

**ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: ORTA KADEME OTEL YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Elif YİĞİT

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

2009

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elif YİĞİT tarafından hazırlanan “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 9 Ekim 2009 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Selahattin TURAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN

(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR

ONAY

.../ .../ 200...

Prof. Dr. F. Münevver YILANCI

Enstitü Müdürü

ÖZET**ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ORTA
KADEME OTEL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****YİĞİT, Elif****Yüksek Lisans Tezi-2009****İşletme Anabilim Dalı****Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN

Bu araştırmanın amacı, orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen Antalya'daki beş yıldızlı grup otel işletmelerinde çalışan 97 orta kademe yöneticisi üzerinde anket uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla frekans tabloları düzenlenmiş, güvenilirlik (Cronbach's Alpha), faktör, Pearson korelasyon ve varyans analizleri ve t testi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için kullanılan faktör analizi sonuçlarına göre, dört örgütsel bağlılık faktörü ortaya çıkmıştır: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı-alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığı-yatırımlar/yan bahisler ve normatif bağlılık. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda, örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Stres, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRESS
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON HOTEL
MIDDLE LEVEL MANAGERS****YİĞİT, Elif****Master Thesis–2009****Business Administration****Advisor:** Özlem UZUN, Assistant Professor

The purpose of this research is to analyse correlations between organizational stress and organizational commitment of middle level managers. Questionnaire conducted on 97 middle level managers which selected with method of basic random sampling and employing in five stars group hotel administrations in Antalya. Frequency tables were arranged; analysis of reliability (Cronbach's Alpha), factor and Pearson correlation and one-way anova, and t test were used in order to evaluate the data. According to consequences of factor analysis was used for organizational commitment, four organizational commitment factors emerged. Correlations between organizational stress and organizational commitment, and organizational commitment's factors were tested by Pearson correlation analysis. In consequence of this analysis, significant negative correlation between organizational stress and affective commitment, and between organizational stress and normative commitment were determined. According to this consequence, as organizational stress decreases, affective commitment and normative commitment increases.

Key Words: Organizational Stress, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ.....	xi

1. BÖLÜM

GİRİŞ

GİRİŞ	1
-------------	---

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI.....	4
2.1.1.Örgütsel Stresin Etkileri	7
2.1.2.Örgütsel Stresin Kaynakları.....	10
2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	13
2.1.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	23
2.1.1.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	26
2.3.ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	30

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ.....	33
3.2.ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	33
3.3.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	34
3.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	34
3.5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	35
3.5.1.Kuramsal Çerçeve.....	35
3.5.2.Hipotezler.....	36
3.5.3.Varsayımlar.....	37
3.5.4.Kapsam ve Sınırlılıklar.....	37
3.5.5.Verı Toplama Tekniği.....	38

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1.Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin İncelenmesi.....	42
4.2.Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerinin İncelenmesi.....	46
4.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi.....	51
4.4.Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler.....	53
4.5.Katılımcılar ile İlgili Demografik Özellikler.....	55
4.6.Demografik Değişkenler ile İlgili Yapılan Analizler Sonucunda Anlamalı Çıkan Faktörler.....	58

5. BÖLÜM**SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	63
KAYNAKÇA	68
EKLER.....	77

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	9
Tablo 2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	12
Tablo 3. Luthans'ın Örgütsel Stres Kaynakları.....	13
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	24
Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	29
Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin Frekans Dağılımları	42
Tablo 7. Örgütsel Stres İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları	44
Tablo 8. Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri	45
Tablo 9. Katılımcıların Duygusal Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları	46
Tablo 10. Katılımcıların Devam Bağlılığı İfadelerinin Frekans Dağılımları.....	47
Tablo 11. Katılımcıların Normatif Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları.....	48
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları.....	49
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	51
Tablo 14. Faktörler Arasındaki İlişkiler.....	53
Tablo 15. Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri ve Düzeyler	54
Tablo 16. Faktörlerin Ortalamalara Göre Frekans Dağılımları	54
Tablo 17. Faktörlerin Aritmetik Ortalamaları	55
Tablo 18. a. Katılımcıların Temel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	56
Tablo 18. b. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	57
Tablo 18. c. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere ve Unvanlarına Göre Dağılımları	57
Tablo 19. Varyans Analizi Sonucunda Anlamli Çıkan Faktörler	59
Tablo 20. T Testi Sonucunda Anlamli Çıkan Faktörler	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Stresinin Genel Modeli	7
Şekil 2. Bağlılığın Genel Bir Modeli	21
Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	22
Şekil 4. Araştırmanın Modeli	36

EKLER LİSTESİ

Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket	77
---	-----------

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleri ile beni yönlendiren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem Uzun'a, yüksek lisans öğrenimim süresince verdikleri derslerle bizleri yönlendiren ve ihtiyaç duyduğum anlarda yardımda bulunan tüm hocalarıma, yapıcı eleştirileriyle bu çalışmaya katkıda bulunan tez jürisi üyeleri Sayın Prof. Dr. Selahattin Turan'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan Erdemir'e, araştırmamda kullandığım anketi yanıtlayan orta kademe yöneticilerine, yüksek lisans öğrenimimi sonuna kadar destekleyen ve bu konuda sabır ve anlayışını esirgemeyen eşime ve hayatım boyunca eğitimime destek olan ve bu konuda elinden gelen çabayı gösteren aileme teşekkürlerimi sunarım.

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Turizm sektörü, ülkelerin ekonomisini canlandıran, dış ülkeler ile olan ilişkilerinde köprü vazifesi gören, farklı kültürlerden insanlarla kaynaşma ve kültür alışverişini sağlayan, kısaca ülkeler için önemi çok yüksek olan bir sektördür. Oteller, turizm sektörünün en önemli temsilcileridir. İster deniz turizmi olsun, ister alternatif turizm olsun, turizme katılan hemen hemen her turist, otellerde konaklamaktadır. Turizm sektörü, bir ağırlama endüstrisidir ve müşteriler, bir misafir gibi ağırlanır. Misafir memnuniyeti sağlayabilmek için, otellerin verdikleri hizmet kalitesinin yüksek olması gerekir.

Turizm sektörü, emek-yoğun bir hizmet sektörüdür. Hizmetler, soyuttur; hizmetlerin üretimi ve tüketimi eşzamanlıdır ve hizmetleri üreten makineler değil, insanlardır. Başka bir deyişle, otellerde çalışanların birçoğu, otele gelen misafirler ile birebir ilişkide olmak durumundadır. Bu nedenle, turizm sektöründe teknoloji faktörü arka planda kalmakta, insan faktörü daha fazla önem taşımaktadır. İnsan faktörünün teknoloji faktöründen daha önemli olduğu turizm sektöründe, önce çalışan memnuniyetinin sağlanması halinde, misafir memnuniyeti de kendiliğinden gelişebilir. Örgütünden memnun olan çalışanlar, daha istekli çalışabilir, daha iyi bir hizmet sunabilir ve örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimseyip, bunlar ile bütünleşebilirler. Örgütünden memnun olmayan çalışanlar ise, isteksiz çalışmalarının yanında, sürekli stres içerisine girebilir ve örgütünde kalmak istemeyebilir. İşte bu noktada, işgücü devri artmış ve örgütsel bağlılık sağlanmamış olur.

İş gücünü verimli kullanmak ve işgücünün devamlılığını sağlamak, otel işletmelerinin en önemli sorunlarından biridir ve bu sorunu çözmeye yardımcı olacak kavram ise, “örgütsel bağlılık” tır (Güçlü, 2006: 1 ve 23).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne, başka bir deyişle, çalıştığı işyerine olan bağlılığıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171; Leong, Furnham ve Cooper, 1996: 1346). Örgütsel bağlılığın üç bileşeni vardır. Bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı,

normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu bileşenlerin şiddeti, çalışan bireyin örgütte kalma nedenine göre değişir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, *istedikleri için* örgütlerinde kalmaya devam ederler; güçlü bir devam bağlılığına sahip çalışanlar, *ihtiyaç duydukları için* örgütlerinde kalmaya devam ederler; güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, *zorunlu oldukları için* örgütlerinde kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bir bireyde, bu bileşenlerin tümü düşük ya da yüksek; birisi düşük ve diğerleri yüksek; birisi yüksek ve diğerleri düşük seviyelerde olabilir.

Turizm sektörü, stresli bir iş ortamında düşük ücret imkânı sunan, uzun çalışma saatleri gerektiren, çalışanın moralinin düşük olduğu ve çalışanın iş-aile çatışması yaşamasına neden olan bir sektör olarak görülmektedir (Şahin, 2007: 99). Bu sektörde, işgücü devrinin yüksek seviyelerde olması, maliyetlerin artmasına, zaman kaybına, personel verimsizliğine, iş tatminsizliğine ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. İşgücü devrinin düşük seviyelerde olması için “örgütsel bağlılık” kavramı, önemli bir faktördür (Şahin, 2007: 100–101). Fakat çalışanların sadece örgütsel bağlılıklarının değil, aynı zamanda onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin de belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin belirlenmesi ile de üzerinde değişiklik yapılması ya da geliştirilmesi gereken konular ortaya çıkacaktır (Güçlü, 2006: 1 ve 23). Bu faktörlerden “örgütsel stres” üzerinde durulacaktır.

Stres, “insanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir gerilim durumu”dur (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 210). Stres, en çok, iş ortamında karşılaşılan bir faktördür. Stresli bir iş ortamında, tüm bireyler, strese karşı aynı tepkiyi göstermezler. İş ile ilgili kabul edilebilir bir stres düzeyi, iş başarma arzusu yüksek olan bir bireyi motive ederken, başka bir bireyin saldırganlık ya da işi yapmaktan kaçma gibi olumsuz tepkiler göstermesine yol açabilir (Şimşek, 1999: 295).

“Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur” (Akgündüz, 2006: 24). Örgütsel stres,

birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de yöneticilerin günlük yaşamlarının bir gerçeğidir. Çalışanlar ve yöneticiler, rekabetin, değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda çalışmaktadırlar. Stres yaratan faktörler, yöneticilerin kontrol edemeyecekleri nitelikte olduğundan, yöneticiler ve diğer çalışanlar bu ortama uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını, dış koşulların baskısıyla şekillendirmek zorunda kalan bireyler, büyük stres yaşamaktadırlar (Sökmen, 2005: 2).

Örgütsel stres, iş kazaları, işgücü devri, devamsızlık, yabancılaşma, performans düşüşü gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır (Eroğlu, 2000: 328–339). Örgütsel stresin olumsuz etkileri, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak zorlanmalarına yol açmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 93). Bunun sonucunda da, çalışanların verimleri düşebilir.

Bu araştırmada, örgütsel stres ile örgütsel bağlılık ve alt bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel stres ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili kavramsal çerçeveye; üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümünde, elde edilen bulgulara ve yorumlara; beşinci bölümünde ise, sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI

Literatürdeki yaygın görüşe göre, stres kavramının kökeni Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece” sözcüklerinden türemiş (Sızan, 2006: 17; Pehlivan Aydın, 2002: 1; Eroğlu, 2000: 297), insanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kavram olmadan önce, fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır (Sızan, 2006: 17). 17. yüzyılda felaket, bela, dert gibi anlamlarda kullanılan stres kavramının, 18 ve 19. yüzyıllarda anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Böylelikle stres kavramı, dışarıdan gelen güçlerin etkisiyle nesnelere ve kişilerin biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Sızan, 2006: 17–18; Pehlivan Aydın, 2002: 1–2). Stres kavramı, 20. yüzyılın ortalarında, psikoloji ve tıp biliminde kullanılmaya başlanmıştır (Sızan, 2006: 18). Şu anda, Türkçe’ye ve diğer dillere geçmiş olan stres kavramı, İngilizce kökenli bir kelimedir (Eroğlu, 2000: 297).

Günlük hayatın her alanında çok sık karşılaşılan ve literatürde sıkça yer verilen stres kavramı üzerinde henüz net bir tanıma ve kapsama ulaşmak oldukça güçtür (Pehlivan Aydın, 2002: 1; Moore, Henderson ve Chawla, 2004: 1; Ekinci ve Ekici, 2003: 95). Stres kavramı, psikoloji, ergonomi, psikiyatri, dâhili tıp, fizyoloji, eczacılık, sosyoloji, antropoloji (Pehlivan Aydın, 2002: 3–4), biyoloji, yönetim ve davranış bilimleri (Eroğlu, 2000: 298) gibi bilim dallarında farklı anlamlarda kullanılmıştır

Stres kavramı, çoğunlukla yanlış ve anlamı dışında kullanılmaktadır (Bayrak, 1998: 383). Stres kavramı, sıkıntı, üzüntü, problem, zorlanma, endişe, gerginlik, dert, kaygı vb. kavramlar ile aynı anlama gelmemekte; yerine göre, bu kavramlara yol açmaktadır (Güler, Öztürk Başpınar ve Gürbüz, 2001: 1). Stres, fizyolojik bir durumdur ve bedenin olaya yanıtıdır. Endişe, kaygı, depresyon, engellenme gibi

zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlatıcı olabilir; fakat stresin kendisi değildir (Pehlivan Aydın, 2002: 2). Stres, kaygı, gerilim gibi psikolojik ya da çarpıntı, baş ağrısı gibi bedensel tepkilere yol açabilir ve stres tepkisi, psikolojik, fizyolojik ya da biyokimyasal biçimlerde veya bu tepkilerin bileşimi olarak ortaya çıkabilir (Pehlivan Aydın, 2002: 3). Bu kavramların her biri, stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilir ve hiçbiri tek başına stres ile özdeş değildir; stres kavramı, bu alt kavramların toplanmasından ibarettir (Eroğlu, 2000: 305).

Selye (1979: 6), stresi, vücutta oluşan herhangi bir talebe karşı vücudun belirsiz cevabı olarak tanımlamıştır. Ayrıca Selye, stresin kaçınılmaz olduğunu ve ondan kaçınmanın gerçekten sakıncalı olabileceğini; stresin, hayatın tadı olduğunu ve başarı için büyük bir uyarıcı olabileceğini; bununla beraber, stresin, hastalığa, acıya ve ölüme de neden olabileceğini belirtmiştir. Genç (2005: 263)'e göre stres, “bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik gerilim durumu”dur. Şimşek (1999: 295), stresi, “çevrenin potansiyel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki” şeklinde tanımlamış ve şunları eklemiştir: “Bu tanım, birey-çevre arasındaki uyumun yetersizliğini gösterir. Stres altındaki birey, sürekli yorgunluk, tansiyon ya da yüksek kan basıncı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır”. Omolara (2008: 1)'ya göre stres, meydana gelen taleplerle başa çıkmada yetersiz olmalarının sonucu olarak bir bireyde oluşan psikolojik ve fiziksel ters tepkilerdir. Vokić ve Bogdanić (2007: 5), stresi şu şekilde tanımlamıştır: Bireylerin maruz kaldıkları taleplere (stresörlere) karşı onların tepkisidir. Bu tepki, bireylerin refahının, çevrelerindeki taleplerle başa çıkmadaki başarısızlıklarından zararlı bir şekilde etkilendiği durumları kapsar. Judge ve Colquitt (2004: 396), stresi, kötü iş deneyimlerinden, özellikle belirsiz ya da çalışanın kontrolü dışında olan deneyimlerden kaynaklanan caydırıcı ya da hoş olmayan duygusal ve fizyolojik durum şeklinde tanımlamıştır. Bingöl ve Naktiyok (2001: 2)'a göre stres, “bireyin verimliliğini ve yapılan işin kalitesini etkileyen fiziksel, ruhsal ve davranışsal sonuçlu bir yaşam gerçeğidir”.

İnsanlar, en çok iş ortamında stresle yüzleşirler (Şimşek, 1999: 295). Çalışan bireylerin işe ve örgüte uyum sürecinde karşılaştığı problemler, onların sağlığını

olumsuz yönde etkiler. Stres, bireyin işe ve örgüte uyumunu zorlaştırır, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler ve verimini düşürür. Örgütlerde stres yaratan faktörler her zaman mevcuttur. Bu yüzden örgütsel stres kavramı oldukça önemlidir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 107).

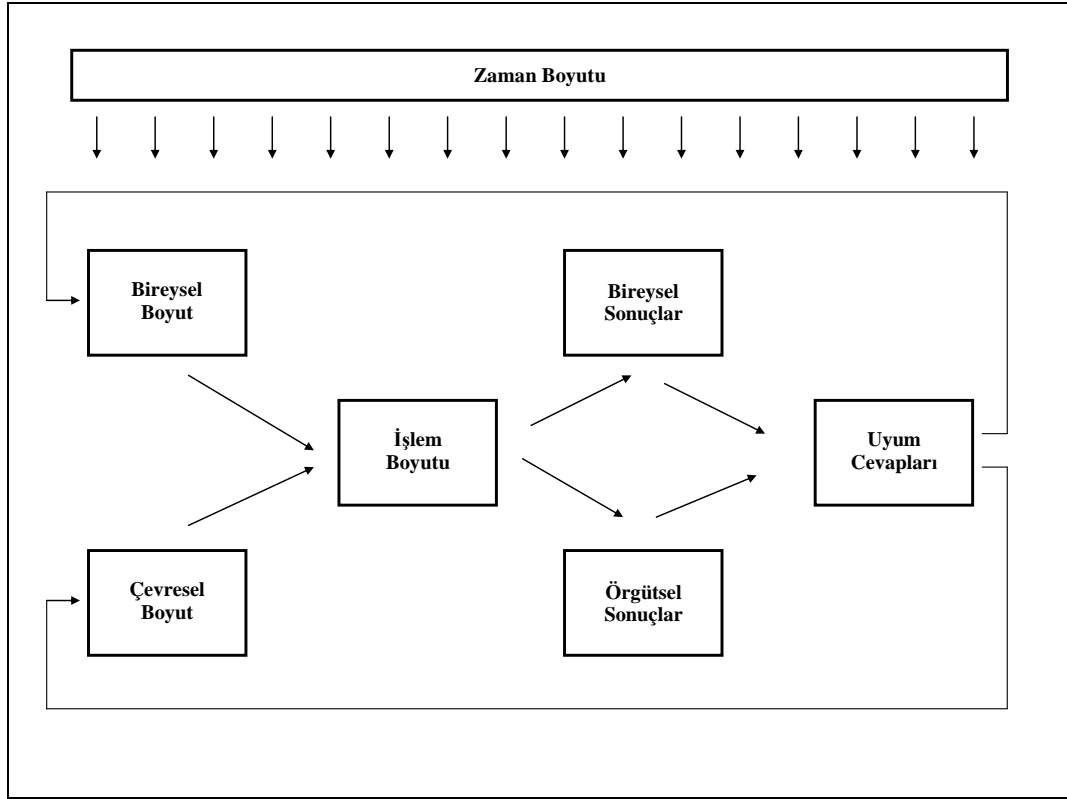
Örgütsel stres kavramı, mesleki stres, çalışma stresi, endüstriyel stres, iş stresi, iş baskısı, iş gerilimi gibi kavramlarla aynı anlamlarda kullanılmaktadır (Temizkan, 2004: 50; Sızan, 2006: 13; Genç, 2005: 263; Bayram, 2006: 27).

Örgütsel stres, “kişi ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, kişilere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasını sağlayan bir durum” olarak tanımlanabilir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 107). Akgündüz (2006: 24)’e göre, örgütsel stres, “bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur” .

Örgütsel stres, iş stresi olarak da ele alınmaktadır. İş stresinin genel bir modeli Şekil 1.’de görülmektedir. Beehr ve Newman, bu modeli, 1978 yılında, iş stresi ile ilgili literatürde bulunan araştırma ve teorilere dayanarak geliştirmişler ve iş stresini, çevresel stres kaynakları ve bu stres kaynakları sonucunda bireyler tarafından hissedilen gerilim kapsamında ele almışlardır. Araştırmacılar, iş stresinden bahsedebilmek için bu iki hususun bulunması gerektiğini belirtmişlerdir (Aydoğan, 2008:9). Modelde görülen bireysel boyut, kişilik, beceri, fiziksel ve demografik özellikleri kapsamaktadır. Bu bireysel faktörler, bir takım yollarla çevresel faktörler (çevresel boyut) ile birleşerek bireyler tarafından hissedilen gerilimi oluşturmaktadır. İşlem boyutu, bireylerin gösterdiği fiziksel veya psikolojik tepki müdahalelerini kapsamaktadır. Bu tepkiler, bireyler tarafından gerilim şeklinde hissedilen gerçek zararların oluşması için gereklidir (bireysel sonuçlar). Örgütsel sonuçlar, çalışanların, stresli durumlar karşısında sergiledikleri ve örgütlerin etkililiğini etkileyen, işe gelmeme, iş performansındaki değişiklikler gibi davranışlardır. Stres kaynaklarının ve hissedilen gerilimin etkilerini bastırmak ya da hafifletmek için genellikle bireyler

veya örgütler tarafından yapılan girişimler ise uyum cevaplarıdır (Aydoğan, 2008: 10).

Şekil 1. İş Stresinin Genel Modeli



Kaynak: Aydoğan (2008: 9), Beehr, (1995: 12)'den alıntı

2.1.1. Örgütsel Stresin Etkileri

Birçok yönetici, insan kaynaklarını, bir örgütteki en yüksek maliyet olarak görmektedir. Fakat insan üzerinde baskı ve gerilim oluşturarak, onun fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulmasına neden olan stresin getirdiği maliyet, insan kaynağının getirdiği maliyetten daha fazladır (Bayrak, 1998: 384). İşyerindeki stres, bireylere, örgütlere ve topluma maliyet getiren, büyüyen bir problemdir (Kinman, 1998: 3). Büyük bir şirketin, stres ile ilgili hastalıklar nedeniyle, yılda 60 milyon dolara kadar para kaybettiği tahmin edilmektedir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996: 1346).

İş stresi, bireyin sağlığı ve günlük fonksiyonları üzerinde geniş kapsamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir (Kinman, 1998: 3). Stresin etkilerinin niteliği, kişiden

kişiyeye göre değişir. Her insanın strese maruz kalan zayıf bir noktası vardır. Stresin etkileri, *fiziksel* (baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahda değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış), *duygusal* (kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabilik, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık, duygusal olarak tükendiğini hissetme), *zihinsel* (konsantrasyon güçlüğü, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı miktarda hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama) ve *sosyal* (insanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiyeye birden küs olmak, konuşmamak) etkiler olmak üzere dört grupta toplanabilir (Braham, 1998: 51–55).

Şimşek, Akgemci ve Çelik (2003: 262–264) ve Şimşek (1999: 303–304), stresin olumsuz etkilerini, işe devamsızlık ve işten ayrılma, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, saldırganlık, sağlık sorunları, bezginlik olarak belirtmişlerdir. Eroğlu (2000: 328–339), stresin örgütsel etkilerini, iş kazaları -teknik, çevresel, beşeri sebepler-, işgücü devri, devamsızlık, yabancılaşma, performans düşüşü olarak belirtmiştir.

Stresin örgütler üzerindeki birçok olumsuz etkisini Tablo 1’de görmek mümkündür (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8).

Tablo 1. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	
Örgüte bağlılığın azalması	İş kazaları
İşten tatminsizlik	Uyarı ve cezalarda artış
Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş	Sigorta ödemelerinin miktarında artış
Verimliliğin azalması	Aleyhte açılan davaların sayısında artış
Kararların etkinliğinin zayıflaması	Kariyer durgunluğu
İşgücü devrinin yükselmesi	İşe devamsızlıklarda artış
Örgütsel iklimde soğukluk	İş ilişkilerinde gerginlik
Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme	Örgütsel iletişimin zayıflaması
Personel şikâyet ve taleplerinin artması	Uzayan yemek ve çay molaları
Hile ve sabotaj	Hesapta olmayan zaman kayıpları
Müşteri şikâyetlerinde artış	Personele ödenen tazminatların artması
Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması	Örgütün imajının zayıflaması

Kaynak: Yılmaz ve Ekici (2003: 8).

Stresin olumsuz etkileri çok fazla olmasına rağmen, bazı *olumlu etkileri* de mevcuttur. İş ortamlarında, stres, “bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan itici bir güç veya bir enerji” şeklinde ortaya çıkabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 251; Şimşek, 1999: 296). Stres, bireyin enerji rezervlerini teşvik ederek, bireyi olduğundan daha fazla harekete geçirmekte ve cesaretlendirmektedir (Eroğlu, 2000: 339). Bazı uzmanlar, ılımlı strese sahip olan çalışanların, daha yüksek performansla çalıştıklarını (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 251; Şimşek, 1999: 296; Eroğlu, 2000: 339) ve bir miktar stresin, yararlı aktiviteler ile yeni yöntemlerin kazanılmasında, gerekli ve motive edici olabileceğini savunmaktadırlar (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 251–252; Şimşek, 1999: 296). Buradan hareketle, stresin etkileri konusunda, uzmanlar arasında üç farklı görüşün olduğu öne sürülebilir (Eroğlu, 2000: 339): (1) Stres, her zaman olumsuz etkilere sahiptir. (2) Stres, bireyin enerji rezervlerini teşvik ederek, bireyi olduğundan daha fazla harekete geçirir ve cesaretlendirir. (3) “İlimli” bir stres, performansı iyileştirirken; “aşırı” stres, performansı düşürür.

2.1.2. Örgütsel Stresin Kaynakları

Tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistem olan örgütler, bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkide buldukları birer sosyal iklime sahiptir. Her örgütte çeşitli stres kaynakları ortaya çıkabilir. Bu stres kaynakları, yapılan işe, kullanılan teknolojiye, çevresel şartlara, örgüt üyelerinin eğilim ve tecrübelerine, örgüt içinde oluşan gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre farklılık göstermektedir (Akgündüz, 2006: 25).

İnsanlar, gelecek hakkında belirsizlik hissettiklerinde, değişim, stres kaynağı olabilmektedir. Bu değişim, çalışma gruplarında, iş sorumluluklarında, iş süreçlerinde veya üretimde, donanım veya teknoloji kullanımında meydana gelebilmektedir. Teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin her geçen gün artmasıyla, işletmelerde personel gereksinimi azalmaktadır. Bu nedenle, teknoloji, çalışanlar için önemli bir stres unsurudur (Işık, 2006: 34–35).

Çalışanların birçoğu, işlerinde sadece maddi gelir elde etme amacı değil, tatmin olma ve anlamlı sosyal ilişkiler kurma amacı da taşımaktadırlar. Çalışan bireylerin iş ortamındaki etkileşimleri, onları olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Kötü iletişim, iş ortamının da kötü olmasına yol açmaktadır (Akgündüz, 2006: 48). Özellikle duygusal içerikten yoksun, doğal olmayan iletişimler, birlikte çalışan bireylerin tatmin olmasına ve derin ilişkiler kurmasına engel olmaktadır. Bireyler, ofis ortamlarında bilgisayar aracılığıyla iletişim kurma disiplinini kazanacaktır. Hâlbuki insan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özellikleri ile bir bütün oluşturur (Genç, 2005: 267). Doğallığın bulunmadığı, teknolojik yapaylığın bulunduğu ortamlar, bireyin özünden uzaklaşmasına ve strese karşı psikolojik direncinin zayıflamasına yol açar (Genç, 2005: 268).

Kariyer gelişimi, stresi etkileyen önemli bir faktördür. Çalışan bireylerin, uzun vadeli kariyer geliştirme olanaklarından haberdar olması sayesinde, sahip olduğu stresleri azalabilir. Çünkü kariyer gelişimi, bireyin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlamaktadır (Genç, 2005: 268).

Rol belirsizliği, önemli bir stres kaynağıdır. Rol belirsizliği, “çalışanların kendi iş rolleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları durumu”; başka bir deyişle, “bir iş hakkında kesinlik ve belirginlik bulunmaması, yerine getirilecek rol davranışlarının neler olduğu konusunda yeterli bilgilerin olmaması hali”dir (Eroğlu, 2000: 324). Rol belirsizliği, bir işin yapılmasına ilişkin yetersiz bilgi, zayıf iletişim, eğitim eksikliği gibi nedenlerle oluşabilmektedir (Pehlivan Aydın, 2002: 72).

Rol çatışması da önemli bir stres kaynağıdır. Rol çatışması, “kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumları”dır (Eroğlu, 2000: 324). Rol çatışması, değişik şekillerde ortaya çıkabilir (Eroğlu, 2000: 324):

- (1) Kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması
- (2) Kişinin mevcut yetenek ve özellikleriyle yaptığı iş veya görevin rol gereklerinin uyumsuzluğu: Bu durum, iki şekilde ortaya çıkabilir.
 - a. Kişinin yetenek ve özelliklerinin, işin gerektirdiğinden çok yüksek olması
 - b. Kişinin yetenek ve özelliklerinin, yaptığı iş ve görevin gerektirdiğinden çok düşük olması
- (3) Kişinin yerine getirmek durumunda olduğu kendi işini veya görevini sevmemesi
- (4) Kişinin iki değişik yöneticiden birbiriyle çelişkili talimat alması

1976 yılında Cooper ve Marshall’ın ortaya koyduğu örgütsel stres kaynakları şunlardır (Genç, 2005: 263):

- (1) İşin niteliği
- (2) Rol belirsizliği ve bireyler arasındaki ilişkiler
- (3) Kariyer geliştirme faktörleri
- (4) Örgütsel yapı
- (5) Örgütsel kültür ve iklim

Yates’ e göre, kişiler arası çatışmalar, rol belirsizlikleri, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekân ve yer sorunları, kaynakların dağılımında dengesizlikler, katılım, zaman

darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz veya hızlı terfi gibi faktörler, önemli örgütsel stres kaynaklarıdır (Genç, 2005: 263).

Pehlivan (2002: 29), işlevsel ve toplumsal çevreyi oluşturan yapılara ilişkin stres kaynakları olmak üzere örgütsel stres kaynaklarını iki gruba ayırmıştır. İşlevsel çevre, iş ile ilgili olan görevleri ve bu görevlerin gereklerini kapsayan bir yapıdır (Pehlivan, 2002: 45). Toplumsal çevre ise, bireyden istenilen eylem ve işlemler ile diğer bireylerin bu bireyden beklentilerini kapsar. Toplumsal çevrenin yaptırım gücünün kaynağı, gelenek, görenekler ve toplumsal baskıdır (Pehlivan, 2002: 61). Pehlivan'ın öne sürdüğü örgütsel stres kaynakları Tablo 2'den görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Stres Kaynakları

İŞLEVSEL ÇEVREDEDEN KAYNAKLANAN STRES KAYNAKLARI	TOPLUMSAL ÇEVREDEDEN KAYNAKLANAN STRES KAYNAKLARI
Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	Kümeleşme Yapısına İlişkin Stres Kaynakları
Aşırı iş yükü	İş ortamında huzursuzluk ast-üst ve iş arkadaşları ile anlaşmazlık
İşin sıkıcı olması	Toplumsal düzeyin desteği
Ücret yetersizliği	İşyerinde dedikodu yapılması
Yükselme olanağı	Yaranma ve dalkavukluğun yarattığı huzursuzluk
Çalışma saatlerinin uzun olması	Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları
Çalışma koşulları (aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü, titreşim vb.)	Rol çatışması
Kalabalık	İş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu
Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	Rol belirsizliği
Karar verme	Kültürel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları
Karara katılma	İş ortamında görüş farklılıkları
Yetkilerin yetersiz oluşu	İş çevresinde ortak değer ve normlara uyum
Sorumlulukların verdiği endişe	Statü düşüklüğü
Değerlendirmede adaletsizlik	Moral ve doyum düşüklüğü
Yöneticilerin teşvik etmemesi	
Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	
Zaman baskısı	
Araç-gereç yetersizliği	
Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması	
Çalışmaların karşılığını alamamak	

Kaynak: Pehlivan Aydın (2002: 45–46 ve 61–62).

Luthans, örgütsel stres kaynaklarını dört grupta toplamaktadır. Örgütler büyüdükçe ve daha da karmaşık hale geldikçe, stres kaynakları buna paralel olarak artış göstermekte ve örgütlerin daha zor denetleyebileceği bir seviyeye gelmektedir (Genç, 2005:264). Luthans tarafından öne sürülen örgütsel stres kaynakları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Luthans'ın Örgütsel Stres Kaynakları

1. Örgütsel politikalar	3. Fiziksel koşullar
Adaletsiz başarı değerlemeleri, ücret eşitsizlikleri	Kalabalık çalışma ortamları ve özel yaşamı önemsememe
Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler	Aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı
İş gruplarını değiştirme, sık sık yer değiştirmeler	Zehirli maddeler ve radyasyon
Gerçekçi olmayan iş tanımları	Hava kirliliği, yetersiz aydınlatma ve iş kazaları
2. Örgütün yapısal özellikleri	4. Örgütsel süreçler
Merkeziyetçilik ve aşırı formaliteler	Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi
Kararlardan dışlanma	Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim
Yükselme olanaklarının azlığı	Belirsiz ve çelişkili amaçlar, adaletsiz denetim
Yüksek derecede uzmanlaşma	Başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması
Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı	
Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma	

Kaynak: Genç (2005:265)

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Turizm sektöründe talep, mevsimsel dalgalanmalar göstermektedir. Otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin üretim ve tüketiminin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi, bu hizmetlerin değişken ve soyut olması, rekabetin artması, küreselleşme ve teknolojik yenilikler gibi nedenlerle bu işletmeler, değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişim sürecinde de, otel işletmelerinin, kar elde etmek, pazar paylarını kaybetmemek veya arttırmak amacıyla misafir odaklı olmak, hizmet kalitelerini yükseltmek ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak gibi bazı tedbirler almaları gerekmektedir (Güçlü, 2006: 4-5).

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılık kavramına katkıda bulunmuşlardır (Gül, 2002: 37). Whyte (1956)'ye göre, örgüt adamı, sadece örgüt için çalışan bir birey değil, aynı zamanda örgütüne bağlı olan bir bireydir (Randall, 1987: 460).

Bağlılık kavramı, çeşitli biçimlerde ele alınmıştır: örgüte, sendikaya, mesleğe ve uzmanlık alanına, takımlara ve liderlere, amaçlara, kişisel kariyere bağlılık (Meyer ve Herscovitch, 2001: 300). Bu araştırmada ise, örgüte bağlılık ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık, birçok şekilde tanımlanmış ve ölçülmüştür. Bu tanımların ve ölçümlerin ortak teması, bireyin örgütüne olan bağlılığıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171; Leong, Furnham ve Cooper, 1996: 1346). Literatürde birçok örgütsel bağlılık tanımı ve yaklaşımı bulunmaktadır:

Reichers (1985: 465)'e göre, örgütsel bağlılık, bir örgütün çeşitli unsurlarının örgütün amaçları ile özdeşleşme sürecidir. Bu unsurlar, genellikle, tepe yönetimi, müşteriler, sendikalar ve kamudur. Bateman ve Strasser (1984: 95), örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüne sadakati, örgüt adına çaba sarfetmeye istekliliği, örgütü ile hedef ve değer uygunluğu derecesi ve üyeliği sürdürme arzusu şeklinde tanımlamıştır. Mathieu ve Zajac (1990: 171)'a göre, örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte şiddetli bir şekilde yönelimidir.

Salancik (1991: 306)'in bağlılık görüşü, davranışa ve bir durumdaki davranışın, diğer bir durumdaki davranış üzerindeki etkilerine dayanır. Salancik (1991: 306), bağlılığı, bireyin davranışsal tutumlara bağlanması olarak tanımlamıştır. Buradaki önemli sözcükler, “bağlanma” ve “tutumlar”dır.

Becker (1960: 32)'e göre, bağlılık, tutarlı insan davranışı üreten bir mekanizmanın dolaylı bir ifadesini kapsar. Bağlılık, bir birey, bir *yan bahse* girerek, tutarlı bir davranış tarzı ile ikincil çıkarlarını birleştirdiğinde ortaya çıkar. Becker'in “yan bahis” teorisine göre, “işgören örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir *yan bahise* girmektedir. Birey, girdiği bu bahis karşılığında örgütte birtakım kazançlar elde etmektedir. Ancak, bireyin bu kazançları elde etmesi, örgüte

yatırmış olduğu değerlerin (zaman, enerji, bilgi ve yetenek gibi) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile işgörenin örgütten ayrılması durumunda, örgüte yatırılmış olan yatırımlardan elde edilecek olan kazançlar kaybedilecektir. Bu nedenle, işgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlar karşılığında örgüte bağlılık geliştireceği ifade edilmektedir” (Güçlü, 2006: 8). Becker (1960: 36–38), yan bahislerin olduğu durumları dört grupta toplamıştır: Genelleştirilmiş kültürel beklentilerin varlığı, kişisel olmayan bürokratik düzenlemelerin işleyişi, sosyal pozisyonlar için bireysel düzenleme süreci, yüz yüze karşılıklı etkileşim.

Etzioni (1961: 9), bağlılığı, bir aktörün yön ve şiddet bakımından karakterize edilen bir hedefe karşı duygusal değerlendirmeli yönelimi olarak tanımlamıştır. Bağlılığın şiddeti, yüksekte düşüğe doğru sınıflandırılır. Yön, ya pozitif ya da negatiftir. Pozitif bağlılık, “bağlılık” ve negatif bağlılık, “yabancılaşma” olarak ifade edilir.

Etzioni (1961: 10), üç örgütsel bağlılık türü ortaya koymuştur. Bunlar:

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, aşırı olumsuz bir yönelimi ifade eder. Esir gibi çalışanların bazıları, kendi yöneticilerine ve kendi işlerine karşı benzer davranışlara sahip görünürler. Örneğin, tutuklular, savaş tutsakları, toplama kamplarındaki insanlar, temel eğitimdeki eratarlar, kendi örgütlerinden yabancılaştırılmaya yöneltiyorlar (Etzioni, 1961: 10).

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık, ya olumlu ya da olumsuz, düşük şiddetli bir yönelimi ifade eder. Örneğin, sabit müşterilere karşı davranışlar, çoğunlukla hesapçıdır. Hapishane otoriteleriyle iletişim kuran tutuklular, bu otoritelere karşı çoğunlukla hesapçıdır (Etzioni, 1961: 10).

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, olumlu, çok şiddetli bir yönelimi ifade eder. Örneğin, bir kilise cemiyeti üyesinin kendi kilisesine, bir üyenin kendi partisine, bir izleyicinin kendi liderine bağlılığı, ahlakidir. Ahlaki bağlılığın iki türü vardır: kuramsal ve sosyal bağlılık. İki tür de, bağlılığın şiddetli biçimleri olmasına rağmen, yönelim odakları ve oluştukları yapısal şartlar bakımından farklılık gösterirler. Kuramsal ahlaki bağlılık, normları içselleştirme ve otorite ile özdeşleşmeye; sosyal

bağlılık ise, birincil gruplar*ın ve bu grupların üyelerinin baskılara karşı duyarlılığına dayanır. Kuramsal ahlaki bağlılık, öğretmenler ve öğrenciler, rahipler ve kilise cemiyeti üyeleri, liderler ve izleyicileri arasındaki gibi *dikey ilişkileri* geliştirmeye; sosyal bağlılık ise, değişik türdeki birincil gruplardaki gibi *yatay ilişkileri* geliştirmeye yönelir (Etzioni, 1961: 10).

Penley ve Gould (1988: 45–46), Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin, literatürde çok az ilgi gördüğünü ve bunun üç nedeninin olduğunu ileri sürmüşlerdir. *Birinci neden*, modelin karmaşık olmasıdır. Yaygın görüşün aksine, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık türlerinin ikisi de, bağlılığın duygusal biçimleridir. Eğer ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, birbirinin zıttı ise o zaman yabancılaştırıcı bağlılık kavramına ihtiyaç yoktur. Yabancılaştırıcı bağlılık, bağlılığın negatif kutuplu duygusal biçimidir. *İkinci neden*, modelin makro özellik taşımasıdır. Örgütün hâkim olan bir uyum sistemi (simgesel, araçsal ya da baskısal) vardır ve bu sisteme uyan hâkim bir bağlılık türü vardır (yabancılaştırıcı, hesapçı ya da ahlaki bağlılık). Bunun aksine, Penley ve Gould'a göre, bir örgüt, uyum sistemleri ve bağlılık türleri kombinasyonu ortaya koyabilir. Başka bir deyişle, örgütlerde, üç örgütsel bağlılık türü bir arada bulunabilir. *Üçüncü neden* ise, ölçmek için uygun ölçeğin olmayışıdır.

Penley ve Gould (1988: 46), Etzioni'nin modelini temel alarak üç bağlılık türü ortaya koymuştur. Bunlar:

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, bağlılığın duygusal biçimlerinden biridir. Etzioni, bu bağlılık türünü simgesel uyum sistemleri ile uyumlu görür. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46).

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık, bağlılığın araçsal biçimidir. Etzioni, bu bağlılık türünü araçsal uyum sistemleri ile uyumlu görür (Penley ve Gould, 1988: 46). Hesapçı bağlılık, değiş-tokuş temeline dayanmaktadır. Çalışan, kendi katkıları

* **Birincil Grup:** "Aile, yakın akrabalar veya arkadaşlar ya da meslektaşlar gibi, kişinin, problemlerini çözmede ve karşılıklı yardımlaşma ve birbirini korumada görece olarak sağlam, içten ve uzun süre devam eden ilişkiler geliştirdiği ve yüz yüze temas halinde olduğu grup" (Bilgininadresi.net, 18 Mayıs 2009).

ile örgüt tarafından sunulan teşvikleri değiş-tokuş eder. Bu değiş-tokuştan örgüte bir bağ oluşur. Bu bağ, hesapçı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988: 44).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Ahlaki bağlılık gibi, bu bağlılık türü de bağlılığın duygusal biçimlerindedir. Etzioni, bu bağlılık türünü baskısal uyum sistemleri ile uyumlu görür. Yabancılaştırıcı bağlılık, olumsuz örgütsel bağlılıktır ve örgütün iç çevresi üzerinde kontrol eksikliği ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğu algısı sonucu oluşur. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip bireyler, ödüllerin ve cezaların, işin miktarının ya da kalitesinin bir sonucu olarak değil de rastgele verildiğini kabul eder. Bireylerin hareketsizliği, ayrılmadan dolayı ciddi finansal kayıplar, alternatif iş algısının olmayışı ya da coğrafî hareketlilikten dolayı aile bağlarının kopması nedeniyledir (Penley ve Gould, 1988: 47–48).

Kanter (1968: 499), bağlılık kavramını, enerjisini ve sadakatini sosyal sistemlere veren sosyal aktör olma istekliliği ve kişisel sistemlerin kendini ifade ettiği sosyal ilişkilere bağlı olması olarak tanımlamıştır. Kanter (1968: 500)'e göre, aktörler, sadece kurallara değil, bir sosyal sistemin diğer yönlerine de bağlı olurlar.

Aktörlerin bağlılığı ile ilgili üç temel sosyal sistem problemi vardır: Sosyal kontrol, grup kaynaşması ve bir iş sistemine devam etme/katılımcılığı sürdürme. Devam etme, kaynaşma ve kontrol, analitik olarak farklı ve potansiyel olarak bağımsız çözümlü problemlerdir. Bir aktör, sistem üyeliğini devam ettirmeye bağlı olabilir, fakat kontrolüne bağlı olmayabilir. Devam etme, kaynaşma ve kontrol, bağlılığın sosyal sistem eksenleri; kavramsal, duygusal ve değerlendirmeli yönelimler ise, kişilik sistemi eksenleridir. Pozitif kavrama, devam etmeyi; pozitif duygusallık, grup kaynaşmasını; pozitif değerlendirme ise, sosyal kontrolü destekleyebilir (Kanter, 1968: 500). Kanter'in üç bağlılık türü şunlardır:

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, duygusallığın veya role bağlı değerlendirmenin olmadığı sosyal *rollere* ya da sosyal sistemlerdeki pozisyonlara bağlılıktır (Kanter, 1968: 501). Sisteme katılım gösteren ve üyeliğini sürdüren aktörlerin bağlılığı (devam bağlılığı), temel olarak, onların *kavramsal* yönelimlerini kapsar (Kanter, 1968: 500). Bu bağlılık türü, ödüllere ve cezalara, kazançlara ve maliyetlere göre hareket etmeyi kapsar (Kanter, 1968: 501).

Kaynaşma Bağlılığı: Kaynaşma bağlılığı, bireylerin duygusallık kaynağını absorbe eden, fakat bireylere bağlı içsel ahlaki zorunluluklara sahip olmayan sosyal ilişkilere bağlıdır (Kanter, 1968: 501). Grup dayanışması gösteren ve sosyal ilişkiler kuran aktörlerin bağlılığı (kaynaşma bağlılığı), onların şekillendirdiği pozitif *duygusal* yönelimleri kapsar (Kanter, 1968: 500).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, bireyi ahlaki olarak mecbur eden kurallara, değerlere ve içsel inançlara bağlıdır (Kanter, 1968: 501). Kurallara uyan ve grup otoritesine boyun eğen aktörlerin bağlılığı (kontrol bağlılığı), onların şekillendirdiği pozitif *değerlendirmeli* yönelimleri kapsar (Kanter, 1968: 501).

Kanter (1968: 501), bu üç faktörü, çocuklarda ahlak gelişimi örneği ile açıklamıştır: Bir çocuk, önce, ödüller ve cezalar nedeniyle, daha sonra da, diğerlerine olan duygusal bağlılık nedeniyle, en sonunda da, ahlak yasasını içselleştirme nedeniyle, sosyal sistem gereklerine uyar.

Porter vd. (1974: 604)'ye göre örgütsel bağlılık, bir bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımını ifade eder. Bu bağlılık kavramı, genellikle üç faktörle nitelendirilebilir (Porter vd., 1974: 604; Mowday, 1998: 389):

- (1) Örgütün amaçlarının ve değerlerinin kabulü ve bunlara karşı güçlü bir inanç
- (2) Örgüt adına büyük çaba sarf etmede isteklilik
- (3) Örgütsel üyeliğini sürdürmek için açık bir istek

O'Reilly ve Chatman (1986: 493)'e göre, örgütsel bağlılık, bireyin, örgütüne olan psikolojik bağlılığıdır. Bu psikolojik bağlılık, işe katılım duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsayan bağlılıktır (O'Reilly, 1991: 299 ve 1996: 374). Bağlılığın üç aşaması vardır. Bunlar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; O'Reilly, 1991: 299 ve 1996: 374):

Uyum: İlk aşamada, kişi, diğerlerinden bir şeyler/ödüller (para vb.) elde etmek için çoğunlukla onların baskısına razı olur.

Özdeşleşme: İkinci aşamada, kişi, tatmin sağlamak ve kendini ifade ettiği ilişkileri sürdürmek için baskılara razı olur. İnsanlar, örgüte ait olmaktan gurur duyarlar.

İçselleştirme: Son aşamada, birey, örgütün değerleri ile kişisel değerlerini uyumlu bulur.

Meyer ve Allen (1997: 11)'e göre örgütsel bağlılık, (a) çalışanın örgütle olan iletişimini karakterize eden ve (b) örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni vardır (Powell ve Meyer, 2004: 159; Meyer vd., 2002: 21; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305; Meyer ve Allen, 1997: 11; Herscovitch ve Meyer, 2002: 475). Duygusal bağlılık, Mowday, Porter ve Steers'in 1982'de geliştirdiği örgütsel bağlılık yaklaşımına; devam bağlılığı, Becker (1960)'in yan bahis yaklaşımına, normatif bağlılık ise, Wiener'in 1982'de geliştirdiği örgütsel bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 159). Bunlar:

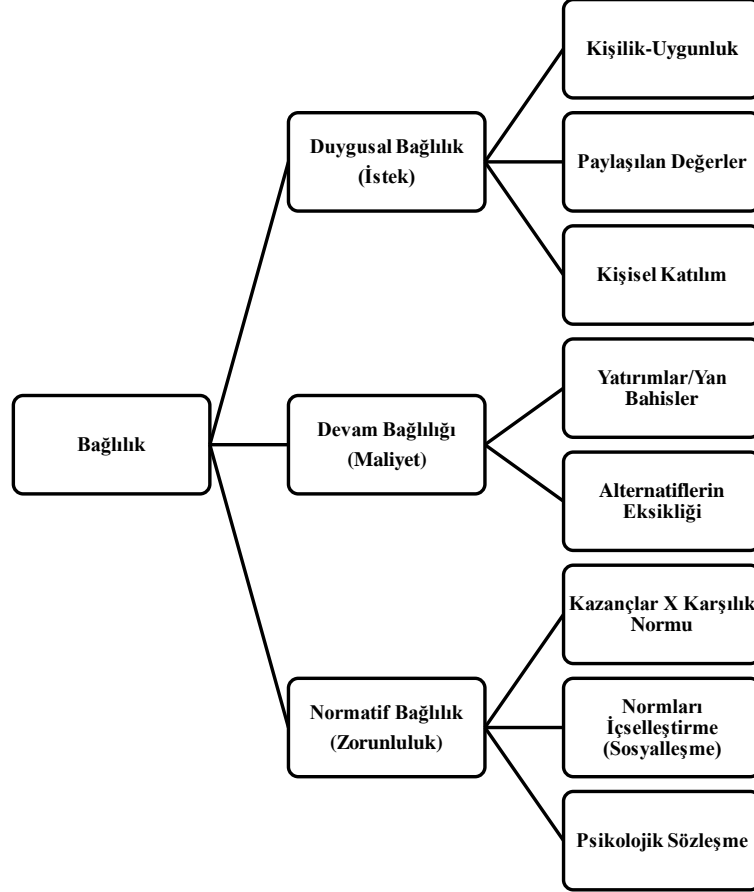
Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanın, örgütüne duygusal bağlılığını, örgütüyle özdeşleşmesini ve örgütüne katılımını ifade eder (Meyer vd., 2002: 21; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32; Meyer ve Allen, 1997: 11). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, *istedikleri için* örgütlerinde kalmaya devam ederler (Meyer vd. 1989: 152; Meyer, Allen ve Gellatly, 1990: 710; Meyer ve Allen, 1997: 11). Örgütte kalmak isteyen çalışanlar, muhtemelen işe düzenli olarak gelirler, verilen görevleri en iyi beceriyle yerine getirirler ve yardımda bulunmak için fazladan çalışabilirler (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade eder (Meyer vd., 2002: 21; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32; Meyer ve Allen, 1997: 11). Güçlü bir devam bağlılığına sahip çalışanlar, *ihtiyaç duydukları için* örgütlerinde kalmaya devam ederler (Meyer vd. 1989: 152; Meyer, Allen ve Gellatly, 1990: 710; Meyer ve Allen, 1997: 11). Maliyetlerden kaçınmak için örgütünde kalan çalışanlar, görevi sürdürmek için gerekli olandan biraz daha fazlasını yapabilirler (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, çalışmaya devam etmek için zorunluluk duygusunu ifade eder (Meyer vd., 2002: 21; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32; Meyer ve Allen, 1997: 11). Güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, *zorunlu oldukları için* örgütlerinde kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1997: 11). Zorunluluk duygusundan dolayı örgütünde kalan çalışanlar, işlerini, sadece görevlerinin bir parçası ya da alınan faydalar için bir karşılık aracı olarak görebilirler (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475). Çalışanların, örgütlerine zorunlu olarak bağlılık duymalarının nedeni, kişisel faydaları için onların bu şekilde davranmalarının istenilmesi değil; örgütlerine karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğuna inanmaları, bu yüzden de örgütlerinde kalmayı zorunluluk olarak görmeleri ve bunun doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarıdır (Gül, 2002: 46).

Meyer ve Herscovitch (2001: 301), bağlılığı, bir bireyi, bir ya da daha fazla hedefe uygun hareket yönüne bağlayan güç olarak belirtmişlerdir ve bağlılığın genel bir modelini oluşturmuşlardır. Şekil 2’de, bağlılığın üç bileşeni ve bu bileşenlerin alt bileşenleri verilmiştir. Duygusal bağlılık, “istek” i; devam bağlılığı, algılanan “maliyet”i; normatif bağlılık ise, hissedilen “zorunluluk” u ifade etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 317). “İstek” (duygusal bağlılık), bir birey hareket yönüne katıldığında, hareket yönünün değer uygunluğunu kabul ettiğinde ve/veya hareket yönünün mevcudiyeti ya da takibi ile ilişkili olarak kimliğini elde ettiğinde oluşur. Algılanan “maliyet” (devam bağlılığı), bir birey, yatırımları kaybetmeyi göze aldığı farkına vardığında ve/veya belirli bir hedefe uygun hareket yönünü izlemekten başka bir alternatifi olmadığını algıladığında oluşur. “Zorunluluk” ise, sosyalleşme aracılığı ile normları içselleştirme, karşılığını verme ihtiyacını teşvik eden faydaları alma ve/veya psikolojik sözleşme şartlarının kabulü sonucu oluşur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316–317).

Şekil 2. Bağlılığın Genel Bir Modeli

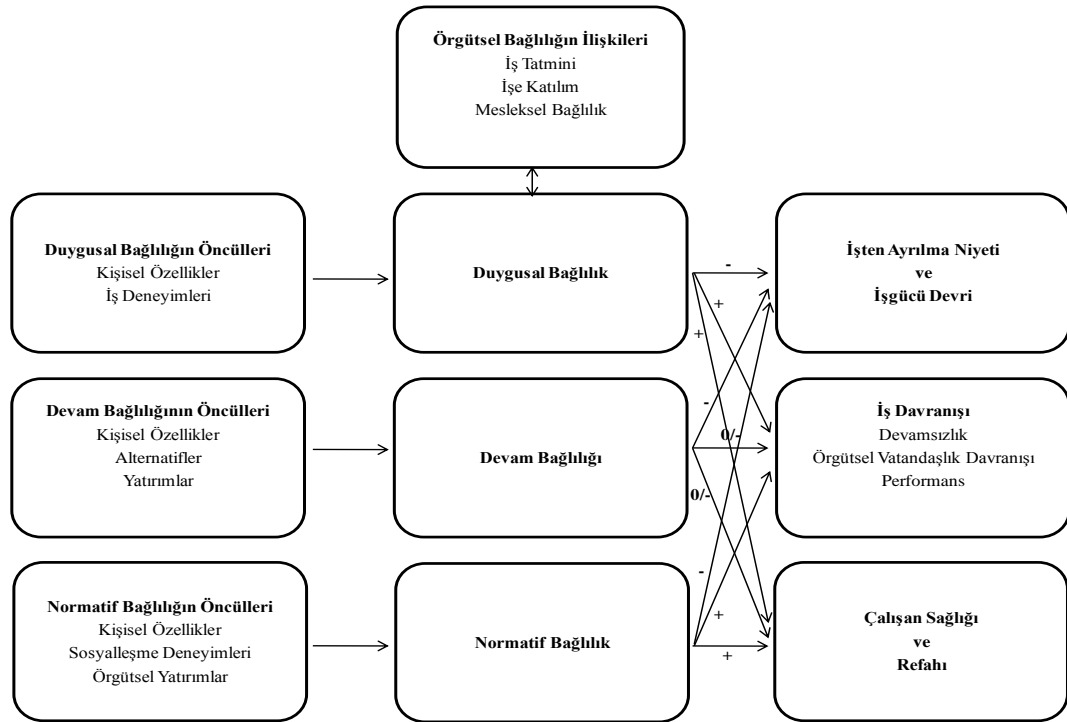


Kaynak: Meyer ve Herscovitch (2001: 317'den uyarlanmıştır).

Meyer vd., (2002: 22) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli, Şekil 3'te gösterilmektedir. Şekil, bağlılığın üç bileşeni ve bu bileşenlerin öncülleri, ilişkileri ve sonuçları olarak nitelendirilmiş değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Şeklin sol tarafında, üç bağlılık bileşeninin gelişmesine dâhil olan değişkenlerin (öncüllerin) genel kategorisi; şeklin sağ tarafında, bağlılığın sonuçları olarak nitelendirilen değişkenler; şeklin üst tarafında ise, bağlılık bileşenlerinin ilişkili oldukları değişkenler bulunmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi, bütün bağlılık bileşenleri ile işten ayrılma niyeti ve işgücü devri değişkeni arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu bileşenlerin ilişkileri, iş davranışı ve çalışan sağlığı ve refahı değişkenlerinde farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş davranışı değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; devam bağlılığı ile iş davranışı değişkeni arasında ya ilişki yoktur ya da negatif yönlü bir

ilişki vardır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışan sağlığı ve refahı değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki; devam bağlılığı ile çalışan sağlığı ve refahı değişkeni arasında ya ilişki yoktur ya da negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışan sağlığı ve refahı değişkeni, stres ve iş-aile çatışması değişkenlerini de kapsamaktadır (Meyer vd., 2002: 21–22).

Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli



Kaynak: Meyer vd., (2002: 22).

Meyer ve Allen (1997)'in örgütsel bağlılık yaklaşımının, diğer örgütsel bağlılık yaklaşımları ile benzer noktaları bulunmaktadır:

Meyer ve Allen (1997)'in duygusal bağlılığı, Kanter (1968)'in kaynaşma bağlılığı, O'Reilly ve Chatman (1986)'in özdeşleşme bağlılığı, birbiri ile benzerlik gösteren örgütsel bağlılık yaklaşımlarıdır.

Meyer ve Allen (1997)'in devam bağlılığı, Becker (1960)'in yan bahis yaklaşımı, Etzioni (1961)'nin hesapçı bağlılığı, Kanter (1968)'in devam bağlılığı, O'Reilly ve Chatman (1986)'in uyum bağlılığı, birbiri ile benzerlik gösteren örgütsel bağlılık yaklaşımlarıdır.

Meyer ve Allen (1997)'nin normatif bağlılığı, Kanter (1968)'in kontrol bağlılığı, O'Reilly ve Chatman (1986)'ın içselleştirme bağlılığı, birbiri ile benzerlik gösteren örgütsel bağlılık yaklaşımlarıdır.

Etzioni (1961)'nin ahlaki bağlılığı ve Porter vd. (1974)'nin bağlılık yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman (1986)'ın içselleştirme (benimseme) ve özdeşleşme (bütünleşme) bağlılıklarının her ikisini de kapsamaktadır.

Etzioni (1961)'nin yabancılaştırıcı bağlılığı, ahlaki bağlılığın karşıtı olduğundan, sınıflandırmaya tabi tutulmasına gerek yoktur.

Bu araştırmada, modelin üç bileşenli olması ve bileşenlerinin diğerlerine göre ihtiyacı daha iyi karşılayacak şekilde oluşturulmuş olması nedeniyle, Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel bağlılığın tam olarak anlaşılması için, bireyin fayda düşüncesinin analiz edilmesi, başka bir deyişle, kişinin neyi kazanmak istediğinin, neyi kaybetmekten korktuğunun ve davranışlarını neye göre devam ettirdiğinin bilinmesi gerekir (Şahin, 2007: 81). Örgütsel bağlılık, birçok faktörü etkileyebildiği gibi, kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir (Kaya, 2007: 10).

Güçlü (2006), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç grupta toplamıştır: *örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler* (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, örgütteki çalışma süresi ve istihdam durumu), *örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörler* (iş yükü, işin nitelikleri, sorumluluk ve denetim alanı, rol çatışması ve rol belirsizliği, monotonluk, stres, çalışma koşulları, sahiplik durumu, faaliyet dönemi ve müşteri ile ilişkiler), *örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörler* (yönetim kademeleri, yönetim tarzı, yetki devri, örgüt büyüklüğü, merkezleşme, örgüt içi iletişim, ücret düzeyi, terfi ve ödül sistemi, emek yoğun üretim, işgören devir oranı, sosyal güvenlik sistemi ve sendikanın varlığı)

Şahin (2007: 79–81) tarafından ifade edilen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

<p>Kişisel Faktörler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yaş • Cinsiyet • Eğitim düzeyi • Medeni durum • Kıdem ve deneyim • Bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı • İçsel motivasyon, çalışma değerleri • Rol belirsizliği, rol çatışması • Yapılan işin önemi ve alınan destek 	<p>Örgütsel Faktörler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel adalet, güven, iş tatmini • Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma • İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma • Ücret dışında sağlanan haklar • İş saatleri, ödüller, rutinlik • Personele gösterilen ilgi, personele tanınan fırsatlar • Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları • İşin içeriği, iş kapsamı • Katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı • Yetkilendirme ve otonomi sistemleri • Parasal ödüllendirme sistemleri • Aşırı iş yükü, iş stresi • Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi • Örgüt büyüklüğü, resmileşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı • Toplam kalite yönetimi uygulamaları • Esnek çalışma saatleri ve ücret sistemi
<p>Örgüt Dışı Faktörler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni iş bulma olanakları • Profesyonellik • İşsizlik oranı • Ülkenin sosyo-ekonomik durumu • Sektörün durumu 	

Kaynak: Şahin (2007: 79–81)

Meyer vd. (2002: 22)’e göre, duygusal bağlılığın öncülleri, *kişisel özellikler ve iş deneyimleri*; devam bağlılığının öncülleri, *kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlar*; normatif bağlılığın öncülleri ise, *kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlardır*. Meyer vd. (2002: 22)’e göre, örgütsel bağlılığın ilişkili oldukları kavramlar ise, *iş tatmini, işe katılım ve mesleki bağlılıktır* (Şekil 3).

Turan (2002: 22–23, DeCotiis ve Summers, 1987’den alıntı), örgütsel bağlılığın öncüllerini şu şekilde gruplandırmıştır: *kişisel faktörler* (yaş, kıdem, eğitim seviyesi, cinsiyet, medeni durum, iş değerleri, algılanan kabiliyet, yetenek, ücret vb.), *rolle ilgili faktörler* (işin kapsamı ya da meydan okuyucu nitelikte olması, rol çatışması ve rol belirsizliği), *yapısal faktörler* (örgütsel büyüklük, resmileşme, fonksiyonel bağlılık, örgütsel adem-i merkezîyetçilik), *iş deneyimi faktörleri* (örgütsel güvenilirlik, örgüte karşı kişisel önem duygusu, çalışan beklentileri,

algılanan ücret adaleti, sıkı çalışma ile ilgili grup normları, liderlik stili, örgüte sosyal katılım).

Mathieu ve Zajac (1990: 174)'e göre, örgütsel bağlılığın öncülleri şu şekildedir: *kişisel özellikler* (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, pozisyon kıdemi, örgütsel kıdem, algılanan kişisel yeterlilik, yetenek, ücret, Protestan iş ahlakı, iş seviyesi), *rol belirleyicileri* (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükü), *iş özellikleri* (beceri çeşitliliği, iş otonomisi, rekabet, işin kapsamı), *grup/lider ilişkileri* (grup kaynaşması, iş dayanışması, lider inisiyatifi, lider ilgisi, lider iletişimi, katılımcı liderlik), *örgütsel özellikler* (örgütsel büyüklük, örgütsel merkezileşme). Mathieu ve Zajac (1990: 174)'e göre, örgütsel bağlılığın ilişkili oldukları kavramlar ise şunlardır: *motivasyon* (genel motivasyon, içsel motivasyon, devamsızlık, stres, mesleksi bağlılık, sendikal bağlılık), *iş tatmini* (genel iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, yönetim, iş arkadaşları, terfi, ücret, işin kendisi).

Bateman ve Strasser (1984: 95–96), örgütsel bağlılığın öncüllerini şu şekilde sınıflandırmaktadır: *çalışan davranışları* (iş arama aktiviteleri, işgücü devri, devamsızlık, daha az derecede performans etkinliği), *tutumsal, duygusal, zihinsel yapılar* (iş tatmini, işe katılım, iş gerilimi), *çalışanın iş ve rol özellikleri* (otonomi ve sorumluluk, iş çeşitliliği ve görev kimliği, rol çatışması ve rol belirsizliği), *çalışanın kişisel özellikleri* (yaş, cinsiyet, kazanç gereksinimi, kıdem).

Salancik (1991: 306–307)'e göre, bağlılığın kapsamını belirleyen ve davranışsal tutumları birbirine bağlayan, başka bir deyişle, bağlılığın belirleyicileri olan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar:

Açıklık: Davranışların belirsiz, şüpheli olmama, kolay kontrol edilebilme, açık olma derecesidir. Açıklığa katkı sağlayan iki faktör vardır: Davranışların *gözlemlenebilirliği* ve *kesinliği*. Örneğin, bir müşterinin, faturayı kasada unutması ve bir süre sonra kayıp olduğunu fark etmesi sonucunda, faturayı, kendinden sonraki müşterinin aldığı ya da faturanın açık kapıdaki cereyana kapıldığını düşünebilir.

Geri Alınabilirlik: Bazı davranışlar, deneyler gibidir, denenebilir. Denenir, uyan davranış kabul edilir; uymayanlar değiştirilirler. Fakat bazı davranışlar, geri

alınamaz. Örneğin, işten çıkmak, söz vermek ve sözü bozmak. Diğer taraftan, bazı davranışlar, değişmezdir. Örneğin, yiyecek ya da içecek tüketiminden dert yanılır; fakat bu durum, geri döndürülemezdir.

İrade: Bütün davranışlar, hem serbest hem de kısıtlıdır. Görünüşte çoğu davranışlar serbest olmasına rağmen, kısıtlı olarak algılanır. Örneğin, bazı sanatçılar ve yazarlar, eserlerini baskı ve dış kuvvetlerin sonucu olarak oluştururlar ve böylece çoğu davranışlar görünüşte kısıtlı olmasına rağmen, serbest olarak düşünülebilir. İrade algısı, izleyen davranışın sonucuna göre farklılık gösterebilir. Örneğin, firması için bir felaketi önleyecek bir karar alan yönetici, kendini sorumluluğundan mahrum etmek için her türlü çabayı harcar. İrade algısının derecesi ile ilişkili bulunan bazı temel özellikler vardır. Bunlar, (1) alternatif, (2) davranış için dış taleplerin mevcudiyeti, (3) davranış için dış usullerin mevcudiyeti ve (4) davranış için diğer katkıda bulunan faktörlerin mevcudiyetidir. Örneğin, daha çok para kazanmak için çok çalışan bir kişi, nedensiz olarak çok çalışan bir kişi kadar irade sahibi değildir.

Tanınma: Diğerlerinin, davranışı bilme ve davranışı bilen insanları bilme derecesidir. Bazı izleyiciler ve onların davranışlarla ilgili gözlemleri, bireyler için önemli değildir. Bireyin kendisini bir davranış yönüne adanmasının en basit yolu, bireyin kesin olarak yapacağı şeyleri, bütün arkadaşlarına bildirmesidir. Birey, kendisini, kendi bildirilerine bağlanmış bulacaktır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte yüksek derecede bağlı olan çalışanların iş doyumları yüksektir ve işini seven kişi, işine severek gidip gelir, (sağlık sebepleri dışında) işe devamsızlıkları azdır (Ulutaş, 2003: 55; Kaya, 2007: 17). Bu bireyler, örgütlerinin amaçlarını ve hedeflerini isteyerek kabul ederler ve bu amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi için verimli bir şekilde çalışırlar (Ulutaş, 2003: 55). Örgütün amaçları ve hedefleri ile özdeşleşen bireylerin yaptığı işten duyduğu memnuniyet derecesi artar (Kaya, 2007: 17). Memnuniyet derecesi artan bireylerin, örgütlerinde çalışmaya devam etmesi muhtemeldir.

Örgüte yüksek derecede bağlı olan çalışanlar, örgüt yararına çalışmak için daha fazla istekli ve motive olacaklarından dolayı, örgütteki işgücü devir oranını azaltacaklardır (Güçlü, 2006: 24). İşgücü devir oranının düşük olması sonucu örgüt bakımından üretime doğrudan katkısı olmayan maliyetler azalır (Kaya, 2007: 17). İşgücü devrinin örgüt açısından oluşturduğu olumsuzluklar bulunmaktadır. Bunlar (Kaya, 2007: 18):

- “Personelin kuruluş içinde yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin maliyeti ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının maliyeti”
- “Tecrübeli personelin yerini alacak olan tecrübesiz personelin intibak esnasında yapacağı hataların maliyeti ve tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü”
- “Personel bölümü için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetler; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme, ücretleme vb.”

Yüksek derecede bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt dışında, örgütlerinin olumlu yönlerini daha çok bahsedeceklerinden dolayı yüksek kaliteli çalışanların örgüte işe alınmasını sağlayabilirler (Güçlü, 2006: 25).

Yüksek bağlılık, bazen, çalışanların gelişmesini, hareketlilik/iş değiştirme fırsatlarını, yaratıcılığını ve yenileşmesini kısıtlamakta (Ulutaş, 2003: 56; Güçlü, 2006: 21); aynı zamanda, çalışanın, aşırı derecede grupta bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine neden olmaktadır (Ulutaş, 2003: 56). Böylelikle, yüksek örgütsel bağlılık, yaratıcılığı ve uyumu azaltmaktadır (Güçlü, 2006: 23).

“Gruplar arasındaki devir oranının düşük seviyelerde olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikirler ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olacaktır. Bağlılığın geniş ölçüde üyeler tarafından paylaşılmadığı gruplarda yüksek seviyelerde çatışmaların bulunabilmesi de muhtemeldir. Yüksek derecede bağımlı üyeler, grup içindeki diğerleri tarafından izole edilebilirler veya sık sık inançlarını etkileme girişimlerinde bulunulabilir” (Güçlü, 2006: 23).

Yüksek bağlılığa ve yüksek iş doyumuna sahip çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü, işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından dolayı iş ve iş dışı yaşantısı arasında denge kuramamaktadır. Bu bireyler, yeterli aile ilişkileri ve sosyal ilişkiler geliştiremediklerinden dolayı hem kişisel hem de toplumsal yabancılaşmaya maruz kalırlar (Ulutaş, 2003: 56; Güçlü, 2006: 22).

Yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, önceki uygulama ve politikalara aşırı güven duyup geleneksel uygulama ve politikaların varlığını sürdürmesine neden olmaktadır. Çünkü yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, alternatif tepkiler ortaya koyamazlar (Ulutaş, 2003: 56). “Yüksek düzeyde bağımlı işgörenler, örgütteki politikaların değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlamak ve geçmiş uygulamalara göre değişiklikleri gerektiren stratejik fırsatların farkına varmada çok başarılı olamayabilirler” (Güçlü, 2006: 25).

Çalışanların sürekli başarılı olma arzuları, örgütü, yüksek riskli yatırımlara sevk edebilir, sonu belli olmayan yatırım maceralarına sürükleyebilir (Güçlü, 2006: 25).

Meyer vd. (2002: 22)’e göre, örgütsel bağlılığın sonuçları, *işten ayrılma niyeti ve işgücü devri, iş davranışı* (devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans) ve *çalışan sağlığı ve refahı* (stres ve iş-aile çatışmasını da kapsar) dır. Turan (2002: 23)’a göre, örgütsel bağlılığın sonuçları, *iş performansı, kıdem, devamsızlık, işe geç gelme ve iş gücü devridir*. Mathieu ve Zajac (1990: 174)’e göre, örgütsel bağlılığın sonuçları, *iş performansı* (diğerlerinin değerlendirmeleri, verim ölçümleri) ve *geri çekilme davranışları* (algılanan iş alternatifleri, iş arama niyeti, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri) dır.

Tablo 5, çeşitli bağlılık düzeylerine göre, örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarını göstermektedir (Randall, 1987: 462).

Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	-Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük -İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	-Daha yavaş kariyer gelişimi ve terfi -İhbarcılık sonucu oluşan kişisel maliyetler -Olası işten çıkarma, ayrılma ya da örgütsel amaçları başarısızlığa uğratma çabası	-Yıkıcı ya da zayıf performans gösteren çalışanların iş gücü devri, zararı -Sınırlandırma, morali yükseltme, yeniden yerleştirme -Örgüt için yararlı sonuçları olan ihbarcılık	-Daha yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, örgütte kalma isteğinin olmayışı, düşük iş miktarı, firmaya sadakatsizlik, firmaya karşı yasadışı hareket, sınırlı ekstra-rol davranışı, rol modeline zarar verme, zararlı sonuçları olan ihbarcılık, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlımlı Bağlılık Düzeyi	-Gelişmiş aitlik, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev duygusu -Yaratıcı bireycilik -Örgütten ayrı bir kimliğin korunması	-Kariyer gelişimi ve terfi fırsatlarının sınırlı olması -Segmental bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	-Artan çalışan kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı işgücü devri ve daha yüksek iş tatmini	-Çalışanların ekstra rol davranışını ve vatandaşlık davranışlarını sınırlandırması -Çalışanların, örgüt talepleri ile iş dışı taleplerini dengelemesi -Örgütsel etkinlikte olası düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	-Bireysel kariyer gelişimi ve arttırılmış ücret -Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi -Tutkulu bir işe sahip olan bireyler	-Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve hareketlilik fırsatlarının tıkanması -Değişime karşı direnç -Sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim -Akran dayanışması yoksunluğu -İş dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Çalışanların, daha yüksek üretim için örgütün taleplerini kabul etmesi -Yüksek düzeyde iş rekabeti ve performans -Örgütsel hedeflerin karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum yoksunluğu -Geçmişteki politika ve prosedürlere tam güven -Aşırı gayret gösteren çalışanlardan öfke ve düşmanlık -Örgüt adına yasadışı olan ve etik olmayan davranışlar

Kaynak: Randall (1987: 462).

2.3. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Leong, Furnham ve Cooper (1996: 1347)'a göre, stres ve örgütsel bağlılık konusunda birbirleriyle rekabet eden iki görüş mevcuttur: Birinci görüşe göre, yüksek derecede örgütüne bağlı çalışanlar, daha düşük derecede örgütüne bağlı çalışanlardan daha fazla stresin etkisini hissederler. İkinci görüşe göre ise, bağlılık, bireyleri, stresin olumsuz etkilerinden korur.

Leong, Furnham ve Cooper (1996), örgütsel bağlılığın mesleksel stres ve sonuçları arasındaki ilişki üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, bir Güneydoğu Asya ülkesinin bir kamu örgütünün çeşitli bölümlerinde yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık ve mesleksel stres arasında (-0,20, $p<0,05$) negatif ilişki bulmuşlardır.

Bateman ve Strasser (1984), örgütsel bağlılığın öncüllerini belirlemek amacıyla, hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık ile iş gerilimi arasında (-0,42, $p\leq 0,001$) negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Meyer vd. (2002), üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin kullanıldığı araştırmalara ait yaptıkları meta-analiz çalışmasında, duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü (-0,21); devam bağlılığı ile stres arasında pozitif yönlü (0,14) ilişkiler tespit etmişlerdir. Fakat normatif bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı çok az olduğundan, belirleyici bir analiz yapamamışlardır.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri ve sonuçları ile ilgili yaptıkları meta-analiz çalışmasında, örgütsel bağlılık ile stres arasında negatif yönlü (-0,330, $p<0,05$) ilişki tespit etmişlerdir.

Moore, Henderson ve Chawla (2004), mesleksel stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Texas'ta, sağlık uzmanları ve icra memurları üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmacılara göre, daha az stresli işçiler, örgütsel olarak daha bağımlı olmaya yönelmektedirler.

Temizkan (2004), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla doktorlar üzerinde yaptığı tez çalışmasında, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki (0,456, $p < 0,01$) bulmuştur.

Güçlü (2006), turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otel işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde araştırma yapmıştır. Güçlü (2006)'nın elde ettiği bulgulara göre, iş stresi ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış; fakat işletme stresi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuş, işletme stresi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Bu sonuca göre; Ege Bölgesi'nde Didim, Kuşadası, Çeşme ve Marmaris'teki sayfiye otel işletmelerinde işletme stresi arttıkça işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarında azalma olmaktadır” (Güçlü, 2006: 114–115).

Omolara (2008), işle ilgili stresin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve düşük stresli işçiler ile yüksek stresli işçiler arasında örgütsel bağlılık açısından önemli bir farkın olduğunu ortaya koymak amacıyla Olabisi Onabanjo University'deki akademik olmayan kadro üzerinde araştırma yapmıştır. Omolara (2008)'nin araştırma bulgularına göre, düşük stresli işçiler, yüksek stresli işçilerden daha çok örgütlerine bağlıdır ve iş stresi, örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Overberghe vd. (2003) örgütsel bağlılığın alt formları olan duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ve işçilerin yöneticileriyle ilgili stresleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla, iki üretim kuruluşundan alınan 81 işçi örneği üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma, iki hipotezi desteklemiştir: duygusal bağlılık ile işçilerin yöneticileriyle ilgili stresleri arasında negatif yönde (-0,36, $p < 0,01$); normatif bağlılık ile işçilerin yöneticileriyle ilgili stresleri arasında negatif yönde (-0,19, $p < 0,15$) bir ilişki vardır; devam bağlılığı ile işçilerin yöneticileriyle ilgili stresleri arasında ilişki yoktur.

Aydoğan (2008), iş stresinin, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini araştırmak amacıyla Ankara ilinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görevli 378 öğretmen üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre, iş stresi ile

duygusal bağıllık arasında negatif (-0,18, $p < 0,01$); iş stresi ile devam bağıllığı arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur (0,19, $p < 0,01$).

Gül, Oktay ve Gökçe (2008), iş tatmini, stres ve örgütsel bağıllık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla sağlık personeli üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel bağıllık ile stres arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Efeoğlu (2006) iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağıllık düzeyleri üzerindeki etkileri incelemek amacıyla ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalardan Adana ilinde bölge müdürlükleri bulunanların tıbbi ilaç tanıtımından sorumlu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş stresi ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Turizm sektörü, emek-yoğun bir sektördür. Oteller, turizm sektörünün can damarlarıdır. Otellerin başarıya ulaşabilmeleri için misafir memnuniyeti ön plandadır. Misafir memnuniyetini sağlamak için, çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin yüksek tutulması, dolayısıyla çalışanların memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Çalışanlar, memnun olmadığı takdirde, stres altına girebilir. Stres altında olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı azalabilir. Buradan yola çıkarak oluşturulan araştırmanın temel problemi, otel yönetiminde önemli bir yeri olan orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Bu temel problemin yanında, alt problemler şunlardır:

- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, beş yıldızlı grup otel işletmelerindeki orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, beş yıldızlı grup otel işletmelerinde görev yapan orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu temel amacın yanında, alt amaçlar şunlardır:

- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile devam bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile normatif bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel streslerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak
- Orta kademe yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hayatın hemen hemen her alanında meydana gelen hızlı değişim, insan üzerinde hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan baskı oluşturmakta; insanlar buldukları her ortamda veya çalıştıkları her işletmede bu baskı ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu baskılar, zamanla gerilime sebep olarak insan üzerinde “stres” oluşturabilmektedir (Işık, 2006: 1).

Ülke ekonomisine önemli gelir sağlayan, bacasız sanayi olarak ifade edilen turizm sektörünün temel taşı olan otel işletmeleri, hızlı değişimden nasibini almakta, dolayısıyla otel çalışanları, stresin yarattığı olumsuz etkilere maruz kalmaktadır. Otel işletmeciliğinin emek-yoğun bir endüstri olması nedeniyle insan faktörü daha fazla önem kazanmaktadır (Işık, 2006: 1). İşte bu nedenle, örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları, çalışanların başarılı veya başarısız olmalarına bağlıdır. Çalışanların

başarılı olmaları, örgütü başarıya ulaştıracağından, her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Akgündüz, 2006: XXI). Buradan hareketle, otellerin, misafir memnuniyeti sağlamaları için öncelikle çalışan memnuniyeti sağlamaları, çalışan bireylerin stresten uzak olmasına ve örgütlerine bağlı kalmasına yardım edecektir. Bu açıdan bakıldığında, bu araştırma, otel işletmelerindeki orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır.

Literatürde, otel işletmeleri üzerinde ayrı ayrı olarak örgütsel stres/iş stresi (Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Işık, 2006; Akova ve Işık, 2008) ve örgütsel bağlılık (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008; Sökmen, 2000; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Feinstein ve Vondrasek, 2001; Bolat ve Bolat, 2008) çalışmaları yapılmış; fakat literatürde iki kavram arasındaki ilişkiye (Güçlü, 2006) çok fazla yer verilmemiştir. Diğer alanlarda yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel stres/iş stresi/yönetici ile ilgili stres ve örgütsel bağlılık arasında çeşitli ilişkiler incelenmiştir (Temizkan, 2004; Overberghe vd., 2003; Omolara, 2008; Moore, Henderson ve Chawla, 2004; Meyer vd., 2002: 37; Mathieu ve Zajac, 1990; Leong, Furnham ve Cooper, 1996; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Efeoğlu, 2006; Bateman ve Strasser, 1984; Aydoğan 2008).

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

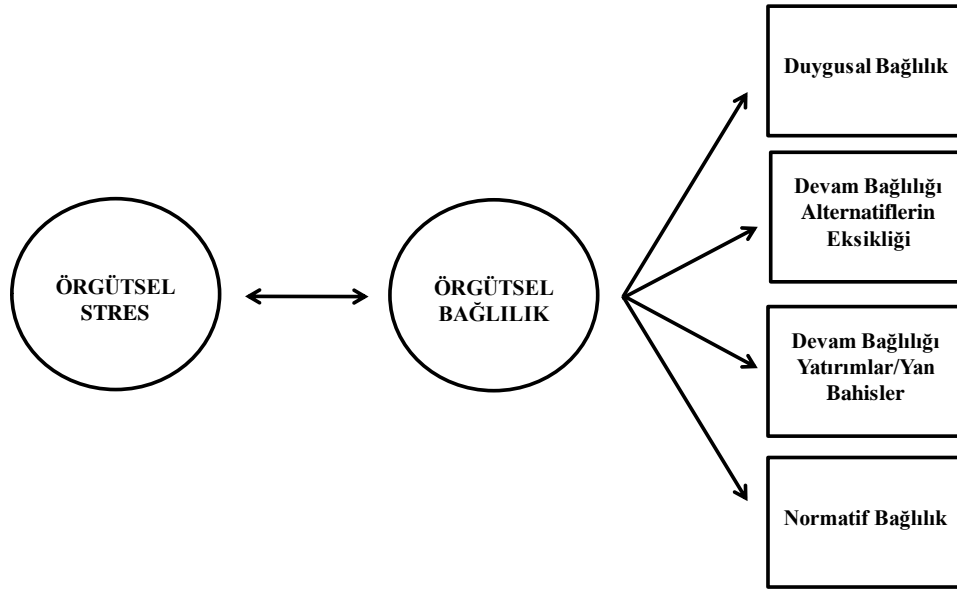
3.5.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın değişkenleri, örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın alt bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Şekil 4'teki modelde görüldüğü üzere, değişkenler arasında oluşabilecek beş ilişki incelenmiştir:

- Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki
- Örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki
- Örgütsel stres ile devam bağlılığı/alternatiflerin eksikliği arasındaki ilişki

- Örgütsel stres ile devam bağlılığı/alternatiflerin eksikliği arasındaki ilişki
- Örgütsel stres ile normatif bağlılık arasındaki ilişki

Şekil 4. Araştırmanın Modeli



3.5.2.Hipotezler

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

H₁: Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile devam bağlılıkları/alternatiflerin eksikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile devam bağlılıkları/yatırımlar-yan bahisler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5.3. Varsayımlar

Bu araştırmada, aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Örgütsel stres, emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe varlığını hissettirmektedir.
- Orta kademe yöneticilerin sahip olduğu örgütsel stresleri, onların örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemektedir.

3.5.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın konusu, “örgütsel stres”i ve “örgütsel bağlılık”ı kapsamaktadır. Bu araştırmada, mesleki ya da örgüt dışı stres ve mesleki bağlılık vb. bağlılık türleri incelenmemiştir.

Araştırmanın evreni, Antalya’daki beş yıldızlı grup otel işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticileri (bölüm yöneticileri ve bölüm yöneticileri yardımcıları) dir. Grup otel, bünyesinde iki veya daha fazla otel bulunduran firmalardır. Seçilen grup oteller, Antalya’da bulunan grup otellerdir. Evreni oluşturan grup otel sayısı 15’tir. Bu grup otellerin her birinin beş yıldızlı olan otellerinden bir tanesi örnekleme alınmıştır. Çünkü grup otellerin politikaları, bünyesindeki otellerin tümünde hemen hemen aynıdır. Oteller ile yapılan görüşmeler sonucunda, üzerinde anket uygulanacak 13 temel bölüm (önbüro, muhasebe, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, güvenlik, bilgi işlem, insan kaynakları, mutfak, satın alma, satış-pazarlama, teknik servis ve bahçe işleri) belirlenmiştir. Bir otelde 13 bölüm olduğuna göre, toplam 26 orta kademe yöneticisi (13 bölüm yöneticisi ve 13 bölüm yöneticisi yardımcısı) bulunmaktadır. Buna göre, araştırmanın evreni 15 otel x 26 orta kademe yöneticisi = 390 orta kademe yöneticisidir.

Araştırmanın örnekleme, Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi ile seçilen 150 orta kademe yöneticisidir. Orta kademe yöneticilerine toplam 150 adet anket dağıtılmış, 109 adedi geri dönmüş, fakat 12 adedi sağlıklı sonuç vermeyeceğinden

dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak analizler, toplam 97 adet anket ile yapılmıştır.

3.5.5. Veri Toplama Tekniği

Araştırma, temel olarak birincil ve ikincil veri kaynaklarından elde edilecek veriler üzerinde yürütülmüştür. İkincil veri kaynakları olarak, “örgütsel stres” ve “örgütsel bağlılık” literatürü kullanılmıştır. İkincil verilerin toplanmasındaki amaç, incelemeye konu olacak kavramlar hakkında okuyucuyu bilgilendirmektir. Birincil verilerin elde edilmesinde, anket yöntemi kullanılmıştır:

a) Örgütsel Stres Ölçeği: Avcı (2007)’nın İnayet Pehlivan, Yücel Ertekin, Aylanur Ataklı ve Aliye Aktaş tarafından geliştirilen ve stres konusunda yapılan birçok araştırmada kullanılan, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş olan anket maddelerinden derleme yaparak oluşturduğu ölçek, araştırmanın amacına uygun şekilde düzenlenerek uygulanmıştır. Orijinal ölçek toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan bir ifade (Özel hayatımdaki sorunlar, çalışma hayatımı etkiliyor), araştırmanın güvenilirliğini düşürdüğünden araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylelikle araştırma, toplam 17 ifade ile değerlendirilmiştir. Avcı (2007), bu ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapmamıştır. Ölçeğin geçerlilik çalışması yapılmasa da, ölçekte yer alan ifadelerdeki stres oluşturan etmenlerin literatürde kullanıldığı görülmektedir:

- Çalıştığım işyerinin kalabalık olması (Yılmaz, 2007; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Ergun, 2008)
- Fiziksel çalışma ortamının yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Ergun, 2008; Aydın, 2004;

- Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Işık, 2006; Gökdeniz, 2005; Ergun, 2008; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- Çalışma saatlerimin uzun olması (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Işık, 2006; Gökdeniz, 2005; Ergun, 2008; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- İşimin monoton olması (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Işık, 2006; Gökdeniz, 2005; Ergun, 2008; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması (Yılmaz, 2007; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Işık, 2006)
- Aldığım ücretin yetersiz olması (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Işık, 2006; Gökdeniz, 2005; Ergun, 2008; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Işık, 2006; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Ergun, 2008; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- Üstlerimle çatışmalar yaşamak (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Işık, 2006; Ergun, 2008; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak (Yılmaz, 2007; Tiritoğlu, 2006; Tarakçıoğlu, 2004; Sökmen, 2005; Kul, 2006; Gökdeniz, 2005; Ergun, 2008; Akgündüz, 2006)
- Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002; Işık, 2006; Ergun, 2008)
- Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002)

- Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması (Tarakçıoğlu, 2004; Gökdeniz, 2005)
- Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi (Işık, 2006)
- İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak (Tiritioğlu, 2006; Işık, 2006; Aydın, 2004; Akgündüz, 2006)
- İş güvencesinin olmaması (Işık, 2006)

Bu araştırmada kullanılan Örgütsel Stres Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,873'tür.

b) Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen, N. J. ve Meyer, J. P. ("Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, Academy of Management Journal, (4), 847–858, 1990) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Yıldırım (2002) tarafından yapılan 24 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, hiçbir değişiklik yapılmadan uygulanmıştır. Ölçeğin bileşenlerini, duygusal bağlılık (18–25. ifadeler), devam bağlılığı (26–33. ifadeler) ve normatif bağlılık (34–41. ifadeler) oluşturmaktadır. Ölçekteki 21, 22, 23, 25, 26, 29, 35, 36, 41. ifadeler, diğer sorulara göre ters yönlü oldukları için çevrilerek analiz yapılmıştır. Yıldırım (2002)'in hesapladığı Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, duygusal bağlılık için 0,67; devam bağlılığı için 0,76; normatif bağlılık için 0,74'tür. Ölçeğin orijinalinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, duygusal bağlılık için 0,87; devam bağlılığı için 0,75; normatif bağlılık için 0,79'dur (Yıldırım 2002: 62). Ayrıca Yıldırım (2002), bileşenlere test-tekrar test yöntemi uygulamıştır. Yıldırım (2002)'in hesapladığı test tekrar test güvenilirlik katsayıları, duygusal bağlılık için 0,63; devam bağlılığı için 0,66; normatif bağlılık için 0,66'dır. Ölçeği orijinalinin test tekrar test güvenilirlik katsayıları, duygusal bağlılık için 0,77; devam bağlılığı için 0,73; normatif bağlılık için 0,68'dir (Yıldırım 2002: 63). Bu araştırmanın Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise, örgütsel bağlılık için 0,833; duygusal bağlılık bileşeni için 0,888; devam bağlılığı/alternatiflerin eksikliği için 0,743; devam bağlılığı/yatırımlar-yan bahisler için 0,610; normatif bağlılık için 0,644'tür.

Veriler, SPSS 15.0 paket programı aracılığıyla analiz edilip yorumlanmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmadan elde edilen verilerle, örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ifadelerinin frekans dağılımları ve ortalamaları hesaplanmış, örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmış, örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, faktörlerin ortalamalara göre frekans dağılımları ve aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve düzeyleri belirlenmiş, demografik değişkenlerin frekans dağılımları hesaplanmış ve faktörlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.1. Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin İncelenmesi

Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Çalıştığım işyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	F	78	9	5	3	2	97
	%	80,4	9,3	5,2	3,1	2,1	100,0
Fiziksel çalışma ortamının yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) bende stres oluşturuyor	F	52	5	14	5	21	97
	%	53,6	5,2	14,4	5,2	21,6	100,0
Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor	F	18	11	23	29	16	97
	%	18,6	11,3	23,7	29,9	16,5	100,0
Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor	F	42	12	19	17	7	97
	%	43,3	12,4	19,6	17,5	7,2	100,0
İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor	F	51	11	14	17	4	97
	%	52,6	11,3	14,4	17,5	4,1	100,0
Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	F	40	9	10	18	20	97
	%	41,2	9,3	10,3	18,6	20,6	100,0
Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	F	31	6	11	23	26	97
	%	32,0	6,2	11,3	23,7	26,8	100,0
Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor	F	57	14	9	8	9	97
	%	58,8	14,4	9,3	8,2	9,3	100,0
Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	F	35	17	14	9	22	97
	%	36,1	17,5	14,4	9,3	22,7	100,0

Tablo 6 (Devamı). Katılımcıların Örgütsel Stres İfadelerinin Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	F	51	8	14	11	13	97
	%	52,6	8,2	14,4	11,3	13,4	100,0
Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	F	52	11	16	6	12	97
	%	53,6	11,3	16,5	6,2	12,4	100,0
Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor	F	15	9	18	28	27	97
	%	15,5	9,3	18,6	28,9	27,8	100,0
Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	F	51	16	6	12	12	97
	%	52,6	16,5	6,2	12,4	12,4	100,0
Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	F	52	17	10	7	11	97
	%	53,6	17,5	10,3	7,2	11,3	100,0
Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	F	57	11	11	7	11	97
	%	58,8	11,3	11,3	7,2	11,3	100,0
İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	F	76	9	0	3	9	97
	%	78,4	9,3	0,0	3,1	9,3	100,0
İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	F	48	8	12	10	19	97
	%	49,5	8,2	12,4	10,3	19,6	100,0

F: Frekans

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların, örgütsel stres ifadelerinde en çok yoğunlaştıkları oranlar şunlardır: Katılımcıların %80,4'ü “Çalıştığım işyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %53,6'sı “Fiziksel çalışma ortamının yetersiz olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılıyor; %29,9'u “Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor” ifadesine katılıyor; %43,3'ü “Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %52,6'sı “İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %41,2'si “Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %32'si “Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %58,8'i “Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %36,1'i “Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres

oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %52,6’sı “Üstlerimle çatışmalar ve yaşamak bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %53,6 ‘sı “Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %28,9’sı “Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor” ifadesine katılıyor; %52,6’sı “Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %53,6’sı “Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %58,8’i “Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %78,4’i “İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %49,5’i “İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor” ifadesine kesinlikle katılmıyor.

Tablo 7. Örgütsel Stres İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları

	Ö.B.	A.O.		S.S.
		İstatistik	S.H.	
Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor	97	3,4433	0,14131	1,39171
Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor	97	3,1443	0,13669	1,34621
Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	97	3,0722	0,16597	1,63457
Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	97	2,6804	0,16616	1,63647
Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	97	2,6495	0,16124	1,58798
İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	97	2,4227	0,16505	1,62555
Fiziksel çalışma ortamımın yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) bende stres oluşturuyor	97	2,3608	0,16786	1,65319
Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor	97	2,3299	0,13959	1,37479
Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	97	2,2474	0,15373	1,51404
Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	97	2,1546	0,15041	1,48141
Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	97	2,1237	0,14601	1,43801
İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor	97	2,0928	0,13438	1,32352
Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	97	2,0515	0,14237	1,40216
Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince cevap verilmemesi bende stres oluşturuyor	97	2,0103	0,14471	1,42518
Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor	97	1,9485	0,13855	1,36451
İşe gelip giderken ulaşım sorununun yaşanması bende stres oluşturuyor	97	1,5567	0,12689	1,24974
Çalıştığım işyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	97	1,3711	0,08953	0,88175

Ö.B.: Örneklem Büyüklüğü, A.O.: Aritmetik Ortalama, S.H.: Standart Hata, SS: Standart Sapma, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Aritmetik ortalamalar Ağma (2007: 81)'nin "Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri" tablosuna göre değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri

Puan	Puan (A.O.) Aralığı	Yargılar
1	1,00–1,79	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1,80–2,59	Katılmıyorum
3	2,60–3,39	Kararsızım
4	3,40–4,19	Katılıyorum
5	4,20–5,00	Kesinlikle Katılıyorum

A.O.: Aritmetik Ortalama

Katılımcılar, ortalama olarak, "Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor" ifadesine katılıyor; "Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor", "Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor", "Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor", "Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor" ifadelerinde kararsız kalıyor; "İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor", "Fiziksel çalışma ortamımın yetersiz olması bende stres oluşturuyor", "Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor", "Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor", "Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor", "Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor", "İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor", "Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor", "Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince cevap verilmemesi bende stres oluşturuyor", "Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor" ifadelerine katılmıyor; "İşe gelip giderken ulaşım sorununun yaşanması bende stres oluşturuyor", "Çalıştığım işyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor" ifadelerine kesinlikle katılmıyor.

4.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerinin İncelenmesi

Tablo 9. Katılımcıların Duygusal Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları

Duygusal Bağlılık İfadeleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum	F	14	10	27	28	18	97
	%	14,4	10,3	27,8	28,9	18,6	100,0
İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	F	20	21	7	30	19	97
	%	20,6	21,6	7,2	30,9	19,6	100,0
İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim	F	11	13	8	35	30	97
	%	11,3	13,4	8,2	36,1	30,9	100,0
Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum	F	2	15	16	37	27	97
	%	2,1	15,5	16,5	38,1	27,8	100,0
İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	F	15	29	20	17	16	97
	%	15,5	29,9	20,6	17,5	16,5	100,0
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	F	17	32	17	15	16	97
	%	17,5	33,0	17,5	15,5	16,5	100,0
Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var	F	13	14	21	33	16	97
	%	13,4	14,4	21,6	34,0	16,5	100,0
İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	F	12	36	24	12	13	97
	%	12,4	37,1	24,7	12,4	13,4	100,0

F: Frekans

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların, duygusal bağlılık ifadelerinde en çok yoğunlaştıkları oranlar şunlardır: Katılımcıların %28,9'u “İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum” ifadesine katılıyor; %30,9'u “İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım” ifadesine katılıyor; %36,1'i “İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim” ifadesine katılıyor; %38,1'i “Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum” ifadesine katılıyor; %29,9'u “İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum” ifadesine katılmıyor; %33'ü “Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum” ifadesine katılmıyor; %34'ü “Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var” ifadesine katılıyor; %37,1'i “İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum” ifadesine katılmıyor.

Tablo 10. Katılımcıların Devam Bağlılığı İfadelerinin Frekans Dağılımları

Devam Bağlılığı İfadeleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz	F	14	29	10	24	20	97
	%	14,4	29,9	10,3	24,7	20,6	100,0
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur	F	7	18	9	40	23	97
	%	7,2	18,6	9,3	41,2	23,7	100,0
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar	F	8	31	11	27	20	97
	%	8,2	32,0	11,3	27,8	20,6	100,0
Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	F	25	33	11	23	5	97
	%	25,8	34,0	11,3	23,7	5,2	100,0
Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	F	8	24	19	35	11	97
	%	8,2	24,7	19,6	36,1	11,3	100,0
Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	F	16	26	12	35	8	97
	%	16,5	26,8	12,4	36,1	8,2	100,0
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır	F	9	28	17	29	14	97
	%	9,3	28,9	17,5	29,9	14,4	100,0
Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir	F	7	14	20	37	19	97
	%	7,2	14,4	20,6	38,1	19,6	100,0

F: Frekans

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların, Devam Bağlılığı ifadelerinde en çok yoğunlaştıkları oranlar şunlardır: Katılımcıların %29,9'u "Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz" ifadesine katılmıyor; %41,2'si "İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur" ifadesine katılıyor; %32'si "Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar" ifadesine katılmıyor; %34'ü "Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz" ifadesine katılmıyor; %36,1'i "Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum" ifadesine katılıyor; %36,1'i "Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım" ifadesine katılıyor; %29,9'u "Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır" ifadesine katılıyor; %38,1'i "Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek

olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir” ifadesine katılıyor.

Tablo 11. Katılımcıların Normatif Bağlılık İfadelerinin Frekans Dağılımları

Normatif Bağlılık İfadeleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum	F	6	15	12	41	23	97
	%	6,2	15,5	12,4	42,3	23,7	100,0
Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	F	24	21	7	23	22	97
	%	24,7	21,6	7,2	23,7	22,7	100,0
Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	F	3	17	8	45	24	97
	%	3,1	17,5	8,2	46,4	24,7	100,0
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	F	9	20	14	38	16	97
	%	9,3	20,6	14,4	39,2	16,5	100,0
Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm	F	29	19	19	20	10	97
	%	29,9	19,6	19,6	20,6	10,3	100,0
Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	F	10	16	10	45	16	97
	%	10,3	16,5	10,3	46,4	16,5	100,0
İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	F	10	18	29	27	13	97
	%	10,3	18,6	29,9	27,8	13,4	100,0
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	F	19	29	11	23	15	97
	%	19,6	29,9	11,3	23,7	15,5	100,0

F: Frekans

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların, normatif bağlılık ifadelerinde en çok yoğunlaştıkları oranlar şunlardır: Katılımcıların %42,3’ü “Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum” ifadesine katılıyor; %24,7’si “Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %46,4’ü “Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor” ifadesine katılıyor; %39,2’si “Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır” ifadesine katılıyor; %29,9’u “Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm” ifadesine kesinlikle katılmıyor; %46,4’ü “Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir” ifadesine katılıyor; %29,9’u “İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri

günlerde her şey daha iyiydi” ifadesinde kararsız kalıyor; %29,9’u “Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum” ifadesine katılmıyor.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları

	Ö.B.	A.O.		S.S.
		İstatistik	S.H.	
Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum	97	3,7423	0,11091	1,09238
Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	97	3,7216	0,11328	1,11563
Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum	97	3,6186	0,12035	1,18536
İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim	97	3,6186	0,13704	1,34972
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur	97	3,5567	0,12604	1,24138
Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir	97	3,4845	0,11916	1,17361
Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	97	3,4227	0,12593	1,24025
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	97	3,3299	0,12583	1,23930
İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum	97	3,2680	0,13068	1,28708
Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var	97	3,2577	0,12966	1,27703
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar	97	3,2062	0,13347	1,31449
Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	97	3,1753	0,11907	1,17270
İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	97	3,1546	0,12026	1,18445
Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır	97	3,1134	0,12596	1,24060
Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz	97	3,0722	0,14227	1,40125
İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	97	3,0722	0,14891	1,46662
Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	97	2,9794	0,15646	1,54096
Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım	97	2,9278	0,12964	1,27678
İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	97	2,8969	0,13470	1,32669
Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	97	2,8557	0,14132	1,39186

Ö.B.: Örneklem Büyüklüğü, A.O.: Aritmetik Ortalama, S.H.: Standart Hata, SS: Standart Sapma, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 12 (Devamı). Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Aritmetik Ortalamaları

	Ö.B.	A.O.		S.S.
		İstatistik	S.H.	
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	97	2,8041	0,13720	1,35123
İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	97	2,7732	0,12393	1,22053
Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm	97	2,6186	0,13937	1,37267
Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	97	2,4845	0,12701	1,25094

Ö.B.: Örneklem Büyüklüğü, A.O.: Aritmetik Ortalama, S.H.: Standart Hata, SS: Standart Sapma, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcılar, ortalama olarak, “Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum”, “Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor”, “Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum”, “İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımış gibi hissedirim”, “İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur”, “Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir”, “Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir” ifadelerine katılıyor; “Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır”, “İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum”, “Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var”, “Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar”, “Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum”, “İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi”, “Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır”, “Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz”, “İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım”, “Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum”, “Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım”, “İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum”, “Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum”, “Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum”, “İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum”, “Başka bir işyerinden daha iyi bir

iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm” ifadelerinde kararsız kalıyor; “Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz” ifadesine katılmıyor.

4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

İfade No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri	
	1. Faktör: Duygusal Bağlılık	0,888	28,864		
24	Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var			0,892	
23R	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum			0,840	
18	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum			0,796	
20	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissedirim			0,794	
25R	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum			0,719	
37	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır			0,705	
19	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım			0,657	
	2. Faktör: Devam Bağlılığı-Alternatiflerin Eksikliği	0,743	15,289		
32	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır			0,789	
31	Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım			0,784	
30	Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum			0,763	
	3. Faktör: Devam Bağlılığı-Yatırımlar/Yan Bahisler	0,610	11,540		
26R	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz			0,782	
29R	Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz			0,768	
28	Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar			0,569	
	4. Faktör: Normatif Bağlılık	0,644	9,092		
41R	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum			0,813	
21R	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum			0,681	
KMO	0,793	Toplam Açıklanan Varyans	64,785	Genel Cronbach Alpha	0,833

R: Recode yapılan/ters çevrilen ifadeler

KMO (örneklem yeterliliği) testi 0,5'in üzerinde olduğundan dolayı bu ölçeğe faktör analizi uygulamak anlamlıdır.

Orijinal ölçekte üç faktör elde edilirken, faktör analizi sonucunda, bu çalışmada dört faktör elde edilmiştir. Bu dörtlü çözüm, daha önce de Wasti (2000) tarafından elde edilmiştir. Döndürülmüş faktör çözümünde 0,5'in altında değer yoktur. Analiz neticesinde, bu faktör çözümünün, toplam varyanstaki değişimi açıklama oranı, %64,785 olarak bulunmuştur. Buna göre, bu çözüm, toplam varyansın %64,785'ini açıklamaktadır. 1. Faktör, toplam varyansın %28,864'ünü; 2. Faktör, toplam varyansın %15,289'unu; 3. Faktör, toplam varyansın %11,540'ını; 4. Faktör, toplam varyansın %9,092'sini açıklamaktadır. %35,215'lik bir varyans kaybı olmasına rağmen, %50'den büyük olmadıkça faktör analizi sonuçları geçerlidir. Bazı soruların faktör yükleri 0,5'in altında olduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı, örgütsel bağlılık için 0,833; duygusal bağlılık bileşeni için 0,888; devam bağlılığı/alternatiflerin eksikliği için 0,743; devam bağlılığı/yatırımlar-yan bahisler için 0,610; normatif bağlılık için 0,644'tür.

Orijinal ölçeğe göre, duygusal bağlılık bileşenine ait olan 21. ifade, bu araştırmada normatif bağlılık faktörünün altında çıkmıştır. Katılımcılar, bu ifadeyi, "duygusal" anlamda bağlılıktan ziyade, "sadakat" anlamında bağlılığı algılayıp yanıtlamış olabilirler. Başka bir deyişle, bu ifade, "bağlılık duymak" yerine "bağlı olmak" gibi algılanmış olabilir.

Orijinal ölçeğe göre, normatif bağlılık bileşenine ait olan 37. ifade, bu araştırmada duygusal bağlılık faktörünün altında çıkmıştır. Katılımcılar, bu ifadeyi, "sadakat" ve "sorumluluk" kavramlarından ziyade, "inanmak" ve "duymak" kavramlarını algılayıp yanıtlamış olabilirler. Bu kavramlar, katılımcılarda, duygusallığı çağrıştırmış olabilir.

21. ve 30. ifadeler, iki ifadeyi kapsamaktadır. Bu yüzden, verilen cevaplarda çelişkiler ortaya çıkabilir. 21. ifade, "Bu işyerine bağlılık duyuyorum" ve "Bir başka işyerine kolayca bağlılık duyabilirim" şeklinde iki ifadeye bölünebilir. "Bu iş yerine

bağlılık duyuyorum” ifadesi, kişiden kişiye göre değişebilir; fakat burada kişinin işyerine bağlı olduğu varsayılmıştır. 30. ifade ise, “Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi istiyorum” ve “Bu işyerinde çalışmaya mecburum” şeklinde iki ifadeye bölünebilir. Kişi, hem işyerinde çalışmaya devam etmeyi istiyor, hem de buna mecbur olabileceği gibi, bu işyerinde çalışmaya mecbur değildir; fakat bu işyerinde çalışmak istiyor olabilir ya da bu işyerinde çalışmak istemiyordur; fakat bu iş yerinde çalışmaya mecbur olabilir.

4.4. Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Tablo 14. Faktörler Arasındaki İlişkiler

		Örgütsel Stres
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyonu	-0,233(*)
	Anlamlılık (2 Yönlü)	0,022
	Örneklem Büyüklüğü	97
Devam Bağlılığı-Alternatiflerin Eksikliği	Pearson Korelasyonu	0,123
	Anlamlılık (2 Yönlü)	0,228
	Örneklem Büyüklüğü	97
Devam Bağlılığı-Yatırımlar/Yan Bahisler	Pearson Korelasyonu	0,009
	Anlamlılık (2 Yönlü)	0,933
	Örneklem Büyüklüğü	97
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyonu	-0,254(*)
	Anlamlılık (2 Yönlü)	0,012
	Örneklem Büyüklüğü	97
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	-0,154
	Anlamlılık (2 Yönlü)	0,132
	Örneklem Büyüklüğü	97

(*) Korelasyon, 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2 Yönlü)

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, araştırma amacına yönelik iki anlamlı ilişki bulunmuştur: *Örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında 0,05 seviyesinde (başka bir deyişle, %95 ihtimalle) anlamlı bir negatif ilişki mevcuttur.* Bu sonuca göre, *örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılığın arttığı görülmüştür.* *Örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında 0,05 seviyesinde (başka bir deyişle, %95 ihtimalle) anlamlı bir negatif ilişki mevcuttur.* Bu sonuca göre de, *örgütsel stres azaldıkça, normatif bağlılığın arttığı görülmüştür.* Bu sonuçlara göre, Hipotez 2 ve 5 kabul edilmiş, Hipotez 1, 3 ve 4, reddedilmiştir.

Tablo 15. Likert Ölçeğinde Puan Kategorileri ve Düzeyler

Puan	Puan (A.O.) Aralığı	Yargılar	Düzeyler
1	1,00–1,79	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
2	1,80–2,59	Katılmıyorum	Düşük
3	2,60–3,39	Kararsızım	Orta
4	3,40–4,19	Katılıyorum	Yüksek
5	4,20–5,00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

A.O.: Aritmetik Ortalama

Faktörlerin ortalamalara göre frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve düzeyleri Tablo 15'e göre değerlendirilmiştir.

Tablo 16. Faktörlerin Ortalamalara Göre Frekans Dağılımları

	Duy.B.	Dev.B.Alt	Dev.B.Yat	Nor.B.	Ör.B.	Ör.S.
Puan (A.O.) Aralığı	Frekans	Frekans	Frekans	Frekans	Frekans	Frekans
1,00–1,79	11	8	8	4	4	28
1,80–2,59	11	22	19	19	11	40
2,60–3,39	25	32	29	17	50	17
3,40–4,19	31	24	26	36	30	8
4,20–5,00	19	11	15	21	2	4
	97	97	97	97	97	97

A.O.: Aritmetik Ortalama, **Duy.B.:** Duygusal Bağlılık, **Dev.B.Alt.:** Devam Bağlılığı-Alternatiflerin Eksikliği, **Dev.B.Yat.:** Devam Bağlılığı-Yatırımlar/Yan Bahisler, **Nor.B.:** Normatif Bağlılık, **Ör.B.:** Örgütsel Bağlılık, **Ör.S.:** Örgütsel Stres

Katılımcıların 11'inin duygusal bağlılığı çok düşük, 11'inin düşük, 25'inin orta, 31'inin yüksek, 19'unun çok yüksek; 8'inin devam bağlılığı (alternatiflerin eksikliği) çok düşük, 22'sinin düşük, 32'sinin orta, 24'ünün yüksek, 11'inin çok yüksek; 8'inin devam bağlılığı (yatırımlar/yan bahisler) çok düşük, 19'unun düşük, 29'unun orta, 26'sinin yüksek, 15'inin çok yüksek; 4'ünün normatif bağlılığı çok düşük, 19'unun düşük, 17'sinin orta, 36'sinin yüksek, 21'inin çok yüksek; 4'ünün örgütsel bağlılığı çok düşük, 11'inin düşük, 50'sinin orta, 30'unun yüksek, 2'sinin çok yüksek; 28'inin örgütsel stresi çok düşük, 40'ının düşük, 17'sinin orta, 8'inin yüksek, 4'ünün çok yüksektir. Buradan hareketle, katılımcıların en çok yoğunlaştıkları düzeyler, *normatif bağlılık* ve *duygusal bağlılık için "yüksek"*, devam bağlılığı-alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığı-yatırımlar/yan bahisler ve örgütsel bağlılık için "orta", *örgütsel stres için "düşük"* tür. Örgütsel stres ile duygusal bağlılık ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasındaki negatif ilişki, frekans dağılımından da belirgin olarak görülmektedir.

Aritmetik ortalamalara bakacak olursak, katılımcıların, ortalama olarak, normatif bağılıkları “yüksek”, duygusal bağılıkları, devam bağılıkları (yatırımlar/yan bahisler ve alternatiflerin eksikliği) ve örgütsel bağılıkları “orta” düzeyde, örgütsel stresleri “düşük” düzeydedir.

Tablo 17. Faktörlerin Aritmetik Ortalamaları

	Ö.B.	A.O.		S.S.
		İstatistik	S.H.	
Normatif Bağlılık	97	3,4433	0,10017	0,98657
Duygusal Bağlılık	97	3,2813	0,10332	1,01759
Devam Bağlılığı-Yatırımlar/Yan Bahisler	97	3,2165	0,10071	0,99191
Örgütsel Bağlılık	97	3,1456	0,05932	0,58420
Devam Bağlılığı-Alternatiflerin Eksikliği	97	3,0722	0,10156	1,00026
Örgütsel Stres	97	2,3493	0,08399	0,82723

Ö.B.: Örneklem Büyüklüğü, A.O.: Aritmetik Ortalama, S.H.: Standart Hata, SS: Standart Sapma, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

4.5. Katılımcılar ile İlgili Demografik Özellikler

Katılımcıların %22,7'si kadın, %77,3'ü erkektir. Turizm sektörü, aşırı iş yükünün olduğu, yoğun ve yorucu bir sektör olduğundan ve kadınların sürekli olarak (hamilelik, yoğun iş temposuna ayak uyduramama, eşinin bu sektörde çalışmasını istememesi gibi sebeplerle) çalışmayacağını düşünülmesi nedeniyle bu sektörde daha çok erkekler istihdam edilmektedir.

Katılımcılar, genelde 26–35 ve 36–45 yaş gruplarında yoğunlaşmıştır. Genel anlamda, turizm sektöründe yönetici olabilmek için uzun seneler bu sektöre emek vermek gerekmektedir ve belirli bir yaştan sonra da bu sektörde çalışmak (aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri gibi nedenlerle) uygun olmamaktadır.

Tablo 18.a. Katılımcıların Temel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	22	22,7
Erkek	75	77,3
Yaş		
25 ve altı	5	5,2
26–35	51	52,6
36–45	37	38,1
46–55	4	4,1
Medeni Durum		
Evli	75	77,3
Bekâr	22	22,7
Unvan		
Bölüm Yöneticisi	55	56,7
Bölüm Yöneticisi Yardımcısı	42	43,3
Eğitim		
İlköğretim	2	2,1
Ortaöğretim	43	44,3
Önlisans	21	21,6
Lisans	29	29,9
Yüksek Lisans	2	2,1
Turizm Eğitimi Durumu		
T.E.AL.	38	39,2
T.E.ALM.	59	60,8
Turizm Eğitimi Türü		
T.K.	12	12,4
T.L.	11	11,3
T.Ö.	10	10,3
T.M.L.	5	5,2
T.E.ALM.	59	60,8
Çalışılan İşletme Sayısı		
1 işletme	11	11,3
2 işletme	14	14,4
3 işletme	24	24,7
4 işletme	14	14,4
5 işletme	15	15,5
6 işletme	7	7,2
7 ve üstü işletme	12	12,4

T.E.AL.: Turizm eğitimi alanlar, **T.E.ALM.:** Turizm eğitimi almayanlar, **T.K.:** Turizm Kısa Dönem Meslek Kursu (TUREM, TUGEV vb.), **T.L.:** Turizm ile ilgili bölümlerden lisans mezunları, **T.Ö.:** Turizm ile ilgili bölümlerden önlisans mezunları, **T.M.L.:** Turizm meslek lisesi mezunları

Tablo 18.b. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	İşyerinde Çalışılan Süre		Turizm Sektöründe Çalışılan Süre		Yönetici Olarak Çalışılan Süre	
	Frekans	Oran %	Frekans	Oran %	Frekans	Oran %
2-6 ay	5	5,2	0	0,0	6	6,2
7-11 ay	11	11,3	0	0,0	6	6,2
1-4 yıl	26	26,8	9	9,3	42	43,3
5-9 yıl	34	35,1	21	21,6	23	23,7
10-14 yıl	11	11,3	39	40,2	16	16,5
15 yıl ve üstü	10	10,3	28	28,9	4	4,1

Tablo 18.c. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere ve Unvanlarına Göre Dağılımı

Çalışılan Bölüm				Unvan		Toplam
	Frekans	Oran %		Bölüm Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi Yardımcısı	
Önbüro	19	19,6	Frekans	13	6	19
			Oran %	68,4	31,6	100,0
Yiyecek-İçecek	8	8,2	Frekans	4	4	8
			Oran %	50,0	50,0	100,0
Kat Hizmetleri	16	16,5	Frekans	7	9	16
			Oran %	43,8	56,3	100,0
Güvenlik	9	9,3	Frekans	5	4	9
			Oran %	55,6	44,4	100,0
Muhasebe	11	11,3	Frekans	4	7	11
			Oran %	36,4	63,6	100,0
Bilgi İşlem	2	2,1	Frekans	2	0	2
			Oran %	100,0	0,0	100,0
İnsan Kaynakları	5	5,2	Frekans	4	1	5
			Oran %	80,0	20,0	100,0
Mutfak	8	8,2	Frekans	5	3	8
			Oran %	62,5	37,5	100,0
Satın Alma	3	3,1	Frekans	2	1	3
			Oran %	66,7	33,3	100,0
Satış-Pazarlama	5	5,2	Frekans	3	2	5
			Oran %	60,0	40,0	100,0
Teknik Servis	9	9,3	Frekans	4	5	9
			Oran %	44,4	55,6	100,0
Bahçe İşleri	2	2,1	Frekans	2	0	2
			Oran %	100,0	0,0	100,00
Toplam	97	100	Frekans	55	42	97
			Oran %	56,7	43,3	100,0

F: Frekans

Katılımcıların %77,3'ü evli, %22,7'si bekâr; %56,7'si bölüm yöneticisi, %43,3'ü bölüm yöneticisi yardımcısı; %44,3'ü ortaöğretim, %29,9'u lisans, %21,6'sı önlisans, %2,1'i yüksek lisans ve yine %2,1'i ilköğretim mezunudur.

Katılımcıların sadece %39,2'si turizm ile ilgili bir eğitim almıştır. Turizm sektöründe hemşericiliğin (yetkililerin tanıdık, akraba, arkadaş vb. kişileri işe alması) mevcudiyetinden dolayı, genel anlamda işe alınacak kişilerin eğitilmiş olup olmaması çok fazla önem taşımamaktadır. Turizm eğitimi alanlardan, turizm kısa dönem meslek kurslarına gidenlerin katılımcılar içerisindeki oranı %12,4; turizm ile ilgili bölümlerden lisans mezunlarının oranı %11,3; turizm ile ilgili bölümlerden önlisans mezunlarının oranı %10,3 ve turizm meslek lisesi mezunlarının oranı %5,2'dir.

Sadece bir işletmede kariyerini sürdüren katılımcıların oranı %11,3 ile en azdır. Görüldüğü gibi, orta kademe yöneticileri, genel anlamda kariyerlerini birden fazla işletmede tamamlamaktadırlar.

Katılımcıların en çok, %35,1'i 5-9 yıldan beri işyerlerinde çalışmakta; en çok, %40,2'si 10-14 yıldan beri turizm sektöründe çalışmakta; en çok, %43,3'ü 1-4 yıldan beri yönetici olarak çalışmaktadır.

Araştırmada, birçok bölümden yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağılımın dengesiz olmasının nedeni, bazı yöneticilere ulaşılamaması, onların yoğun olmaları veya çekindiklerinden dolayı anketi cevaplamak istememeleri, bazı bölümlere yönetici yerine sorumlu yerleştirilmesi ya da bazı bölümlere bölüm yöneticisi yerleştirilip, bölüm yöneticisi yardımcısı yerleştirilmemesidir.

4.6. Demografik Değişkenler ile İlgili Yapılan Analizler Sonucunda Anlamlı Çıkan Faktörler

0,05 anlamlılık seviyesine göre yapılan varyans analizi sonucuna göre, katılımcıların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları bölüme göre farklılık göstermektedir. Fakat bu farklılık, istatistiksel olarak yeterince anlamlı değildir. Scheffe testindeki bulgulara göre, bu farklılığa, Mutfak ile bilgi işlem bölümleri arasında çıkan 1,07813'lük fark neden olmuştur. Buna göre, mutfak bölümünün örgütsel bağlılıkları

bilgi işlem bölümüne göre daha yüksektir.

Katılımcıların normatif bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Fakat bu farklılık da, istatistiksel olarak yeterince anlamı değildir. Scheffe testindeki bulgulara göre, bu farklılığa, 36–45 arası yaş grubu ile 25 ve altı yaş grubu arasında 0,98378 çıkan fark neden olmuştur. Buna göre, 36–45 arası yaş grubu, 25 ve altı yaş grubuna göre daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir.

Katılımcıların normatif bağlılıkları, işyerlerinde çalıştıkları sürelerine göre farklılık göstermektedir. Fakat bu farklılık da, istatistiksel olarak yeterince anlamı değildir. Scheffe testindeki bulgulara göre, bu farklılığa, 2–6 aydır işyerinde çalışan katılımcılar ile 5–9 yıldır işyerinde çalışan katılımcılar arasında çıkan 0,89706’lık, 7–11 aydır işyerinde çalışan katılımcılar ile 5–9 yıldır işyerinde çalışan katılımcılar arasında çıkan 0,80615’lik ve 15 ve üstü yıldan beri işyerinde çalışan katılımcılar ile 5–9 yıldır işyerinde çalışan katılımcılar arasında çıkan 0,89706’lük farklar neden olmuştur. Buna göre, 2–6 aydır işyerinde çalışan katılımcılar, 5–9 yıldır işyerinde çalışan katılımcılara göre; 7–11 aydır işyerinde çalışan katılımcılar, 5–9 yıldır işyerinde çalışan katılımcılara göre ve 15 ve üstü yıldan beri işyerinde çalışan katılımcılar, 5–9 yıldır işyerinde çalışan katılımcılara göre daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir.

Tablo 19. Varyans Analizi Sonucunda Anlamlı Çıkan Faktörler

			Ö.B.	A.O.	S.S.	A.O.S.H.	F TESTİ	A.
Çalışılan Bölüm	Ör B.	Önbüro	19	3,1294	0,55883	0,12820	1,912	0,049
		Yiyecek-İçecek	8	3,1146	0,82758	0,29260		
		Kat Hizmetleri	16	3,3021	0,39514	0,09878		
		Güvenlik	9	2,6389	0,72946	0,24315		
		Muhasebe	11	3,3939	0,46969	0,14162		
		Bilgi İşlem	2	2,4583	0,94281	0,66667		
		İnsan Kaynakları	5	2,8667	0,58437	0,26134		
		Mutfak	8	3,5365	0,54801	0,19375		
		Satın Alma	3	2,7639	1,00029	0,57752		
		Satış-Pazarlama	5	3,1417	0,20113	0,08995		
		Teknik Servis	9	3,2454	0,19482	0,06494		
		Bahçe	2	3,0417	0,47140	0,33333		
		Toplam	97	3,1456	0,58420	0,05932		

Nor.B.: Normatif Bağlılık, Ör.B.: Örgütsel Bağlılık, Ö.B.: Örnekleme Boyutu, A.O.: Aritmetik Ortalama, SS: Standart Sapma, A.O.S.H.: Aritmetik Ortalamaya Ait Standart Hata, A.: Anlamlılık (2 Yönlü)

Tablo 19 (Devamı). Varyans Analizi Sonucunda Anlamli Çıkan Faktörler

			Ö.B.	A.O.	S.S.	A.O.S.H.	F TESTİ	A.
Yaş	Nor B.	25 ve altı	5	2,8000	1,15109	0,51478	2,887	0,040
		26-35 arası	51	3,2745	1,00157	0,14025		
		36-45 arası	37	3,7838	0,84607	0,13909		
		46-55 arası	4	3,2500	1,19024	0,59512		
		Toplam	97	3,4433	0,98657	0,10017		
İşyerinde Çalışılan Süre	Nor B.	2-6 ay	5	4,0000	0,79057	0,35355	2,448	0,040
		7-11 ay	11	3,9091	0,94388	0,28459		
		1-4 yıl	26	3,3846	0,97270	0,19076		
		5-9 yıl	34	3,1029	0,99833	0,17121		
		10-14 yıl	11	3,4091	1,02025	0,30762		
		15 yıl ve üstü	10	4,0000	0,66667	0,21082		
		Toplam	97	3,4433	0,98657	0,10017		

Varyans analizi sonuçlarına göre yeterince anlamlı farklılıklar çıkmadığından, t testi sonuçlarına bakmak daha anlamlı olacaktır.

Tablo 20. T Testi Sonucunda Anlamli Çıkan Faktörler

			Ö.B.	A.O.	S.S.	A.O.S.H.	T TESTİ	A.
Yaş	Nor.B.	26-35 arası	51	3,2745	1,00157	0,14025	-2,510	0,014
		36-45 arası	37	3,7838	0,84607	0,13909		
	Nor.B.	36-45 arası	37	3,7838	0,84607	0,13909	2,343	0,024
		25 ve altı	5	2,8000	1,15109	0,51478		
Eğitim Durumu	Duy.B.	İlköğretim	2	4,6429	0,30305	0,21429	2,361	0,028
		Önlisans	21	3,1905	0,84917	0,18530		
	Duy.B.	İlköğretim	2	4,6429	0,30305	0,21429	2,233	0,033
		Lisans	29	3,0246	1,00731	0,18705		
	Dev.B.Alt	İlköğretim	2	1,5000	0,70711	0,50000	-2,097	0,045
		Lisans	29	2,9770	0,97154	0,18041		
	Dev.B.Alt	İlköğretim	2	1,5000	0,70711	0,50000	-2,814	0,010
		Önlisans	21	3,1429	0,79282	0,17301		
	Dev.B.Alt	İlköğretim	2	1,5000	0,70711	0,50000	-2,158	0,037
		Ortaöğretim	43	3,1550	1,06743	0,16278		
	Dev.B.Yat	Yüksek Lisans	2	4,3333	0,94281	0,66667	2,099	0,048
		Önlisans	21	3,2222	0,70185	0,15316		
Turizm Eğitimi Türü	Ö.Stres	T.K.	12	2,8824	0,86380	0,24936	2,622	0,011
		T.E.ALM.	59	2,2343	0,76357	0,09941		
Cinsiyet	Ö.Stres	Kadın	22	2,7807	1,05495	0,22492	2,332	0,027
		Erkek	75	2,2227	0,70736	0,08168		

Duy.B.: Duygusal Bağlılık, **Dev.B.Alt.:** Devam Bağlılığı-Alternatiflerin Eksikliği, **Dev.B.Yat.:** Devam Bağlılığı-Yatırımlar/Yan Bahisler, **Nor.B.:** Normatif Bağlılık, **Ör.B.:** Örgütsel Bağlılık, **Ör.S.:** Örgütsel Stres, **Ö.B.:** Örneklem Boyutu, **A.O.:** Aritmetik Ortalama, **SS:** Standart Sapma, **A.O.S.H.:** Aritmetik Ortalamaya Ait Standart Hata, **A.:** Anlamlılık (2 Yönlü), **T.K.:** Turizm Kısa Dönem Meslek Kursu (TUREM, TUGEV vb.), **T.E.ALM.:** Turizm eğitimi almayanlar

Tablo 20 (Devamı). T Testi Sonucunda Anlamlı Çıkan Faktörler

			Ö.B.	A.O.	S.S.	A.O.S.H.	T TESTİ	A.
Çalışılan Bölüm	Duy.B.	Bilgi İşlem	2	2,2143	0,90914	0,64286	-3,264	0,010
		Teknik Servis	9	3,6825	0,51892	0,17297		
	Duy.B.	Bilgi İşlem	2	2,2143	0,90914	0,64286	-2,521	0,036
		Mutfak	8	3,8929	0,83212	0,29420		
	Duy.B.	İnsan Kaynakları	5	2,2571	0,85356	0,38173	-2,735	0,013
		Kat Hizmetleri	16	3,5714	0,95902	0,23976		
	Duy.B.	İnsan Kaynakları	5	2,2571	0,85356	0,38173	-2,815	0,014
		Muhasebe	11	3,5974	0,89401	0,26955		
	Duy.B.	İnsan Kaynakları	5	2,2571	0,85356	0,38173	-3,932	0,002
		Teknik Servis	9	3,6825	0,51892	0,17297		
	Duy.B.	İnsan Kaynakları	5	2,2571	0,85356	0,38173	-3,416	0,006
		Mutfak	8	3,8929	0,83212	0,29420		
	Duy.B.	Güvenlik	9	2,6984	1,08196	0,36065	-2,088	0,048
		Kat Hizmetleri	16	3,5714	0,95902	0,23976		
	Duy.B.	Güvenlik	9	2,6984	1,08196	0,36065	-2,460	0,031
		Teknik Servis	9	3,6825	0,51892	0,17297		
	Duy.B.	Güvenlik	9	2,6984	1,08196	0,36065	-2,525	0,023
		Mutfak	8	3,8929	0,83212	0,29420		
	Ö. Bağlılık	Bilgi İşlem	2	2,4583	0,94281	0,66667	-2,295	0,042
		Muhasebe	11	3,3939	0,46969	0,14162		
	Ö. Bağlılık	Mutfak	8	3,5365	0,54801	0,19375	2,837	0,012
		Güvenlik	9	2,6389	0,72946	0,24315		
	Ö.Stres	Satın alma	3	2,8431	0,59506	0,34356	2,544	0,032
		Mutfak	8	2,0515	0,41289	0,14598		
	Ö.Stres	Kat hizmetleri	16	2,7868	1,07780	0,26945	2,399	0,026
		Mutfak	8	2,0515	0,41289	0,14598		
	Nor B.	Satın Alma	3	3,8333	0,76376	0,44096	2,437	0,035
		Teknik Servis	9	2,7778	0,61802	0,20601		
	Nor B.	Bilgi İşlem	2	2,2500	0,35355	0,25000	-4,029	0,010
		Satış-Pazarlama	5	3,7000	0,44721	0,20000		
Nor B.	Teknik Servis	9	2,7778	0,61802	0,20601	-2,475	0,020	
	Önbüro	19	3,6579	0,97258	0,22312			
Nor B.	Teknik Servis	9	2,7778	0,61802	0,20601	-2,723	0,012	
	Kat Hizmetleri	16	3,7188	1,11009	0,27752			
Nor B.	Teknik Servis	9	2,7778	0,61802	0,20601	-2,437	0,035	
	Satın Alma	3	3,8333	0,76376	0,44096			
Nor B.	Teknik Servis	9	2,7778	0,61802	0,20601	-2,917	0,013	
	Satış-Pazarlama	5	3,7000	0,44721	0,20000			
İşyerinde Çalışılan Süre	Ö.Stres	15 yıl ve üstü	10	2,7882	0,81612	0,25808	2,298	0,033
		10-14 yıl	11	1,9465	0,85747	0,25854		
	Nor B.	15 yıl ve üstü	10	4,0000	0,66667	0,21082	2,661	0,011
		5-9 yıl	34	3,1029	0,99833	0,17121		
	Nor B.	7-11 ay	11	3,9091	0,94388	0,28459	2,357	0,023
5-9 yıl		34	3,1029	0,99833	0,17121			

Tablo 20 (Devamı). T Testi Sonucunda Anlamli Çıkan Faktörler

			Ö.B.	A.O.	S.S.	A.O.S.H.	T TESTİ	A.
Yönetici Olarak Çalışılan Süre	Dev.B.Yat	7-11 ay	6	3,8889	0,54433	0,22222	2,936	0,019
		15 yıl ve üstü	4	2,8333	0,57735	0,28868		
	Dev.B.Yat	7-11 ay	6	3,8889	0,54433	0,22222	2,898	0,013
		1-4 yıl	42	3,0794	1,09646	0,16919		
	Ö. Bağlılık	7-11 ay	6	3,5972	0,53207	0,21722	2,073	0,048
		5-9 yıl	23	3,0091	0,63688	0,13280		
	Ö. Bağlılık	7-11 ay	6	3,5972	0,53207	0,21722	2,246	0,030
		1-4 yıl	42	3,0337	0,57993	0,08948		
	Nor B.	7-11 ay	6	4,0000	0,44721	0,18257	2,981	0,008
		1-4 yıl	42	3,2381	1,15947	0,17891		
	Nor B.	2-6 ay	6	3,9167	0,37639	0,15366	2,877	0,009
		1-4 yıl	42	3,2381	1,15947	0,17891		
	Nor B.	2-6 ay	6	3,9167	0,37639	0,15366	2,502	0,021
		5-9 yıl	23	3,3043	0,91377	0,19053		
	Nor B.	10-14 yıl	16	3,7813	0,79517	0,19879	2,031	0,049
		1-4 yıl	42	3,2381	1,15947	0,17891		

Duy.B.: Duygusal Bağlılık, **Dev.B.Alt.:** Devam Bağlılığı-Alternatiflerin Eksikliği, **Dev.B.Yat.:** Devam Bağlılığı-Yatırımlar/Yan Bahisler, **Nor.B.:** Normatif Bağlılık, **Ör.B.:** Örgütsel Bağlılık, **Ör.S.:** Örgütsel Stres, **Ö.B.:** Örneklem Boyutu, **A.O.:** Aritmetik Ortalama, **SS:** Standart Sapma, **A.O.S.H.:** Aritmetik Ortalamaya Ait Standart Hata, **A.:** Anlamlılık (2 Yönlü), **T.K.:** Turizm Kısa Dönem Meslek Kursu (TUREM, TUGEV vb.), **T.E.ALM.:** Turizm eğitimi almayanlar

0,05 anlamlılık seviyesine göre yapılan t testi sonuçlarına göre, yüksek seviyede anlamlı çıkan farklılıklar şunlardır: Teknik servis bölümünde çalışanlar, insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre (0,002); mutfak bölümünde çalışanlar, insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre (0,006) ve teknik servis bölümünde çalışanlar, bilgi işlem bölümünde çalışanlara göre (0,010) daha yüksek duygusal bağlılığa sahiptir. Bilgi işlem bölümünde çalışanlar, mutfak bölümünde çalışanlara göre daha yüksek örgütsel strese sahiptir (0,009). Önlisans mezunları, ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek devam bağlılığı (alternatiflerin eksikliği) na sahiptir (0,010). 7-11 aydır yönetici olarak çalışan katılımcılar, 1-4 yıldır yönetici olarak çalışan katılımcılara göre (0,008) ve 2-6 aydır yönetici olarak çalışan katılımcılar, 1-4 yıldır yönetici olarak çalışan katılımcılara göre (0,009) daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir. Satış-pazarlama bölümünde çalışanlar, Bilgi işlem bölümünde çalışanlara göre daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir (0,010).

5. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Stres oluşumunda birçok faktör rol oynamakta ve stres yaratıcı ortamlar oluşmaktadır. Stres yaratan faktörler, yöneticilerin kontrol altına alamayacağı nitelikte (genel çevre koşullarından kaynaklanmakta) ise, yöneticiler, bu stres kaynaklarıyla başa çıkmada zorlanabilmektedirler. Stres olgusu, yöneticiden yöneticiye değişirken, stresten etkilenme ve stres ile başa çıkma tarzı da yöneticiden yöneticiye göre değişir (Güçlü, 2001: 108). Stresin çalışma yaşamındaki etkileri, çalışanlar üzerinde, genel performans düşüklüğü, sağlık bozuklukları, iletişim eksiklikleri, beşeri ilişkilerde zedelenme gibi ciddi sorunlardır. Aşırı sıcak, gürültü, ışık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim gibi etmenler, bireylerde stres yaratabilir (Akpınar, 2006: 1). Stresin artması sonucunda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalabilir.

Faktör analizi sonucuna göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı-alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığı-yatırımlar/yan bahisler ve normatif bağlılık olmak üzere dört adet örgütsel bağlılık faktörü ortaya çıkmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, araştırma amacına yönelik iki anlamlı ilişki bulunmuştur: *Örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında 0,05 seviyesinde (başka bir deyişle, %95 ihtimalle) anlamlı bir negatif ilişki mevcuttur.* Bu sonuca göre, *örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılığın arttığı görülmüştür.* *Örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında 0,05 seviyesinde (başka bir deyişle, %95 ihtimalle) anlamlı bir negatif ilişki mevcuttur.* Bu sonuca göre, *örgütsel stres azaldıkça, normatif bağlılığın arttığı görülmüştür.* Bu sonuçlara göre, Hipotez 2 ve 5 kabul edilmiş, Hipotez 1, 3 ve 4, reddedilmiştir. Bu sonuçlara benzer olarak, Meyer vd. (2002), duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü Güçlü (2006), işletme stresi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü; Overberghe vd. (2003), işçilerin yöneticileriyle ilgili stresleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü; Aydoğan (2008), iş stresi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ilişkiler bulmuşlardır. Güçlü (2006), işletme stresi ile devam bağlılığı arasında, Overberghe vd. (2003), devam

bağlılığı ile işçilerin yöneticileriyle ilgili stresleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlar; Aydoğan (2008), iş stresi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü, Meyer vd. (2002), devam bağlılığı ile stres arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir.

Katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir. Katılımcıların 11'inin duygusal bağlılığı çok düşük, 11'inin düşük, 25'inin orta, 31'inin yüksek, 19'unun çok yüksek; 8'inin devam bağlılığı (alternatiflerin eksikliği) çok düşük, 22'sinin düşük, 32'sinin orta, 24'ünün yüksek, 11'inin çok yüksek; 8'inin devam bağlılığı (yatırımlar/yan bahisler) çok düşük, 19'unun düşük, 29'unun orta, 26'sinin yüksek, 15'inin çok yüksek; 4'ünün normatif bağlılığı çok düşük, 19'unun düşük, 17'sinin orta, 36'sinin yüksek, 21'inin çok yüksek; 4'ünün örgütsel bağlılığı çok düşük, 11'inin düşük, 50'sinin orta, 30'unun yüksek, 2'sinin çok yüksek; 28'inin örgütsel stresi çok düşük, 40'ının düşük, 17'sinin orta, 8'inin yüksek, 4'ünün çok yüksektir. Buradan hareketle, katılımcıların en çok yoğunlaştıkları düzeyler, *normatif bağlılık* ve *duygusal bağlılık için "yüksek"*, devam bağlılığı-alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığı-yatırımlar/yan bahisler ve örgütsel bağlılık için "orta", *örgütsel stres için "düşük"* tür. Örgütsel stres ile duygusal bağlılık ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasındaki negatif ilişki, frekans dağılımından da belirgin olarak görülmektedir.

Duygusal bağlılık, bireyin, istediği için örgütünde kalması, örgütü ile özdeşleşmesi, başka bir deyişle, örgütü ile bütünleşmesi anlamına gelir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Stresin duygusal bir kavram olması nedeniyle, çalışanların duygusal bağlılıkları, diğer bağlılık türlerine göre stresten daha fazla etkilenebilir. Bu noktada, çıkarlar değil de duygular söz konusu olduğundan, birey, kolaylıkla stres altına girebilir. Fakat birey, örgütü ile özdeşleştiği sürece, örgütsel stresi daha düşük ve örgütüne olan duygusal bağlılığı daha yüksek olabilir.

Devam bağlılığı, bireyin, ihtiyacı olduğu için örgütünde kalması, örgütünden ayrıldığı takdirde oluşabilecek maliyetlerden kaçınması anlamına gelir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Birey, örgütüne yaptığı yatırımların boşa gitmemesi ya da alternatiflerin olmaması nedeniyle örgütünden ayrılmak istiyor olsa bile ayrılamaz.

Bu durum bireyde stres yaratabilir. Bu yüzden bireyin devam bağlılığı arttıkça stresi de artabilir.

Normatif bağlılık, bireyin, zorunlu olduğu için örgütünde kalması (Meyer ve Allen, 1997: 11); örgütüne karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğuna inanması, bu yüzden de örgütünde kalmayı zorunluluk olarak görmesi ve bunun doğru ve ahlaki olduğuna inanmasıdır (Gül, 2002: 46). Normatif bağlılığın, manevi bir durum olmasından dolayı çalışanların normatif bağlılıkları, stresten etkilenebilir. Birey, örgütünde kalmayı manevi yönden doğru buluyorsa ve örgütün değerlerini içselleştirmiş, başka bir deyişle, benimsemiş ise, örgütsel stresi düşük, normatif bağlılığı yüksek olabilir.

Aritmetik ortalamalardan görüldüğü kadarıyla, katılımcıların, ortalama olarak, normatif bağlılıkları “yüksek”, duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları (yatırımlar/yan bahisler ve alternatiflerin eksikliği) ve örgütsel bağlılıkları “orta” düzeyde, örgütsel stresleri “düşük” düzeydedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre yapılan varyans analizi ve t testi sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel stresleri, aldıkları turizm eğitimi türlerine, cinsiyetlerine, çalıştıkları bölümlere, işyerinde çalıştıkları sürelerine göre; örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları bölümlere, yönetici olarak çalıştıkları sürelerine göre; duygusal bağlılıkları, eğitim durumlarına, çalıştıkları bölümlere; devam bağlılıkları (alternatiflerin eksikliği), eğitim durumlarına; devam bağlılıkları (yatırımlar/yan bahisler), eğitim durumlarına, yönetici olarak çalıştıkları sürelerine; normatif bağlılıkları, yaşlarına, işyerinde çalıştıkları sürelerine, yönetici olarak çalıştıkları sürelerine, çalıştıkları bölümlere göre çeşitli farklılıklar göstermektedir.

Araştırma sonuçları ışığında bazı öneriler geliştirmek mümkündür:

- Orta kademe yöneticilerine verilen ücretler, yeterli hale getirilebilir. Bu sayede, onların üzerindeki stres daha da azaltılabilir ve bağlılıkları daha da artırılabilir.
- Orta kademe yöneticilerdeki aşırı iş yükü azaltılabilirse, yöneticilerin üzerindeki yük ve stresleri daha da hafifleyebilir ve örgütüyle daha çok

bütünleşebilirler. Bu, yetki devri ya da yöneticilere sayısı yetersiz gelen astların istihdamı ile sağlanabilir. Eğer astlar yetenek bakımından yetersiz ise, astları seçerken daha doğru teknikler kullanılabilir ya da eksik olan yönleriyle ilgili onlara eğitimler verilebilir. Aşırı iş yükünün azaltılması ile etkinlik ve verimlilik en üst düzeye çıkabilir.

- Orta kademe yöneticilerinin terfi olanakları iyileştirilebilir. Bunun sonucunda bireylerin moralleri daha yüksek olabilir. Moralleri yüksek olan bireylerin, stresleri daha düşük ve bağlılıkları daha yüksek olabilir.
- Üst yönetim, orta kademe yöneticilerinin yaptıkları çalışmalarını daha çok önemseyebilir. Bu şekilde, orta kademe yöneticiler ile üst yönetim arasındaki ilişkiler daha güçlü ve bunun sonucunda da, örgüt iklimi daha iyi olabilir.
- Turizm sektöründe, iş güvencesizliği kavramı, orta kademe yöneticilerinin kendilerini, tam olarak örgütlerine verememelerine, her an işten çıkarılma korkusu taşımalarına yol açabilir; bu korku, strese neden olabilir. Bu da, verimliliği düşürebilir. Bu durumları önlemek için, iş güvencesi konusunda yeni düzenlemeler yapılabilir.
- İşin yapıldığı fiziksel ortam yetersiz (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) ise, çalışmaya elverişli hale getirilebilir. Bu durum, çalışanların işiyle daha bütünleşik ve keyifli çalışmalarını sağlayabilir.
- Uzun çalışma saatleri, turizm sektöründe uzun yıllar sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Çalışanlar, işyerinde uzun saatler kaldığında, özel hayatına yeteri kadar zaman ayıramayabilir; bu durum da, onların morallerinin düşmesine, isteksiz çalışmalarına neden olabilir. Uzun çalışma saatleri, normal çalışma saatlerine indirilebilirse, bu durumlar önenebilir.
- Çalışanlar arasındaki çatışmaları yumuşatmak amacıyla sosyal aktiviteler düzenlenebilir. Çalışanların örgüt dışında birbirleriyle kaynaşmaları, örgüt içerisine de yansiyabilir.

- İşin, alınan eğitime ve kişiliğe uygun olarak verilmesi, çalışanların işlerini daha çok sahiplenmesini sağlayabilir. İş kendine uygun görmeyen bireyler, işi zoraki yapıyormuşçasına stres içerisine girebilirler.
- Örgütler, çalışanlarının özel taleplerine (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince cevap vermeleri durumunda, çalışanlar, örgütlerine minnettar kalabilir, böylelikle örgütlerine olan bağlılıkları daha da artabilir.
- Örgütler, yaptıkları işi, olduğundan daha zevkli hale getirebilirlerse, çalışanlar, işlerini daha istekli yapabilir ve işlerine daha sıkı sarılabilirler.
- İşyerindeki aşırı disiplin/baskı hafifletilebilirse, işe gelip giderken yaşanan ulaşım sorunu ortadan kaldırılabilir ve işyeri, kalabalık değil de daha sakin bir ortama dönüştürülebilirse, yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıkları daha da artabilir.

Sonuç olarak, örgütler, başarıya ulaşabilmek için, müşteriden önce çalışan memnuniyetine önem verebilirse, müşteri memnuniyeti de kendiliğinden gelebilir. Örgütler, çalışanları için stres oluşturan durumları belirleyip, bunların stres oluşturmaması için önlemler alabilirse, çalışanların stresleri daha düşük olabilir, daha etkili ve verimli çalışabilirler ve örgütlerine olan bağlılıkları daha da artabilir.

KAYNAKÇA

- Ağma, F. Ş. (2007). **“İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri”**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. Halil İbrahim Ülker
- Akgündüz, S. (2006). **“Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ethem Duygulu
- Akova, O. ve Işık, K. (2008). **“Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 17–44
- Akpınar, Ü. (2006). **“Kocaeli İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi”**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hasan Latif
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). **“Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları”**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Avcı, Özlem (2007). **“Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi”** Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd.Doç.Dr. Sirel GÖLÖNÜ
- Aydın, Ş. (2004). **“Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4–5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı:4
- Aydoğan, Oğuz (2008). **“İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr. Öğ. Alb. Nejat Basım, Eş Danışman: Dr. İstn. Me. Filiz Ersöz
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). **“A Longitudinal of the Antecedents of Organizational Commitment”**, Academy of Management Journal, Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 95–112.
- Becker, H. S. (1960). **“Notes on the Concept of Commitment”**, American Journal of Sociology, Cilt: 66, Sayı: 1, ss. 32–42.

- Beehr, T. A. (1995). **“Psychological Stres in the Workplace”**, New York, Routledge
- Bayrak, S. (1998). **“Stres ve Örgütsel Sonuçları”**, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Anadolu Üniversitesi, 21–23 Mayıs 1998
- Bayram, S. (2006). **“Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. Nurullah Genç
- Bilgininadresi.net,
[http://www.bilgininadresi.net/Madde/10281/Birincil-Grup-\(primary-group\)-](http://www.bilgininadresi.net/Madde/10281/Birincil-Grup-(primary-group)-),
 18 Mayıs 2009
- Bingöl, D. ve Naktiyok, A. (2001). **“Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri”**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul Üniversitesi, 24–26 Mayıs 2001
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). **“Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11 Sayı: 19, ss. 75–94
- Braham, B. J. (1998). **“Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek”**, Çev.: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- DeCotiis, T.A. ve Summers, T.P. (1987), **“A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”**, Human Relations, Cilt: 40, Sayı: 7, ss. 445–470.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). **“İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Danışman: Prof. Dr. Hüseyin Özgen
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). **“Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXII, Sayı: 2, ss. 93–111
- Ergun, G. (2008). **“Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. Berna Taner

- Eroğlu, F. (2000). “**Davranış Bilimleri**”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Etzioni, A. (1961). “**A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates**”, New York: The Free Press.
- Feinstein, A. H. ve Vondrasek, D. (2001). “**A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees**”, <http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>, 11 Mart 2008
- Genç, N. (2005). “**Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**”, Seçkin Yay., Ankara
- Gökdeniz, İ. (2005). “**Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, ss. 173-189
- Güçlü, H. (2006). “**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Danışman: Doç. Dr. Fermani Maviş
- Güçlü, N. (2001). “**Stres Yönetimi**”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 91–109
- Gül, H. (2002). “**Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 36–57
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “**İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**”, Akademik Bakış, Sayı: 15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf>, 5 Ocak 2009
- Güler, Z., Öztürk Başpınar, N. ve Gürbüz, H. (2001). “**İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama**”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: No.1322, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları: No.10
- Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. (2002). “**Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model**”, Journal of Applied Psychology, Cilt: 87, Sayı: 3, ss. 474–487.

- Işık, K. (2006). “**Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd.Doç.Dr. Orhan Akova
- Judge, T.A. ve Colquitt, J.A. (2004). “**Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict**”. *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 89, Sayı: 3, ss. 395–404
- Kanter, R. M. (1968). “**Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**”, *American Sociological Review*, Cilt: 33, Sayı: 4, ss. 499- 517
- Kaya, O. (2007). “**Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama**”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu
- Kinman, G. (1998). “**Pressure Points - A Survey into the Causes and Consequences of Occupational Stress in UK Academic and Related Staff**”, <http://www.uofaweb.ualberta.ca/aasua//pdfs/pressurepoints.pdf>, 10 Ekim 2007
- Kul, Ö. B. (2006). “**Eğitim Fakülteleri Öğretim Elemanlarının Örgütsel Stres Değişkenlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Dicle, Fırat ve İnönü Üniversiteleri Örnekleri)**”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abidin Dağlı
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L.(1996). “**The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship**”, *Human Relations*, Cilt: 49, Sayı: 10, ss. 1345–1363
- Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac. (1990). “**A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment**”, *Psychological Bulletin*, Cilt: 108, Sayı: 2, ss. 171–194.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). “**Commitment in the Workplace - Theory, Research, and Application**”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Gellatly, I. R. (1990). “**Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations**”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 75, Sayı: 6, ss. 710–720.

- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). **“Commitment in the Workplace: Toward a General Model”**, Human Resource Management Review, Cilt: 11, Sayı: 3, ss. 299–326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N. J . (1998). **“Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”**, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 29–52
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. ve Jackson, D. N. (1989). **“Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts”**, Journal of Applied Psychology, Cilt: 74, Sayı: 1, ss. 152–156
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). **“Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”**, Journal of Vocational Behavior, Cilt: 61, Sayı: 1, ss. 20–52.
- Moore, C., Henderson, S. ve Chawla, S. K. (2004). **“Stress and Job Commitment in the Workforce: A Health Care and Law Enforcement Example”**, <http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/25.pdf>, 25 Eylül 2008.
- Mowday, R.T. (1998). **“Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”**, Human Resource Management Review, Cilt: 8, Sayı: 4, ss. 387–401
- Omolara, B. E. (2008). **“Influence of Work Related Stress on Organizational Commitment at Olabisi Onabanjo University Ago Iwoye Ogun State Nigeria”**, EABR & TLC Conferences Proceedings, Rothenburg, Germany. http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/Programs/Rothenburg_2008/Article%20262.pdf, 25 Eylül 2008.
- O'Reilly, C. (1991). **“Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”**, Psychological Dimensions of Organizational Behavior, Editör: Barry M. Staw, Maxwell Macmillan International Editions

- O'Reilly, C. (1996). **“Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”**, Motivation and Leadership at Work, Editörler: Richard M. Steers, Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). **“Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”**, Journal of Applied Psychology, Cilt: 71, Sayı: 3, ss. 492–499.
- Overberghe, C. T. V., Leffler, H., Matyasik, M., Sowinski, D., Sharma, M. ve Frame, M. C. (2003). **“Stress, Commitment, and Ethnicity- The Effects of Ethnicity on Perceived Stress with Supervisor and Organizational Commitment”**, Graduate Organizational Attitudes and Behaviors Seminar, Illinois Institute of Technology
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007): **“Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, ss. 1–20
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). **“İş Yaşamında Stres”**, Pegem A Yayınları, Ankara
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). **“Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”**, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 43–59
- 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, Cilt: 59, Sayı: 5, ss. 603–609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). **“Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment”**, Journal of Vocational Behavior, Cilt: 65, Sayı: 1, ss. 157–177
- Randall, D. M. (1987). **“Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”**, Academy of Management Review, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 460–471

- Reichers, A. E. (1985). “**A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**”, Academy of Management Review, Cilt: 10, Sayı: 3, ss. 465–476.
- Salancik, G.R. (1991). “**Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**”, Psychological Dimensions of Organizational Behavior, Eds: Barry M. Staw, Maxwell Macmillan International Editions
- Selye, H. (1979). “**A Personal Message From Hans Selye**”,
<http://www.joe.org/joe/1980may/80-3-a1.pdf>, 19 Aralık 2008.
- Sızan, B. (2006). “**İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma**”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd.Doç.Dr. Lutfiye Özdemir
- Sökmen, A. (2000). “**Ankara’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu
- Sökmen, A. (2005). “**Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma**”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 1–27
- Şahin, N. (2007). “**Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Danışman: Prof. Dr. Öcal Usta
- Şimşek, M. Ş. (1999). “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**”, Gazi Kitabevi, Ankara
- Tarakçıoğlu, S. (2004). “**Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma**”, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/183-201.pdf>, 10 Ekim 2007.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). “**Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**”, Kamu-İş; Cilt: 9, Sayı: 4

- Temizkan, M. (2004). “**Nature of the Relationship Between Job Stress, Organizational Commitment and Job Satisfaction**”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yahyagil
- Tengilimoğlu, D. ve Okutan, M. (2002). “**İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması**”, G. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı 3, ss. 15–42
- Tiritoğlu, E. (2006). “**Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması**”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. C. Gazi Uçkun
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2004). “**İşletme Becerileri – Grup Çalışması**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Turan, S. (2002). “**Organizational Climate and Organizational Commitment: A Study of Human Interactions in Turkish Public Schools**”. Educational Planning, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 20–30.
- Ulutaş, M. (2003). “**Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. M. Şerif Şimşek
- Vokić, N. P. ve Bogdanić, A. (2007). “**Individual Differences and Occupational Stress Perceived: A Croatian Survey**”, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb-Croatia, Working Paper Series, Paper No. 07–05. <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-05.pdf>, 10 Ekim 2007.
- Wasti, S. A. (2000). “**Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
- Yıldırım, F. (2002). “**Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Danışman: Doç. Dr. Zehra Yaşın Dökmen

- Yılmaz, Z. (2007). **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği)”** Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat
- Yılmaz, A. ve Ekici, S (2003). **“Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 10, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa
- Whyte, W. (1956). **“The Organization Man”**, Garden City, NY: Doubleday Anchor Books

Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket

ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ORTA KADEME OTEL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ankette toplanacak veriler, otel işletmelerinde görev yapan orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir. Firma isimleri gizli tutulacaktır ve verilerin tamamı genel olarak değerlendirilecektir. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
Elif YİĞİT

Aşağıda örgütsel stres ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin doğruluğuna katılıp katılmadığınıza göre, size en uygun olan seçeneği, numaraları daire içine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işyerinin kalabalık olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
2. Fiziksel çalışma ortamının yetersiz olması (ısı, temizlik, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
3. Üzerimdeki iş yükünün çok fazla olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
4. Çalışma saatlerimin uzun olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
5. İşimin monoton olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işyerinde terfi olanaklarının kısıtlı olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
7. Aldığım ücretin yetersiz olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işyerinde aşırı disiplin/baskı olması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
9. Çalışmalarımın üstlerim tarafından takdir edilmemesi bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
10. Üstlerimle çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
11. Çalışma arkadaşlarımla çatışmalar yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
12. Özel yaşamıma yeteri kadar zaman ayıramamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
13. Yaptığım işin aldığım eğitime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
14. Yaptığım işin kişiliğime uygun olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işyerinde özel taleplerime (sağlık sorunları, izin vb.) yeterince önem verilmemesi bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16. İşe gelip giderken ulaşım sorunu yaşamak bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5
17. İş güvencesinin olmaması bende stres oluşturuyor	1	2	3	4	5

Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin doğruluğuna katılıp katılmadığınıza göre, size en uygun olan seçeneği, numaraları daire içine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum	1	2	3	4	5
19. İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
20. İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim	1	2	3	4	5
21. Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum	1	2	3	4	5
22. İşyerimde, kendimi, “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
23. Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	1	2	3	4	5
24. Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var	1	2	3	4	5
25. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
26. Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz	1	2	3	4	5
27. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur	1	2	3	4	5
28. Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar	1	2	3	4	5
29. Şu anda işimi bırakmak, bana çok pahalıya mal olmaz	1	2	3	4	5
30. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum	1	2	3	4	5
31. Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin Çok sınırlı olduğu kanısındayım	1	2	3	4	5
32. Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden Biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır	1	2	3	4	5
33. Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmamın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri, burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
34. Günümüzde, insanların, çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum	1	2	3	4	5
35. Bir insanın, çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum	1	2	3	4	5
36. Sürekli işyeri değiştirmek, bana hiç de ahlak dışı görünmüyor	1	2	3	4	5
37. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır	1	2	3	4	5
38. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm	1	2	3	4	5
39. Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	1	2	3	4	5
40. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi	1	2	3	4	5
41. Bir işyerine aşırı bağlı olmanın, artık anlamlı olduğunu sanmıyorum	1	2	3	4	5

Aşağıda sizinle ilgili birtakım sorular bulunmaktadır, ilgili cevapları “x” ile işaretleyiniz.

36. Yaşınız... () 25 ve altı () 26–35 arası () 36–45 arası () 46–55 arası () 56 ve üstü

37. Eğitim durumunuz nedir?

() İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

38. Turizmle ilgili bir eğitim aldınız mı?

() Evet (Ne tür bir eğitim aldınız?.....) () Hayır

39. Cinsiyetiniz nedir? () Kadın () Erkek

40. Medeni durumunuz nedir? () Evli () Bekâr

41. Şu an çalıştığınız bölüm.....

ve göreviniz... () Bölüm Yöneticisi () Bölüm Yöneticisi Yardımcısı

42. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

() 1 ay ve altı () 2–6 ay () 7–11 ay () 1–4 yıl () 5–9 yıl () 10–14 yıl () 15 yıl ve üstü

43. Turizm sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

() 1 ay ve altı () 2–6 ay () 7–11 ay () 1–4 yıl () 5–9 yıl () 10–14 yıl () 15 yıl ve üstü

44. Yönetici olarak ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

() 1 ay ve altı () 2–6 ay () 7–11 ay () 1–4 yıl () 5–9 yıl () 10–14 yıl () 15 yıl ve üstü

45. Bugüne kadar kaç işletmede çalıştınız?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 ve üstü