

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİĞİLİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİREY - ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
KUŞADASI'NDAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Betül KOCA

Danışman

Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

İZMİR- 2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2011800225

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : BETÜL KOCA
Tez Başlığı : Birey Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği

Savunma Tarihi : 08.11.2013
Danışmanı : Prof.Dr.Ömür Nezcan TİMURCANDAY ÖZMEN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Prof.Dr.Ömür Nezcan TİMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Yrd.Doç.Dr.Gökhan KARAGONLAR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Yrd.Doç.Dr.İşıl ÖZGEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

İmza
Ö. Özmen
G. Karagonlar
İ. Özgen

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ()

BETÜL KOCA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Birey Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği" başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **Birey- Öğüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası’ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Betül KOCA

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Birey- Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi:
Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği
Betül KOCA

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

Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri emek yoğun bir sektör özelliği taşımaktadır. Hizmeti üreten de sunan da insan olması nedeniyle otel işletmeleri açısından insan faktörü önemli bir unsurdur. Örgütler, sahip oldukları bu en değerli kaynaklarından yüksek verim alabilmeleri, çalışanların çalıştıkları örgüte uyum seviyesine ve edindikleri iş tatmin seviyesine bağlıdır. Bireysel değer ve örgütsel değer arasındaki fark, birey-örgüt uyumu olarak tanımlanmaktadır.

Birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, bireysel ve örgütsel değerler arasında yüksek düzeydeki bir uyumun hem işgörenler hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar meydana getireceğini ortaya koymaktadır. Bu konu üzerinde daha önce yapılan çalışmalarda, işgörenlerin değerlerini yansıtabilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Birey-örgüt uyumunun yüksek olduğu durumlarda, yüksek iş tatmini, işgören devrinde azalma, örgütsel bağlılık, verimlilikte artış, yüksek performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif sonuçlar meydana gelmektedir. Birey örgüt uyumunun düşük olduğu durumlarda ise; yüksek devir hızı, düşük iş tatmini, düşük performans, devamsızlık, işe yabancılaşma, düşük verimlilik gibi negatif sonuçlar meydana gelmektedir.

Bu çalışmada, Kuşadası bölgesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ile örgüt arasındaki uyumun iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Örgütlerde

yüksek birey- örgüt uyumunun, işgörenlerde yüksek iş tatmini sağlayacağı varsayılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, daha önce gerçekleştirilen çalışmaları ve çalışmanın hipotezlerini desteklemektedir. Araştırmada 330 işgörene uygulanan soru sorma tekniğinden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, birey-örgüt uyumu ile iş tatmininin alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır. Yapılan basit regresyon analizi sonucunda birey- örgüt uyumunun iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan Kuşadası Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarında birey örgüt uyumu arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Bireysel Değerler, Örgütsel Değerler, Birey-Örgüt Uyumu, İş Tatmini

ABSTRACT
Master's Thesis
The Effect of Individual-Organization Fit to Job Satisfaction
The Sample of Four-And-Five-Star-Hotels in Kusadasi
Betul KOCA

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program

Effort holds a powerful feature of sector in the hotel managements which take place in the tourism sector. The human factor is an important factor due to the fact that it is the human who both produces and presents the service. The organizations depend on the level of fit of employees into the organization at which they work, and the level of job satisfaction that they get so that they can get high productivity from these most valuable sources.

The researches on the individual-organization fit show that a high level fit between individual and organizational values sets forth positive results for both employees and organizations, and employees would prefer to work at the organizations where they can create value. On the conditions which the level of the individual-organization fit is high, high job satisfaction, decrease of employee turnover, organizational loyalty, increase in productivity, high performance, organizational behavior of citizenship can occur; on the other hand, on the conditions which the level is low, high turnover speed, low job satisfaction, low performance, absenteeism, alienation to the work, and low productivity can occur.

In this study, it is the aim to determine the effect of the fit of employees who work at the four and five star hotels in Kusadasi and the organizations on the job satisfaction. It is assumed that the high level of fit between employees and the organization provide with high job satisfaction on the employees.

The findings obtained as a result of the research support the works which were done before and hypotheses of the works. As a result of analyses obtained from the questionnaire technique applied to 330 employees on the research, there is a positive relationship between the individual organization fit and the job satisfaction. According to the simple regression analysis, the individual-organization fit affects the job satisfaction in a positive way. So, the job satisfaction increases while the individual-organization fit of the employees who work at the hotel managements in the area of Kusadasi increases.

Keywords: Hotel, Operations, Individual Values, Organizational Values, The Fit of The Individual and Organization, Job Satisfaction.

**BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
KUŞADASI'NDAKİ 4 V E 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EK LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
BİREY ÖRGÜT UYUMU**

1.1. BİREY- ÖRGÜT UYUMU KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	4
1.2. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖNEMİ	5
1.3. BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN TÜRLERİ	7
1.3.1. Bütünleyici Uyum ve Tamamlayıcı Uyum Yaklaşımı	7
1.3.2. Talep-Beceri ve Gereksinim-Arz Uyum	8
1.4. BİREY ÖRGÜT UYUM SÜRECİ	10
1.4.1. İşgören Seçme	10
1.4.2. Örgütsel Sosyalleşme	13
1.5.BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI	20
1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMU	23

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	27
2.2. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ	30
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	32
2.3.1. Bireysel Faktörler	32
2.3.2. Örgütsel Faktörler	37
2.4. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	40
2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ	44
2.6. İŞ TATMİNİ VE BİREY ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ	47
2.7. BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ANALİZİ: KUŞADASI BÖLGESİNDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	57
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	56
3.2.1. Veri Toplama Tekniği	56
3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	58
3.2.3. Veri Analizinde Kullanılan İstatistikler	61
3.2.4. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği	61
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	64
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	65
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	65
3.6. BULGU VE DEĞERLENDİRMELER	64
3.6.1. Demografik Özellikler	64

3.6.2.Katılımcıların Örgüt Kültür Profili Ölçeği'ne Verdikleri Yanıtların Ortalamaları	68
3.6.3.Katılımcıların İş Tatminine Verdikleri Yanıtların Ortalamaları	72
3.6.4.Birey-Örgüt Uyumunu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular	74
3.6.5. Birey-Örgüt Uyumunu ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi	76
3.7. TARTIŞMA VE ÖNERİLER	79
 SONUÇ	 84
KAYNAKÇA	86
EK	

KISALTMALAR

F	Frekans
Ed.	Editör
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
www	World Wide Web
OKP	Örgüt Kültür Profili
Ort	Ortalama
SS	Standart Sapma
ABD	Amerika Birleşik Devletleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	s. 19
Tablo 2: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşme Sonuçları	s. 20
Tablo 3: Soru formu Geri Dönüşüm Oranları	s. 60
Tablo 4: Cinsiyete İlişkin Verilerin Dağılımı	s. 64
Tablo 5: Yaşa İlişkin Verilerin Dağılımı	s. 65
Tablo 6: Medeni Duruma İlişkin Verilerin Dağılımı	s. 65
Tablo 7: Eğitim Durumlarına İlişkin Verilerin Dağılımı	s. 66
Tablo 8: Gelir Durumlarına Göre Veri Dağılımı	s. 66
Tablo 9: Turizm Sektöründe Çalışma Süresine İlişkin Veri Dağılımı	s. 67
Tablo 10: Otelde Çalışma Süresine İlişkin Veri Dağılımı	s. 67
Tablo 11: Çalışılan Departman İle İlgili Veri Dağılımı	s. 68
Tablo 12: Örgüt Kültür Profili Ölçeği (Birey-Örgüt Uyum) Verilen Yanıtların Dağılımı	s. 69
Tablo 13: Birey-Örgüt Değer Uyum Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 71
Tablo 14: Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ne Verilen Yanıtların Dağılımı	s. 72
Tablo 15: Minnesota İş Tatmin Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 74
Tablo 16: Birey-Örgüt Uyum ve İş Tatminin Alt Boyutlarına (İçsel, Dışsal ve Genel) Ait Korelasyon Analizi	s. 74
Tablo 17: Birey-Örgüt Uyumunun İçsel Tatmin Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	s. 76
Tablo 18: Birey-Örgüt Uyumunun Dışsal Tatmin Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	s. 77
Tablo 19: Birey-Örgüt Uyumunun Genel Tatmin Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	s. 78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Birey-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması	s. 9
Şekil 2: İşgören Seçme Süreci	s. 12
Şekil 3: İş Tatmini Öğeleri	s. 32
Şekil 4: Yaş ile İş Tatmini İlişkisinde U- Şekli Modeli	s. 34
Şekil 5: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	s. 43
Şekil 6: Birey- Örgüt Uyum ile İş Tatmin Arasındaki İlişki	s. 75

EK LİSTESİ

EK 1 Soru Formu

ek s.1

GİRİŞ

Örgütlerin, gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek, kaliteye ulaşmak ve iş dünyasında ayakta kalabilmek için yeni rekabet stratejilerine sahip olmaları gerekmektedir. Son yıllarda örgütler, farklı rekabet avantajı elde edebilmek için işgörenlerle yakından ilgilenmeleri, işgörenlerin sorunlarına çözüm üretebilmeleri, ihtiyaçlarını giderebilmeleri ve işlerinden memnun edebilmeleri gerekmektedir. Böylelikle örgütler, işgörelere yüksek verim elde edebilmekte, kâr marjlarını arttırabilmekte ve ayakta kalmayı başarabilmektedirler.

Otel işletmelerinde hizmeti üreten ve sunanlar çalışanlar olduğu için işletme yöneticileri işgörenleri memnun etmek zorundadırlar. Yoğun işgücüne dayanan otel işletmelerinde işgörelere gerekli önem verilmediği takdirde işgörenler memnun olmamakta ve bu durumdan örgütler olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütler, sahip oldukları bu en değerli kaynakları olan işgörenlerden yüksek derecede verim alabilmesi işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan uyum seviyesine ve işlerinden edindikleri tatmin seviyesine bağlıdır. Birey-örgüt uyumu örgütlerin başarısı ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından gerekli olan temel faktörlerden birisidir. Bu alanda yapılan araştırmalar bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun artmasının hem işgörelere hem de örgüte olumlu anlamda katkıları olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütler, işgörenleri ile uyum sağladıklarında işgörenler işlerinden memnun olmakta ve işlerini severek yapmaktadırlar. Böylece örgütler işgörenlerden daha çok verim almakta ve kar marjlarını arttırmaktadırlar. Örgütler, eleman seçiminde kendi değerlerine uygun işgören istihdam ettiğinde uyum sorunu yaşamamaktadır. Bu yüzden örgütler eleman seçiminde dikkat etmelidirler. Bu çalışmada kullanılan örgüt kültür profili örgütler için eleman seçiminde yararlı olmaktadır.

Birey örgüt uyumu bireyler ve örgütler için yararlıdır. Yüksek uyum, bireyler açısından; benzer değerlere sahip olanların, yüksek iş tatminine, daha az yabancılaşmasına, daha az kimlik problemleri yaşamasına, örgütsel amaçlara daha duyarlı olmasına, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesine, örgütsel bağlılık, performansının artmasına, verimli olmasına gibi çok fazla sayıda olumlu sonuçlar

doğururken, örgüt açısından, örgütlerin varlığını sürdürmesi, etkinliği, kar marjlarını arttırmaları gibi çok fazla sayıda olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

İş tatmininin sonuçları sadece bireysel olmayıp örgüt açısından da oldukça önemlidir. Otel işletmelerinde işgörenler müşterilerle sürekli iletişim halinde olduklarından, işgörende yaşanan tatminsizlik müşteriyede yansımakta ve bu durumdan otel işletmesi zarar görmektedir. Bu yüzden örgütler, işgörenini en önemli değer olarak görmektedir. İş tatmini kişinin işinden beklentileri ile işin özellikleri birbirine uyduğu zaman meydana gelmektedir. İşgörenler, kendi değerlerine uygun örgütlerde çalıştıklarında daha çok tatmin sağladıkları araştırmalarla desteklenmiştir. Çalıştıkları örgüt de var olan değerlerle kendi sahip oldukları değerler arasındaki uyumun var olması, işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin artmasına yol açmaktadır.

Tüm bu gözlem ve değerlendirmelerle beraber, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan işgörenlerde birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesinin anlamlı ve gerekli olduğu düşünülmüştür. Buradaki amaç, meydana gelen birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir.

Birey-örgüt uyum düzeyinin bilimsel olarak saptanması gerek örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde, gerekse bireysel değer yargıların saptanabilmesi için O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) [1] geliştirdiği ve "Örgüt Kültürü Profili" (OKP) olarak adlandırılan ölçme aracının Cable ve Judge'ın 1996'da revize ettiği 40 maddelik Örgüt Kültür Profili Ölçeği, İşgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi için 'Minosata İş Tatmin Ölçeği' ve demografik verileri elde etmeye yönelik soruların bulunduğu soru formu tasarlanmıştır. Örgüt Kültür Profil ölçeği kullanılmış ve sonrasında bu ölçekte bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki fark ele alınarak uyum hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda fark ne kadar az ise uyum fazla, fark ne kadar fazla ise uyum o kadar düşüktür.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışmanın temel amacı, birey-örgüt uyumunu kapsamlı biçimde inceleyerek, birey-örgüt uyumunun iş tatminini ne derecede etkilediğini ortaya koymaktır. Bununla birlikte birey örgüt uyumu ile iş tatminin alt boyutları olan içsel, dışsal ve genel tatmin arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Bu çalışmada dolaylı ve dolaysız yöntemlerden birlikte faydalanılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, dolaylı yöntemle hazırlanmıştır. Konuyla ilgili yerli ve

yabancı literatür taranmış; kitap, araştırma, makale ve tebliğlerden yeterli ölçüde faydalanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı, Kuşadası bölgesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden 26 farklı işletmenin işgören ve yönetici düzeyinde işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen soru formu sonuçlarından meydana gelmektedir. Bu bağlamda çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın; birinci bölümünde; birey örgüt uyumunun tanımı, türleri ve önemine yer verilmiş olup, ikinci bölümünde; iş tatmini kavramının tanımı, özellikleri ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölüm ise, araştırmanın çalışma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, verilerin analizi, araştırmanın bulguları, tartışma ve sonuç bölümü yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREY ÖRGÜT UYUMU

Bu bölümde, birey-örgüt uyumu kavramının tanımı ve kapsamına, birey-örgüt uyumunun önemine, türlerine, birey-örgüt uyum sürecine, birey-örgüt uyumunun sonuçlarına ve otel işletmelerinde birey-örgüt uyumuna yer verilmiştir.

1.1. BİREY- ÖRGÜT UYUMU KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Birey-örgüt uyumuna ilişkin üç ayrı yaklaşımdan söz edilebilir; Bunlardan

1) En yaygın şekilde kullanıldığı ve bu çalışmada da temel alınan değerlerde uygunluk; Değerler, bireysel düzeyde kişinin amaçlarına ve eylemlerine yön verirken örgütsel düzeyde de örgütsel amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011; 217-222). Birey-örgüt uyumu birey ve örgüt değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996; Akbaş, 2011;57-582; Yahyagil, 2005; Chatman,1991; Payne,2006; Cable and Judge,1996)

2) Kişilikte uygunluk; Bireyin karakteri ile örgüt iklimi arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Uyum, birey ile örgüt içerisindeki işgörenlerin benzer kişilik özelliklerine sahip olmalarına bağlıdır. Scheinder'in etkileme seçme-ayrılma (ASA) modelinde bireylerin benzer kişilik özelliklerine sahip örgütlerden etkilendiğini belirtilmektedir (Scheinder,1987; Turban ve Keon, 1993; Tom,1971)

3) İş çevre uygunluğu; İş-çevre uygunluğu, bireylerin içinde bulundukları iş ortamı ile olan uygunluklarını ortaya koymaktadır. Bu uyum, insanın ihtiyaçları ile çevresinin değer ve düzgülerinin uyum içinde olduğunu göstermektedir. İnsanın çevresinin kültürel, toplumsal, ekonomik gibi değer ve düzgüleriyle uyumu da insanın dışsal huzur kaynağını oluşturmaktadır. İşgörenin uyumunda bilişsel, duygusal ve devinimsel güçlerin önemi yadsınamaz. Başka bir deyişle, uyumun gerçekleşebilmesi için kişinin bu güçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca İşgörenlerin uyumunda çevre şartlarının da önemi yadsınamaz. İşgören ne kadar güçlü olursa olsun örgütün şartları uyuma elverişli değilse, uyum sorununu ortadan

kaldıramayabilir. Yönetimin görevi, işgörene ilk olarak uyumunu kolaylaştıran bir çevre sunmak; sonra da uyumsuzluk görülmesi durumunda uyumu gerçekleştirmek için bir takım girişimlerde bulunmaktır (Başaran, 2004;356; Sekiguchi,2003; Kennedy, 2005; Bowen, ve diğerleri, 1991).

Birey-örgüt uyumuna ilişkin yapılan başka bir tanım ise, işgörenlerin içinde bulundukları örgütler ve gruplarla olan uyumluluğudur (Elfenbein ve O'Reilly,2007;111). Bu konu ile ilgili birey- meslek, birey-birey uyumluluğundan da bahsedilmektedir. Birey-örgüt uyumu üzerine geçmişte yapılan bir takım araştırmalarda örgütsel kültür; bir sosyal birimde ya da örgütte, üyelerin paylaştıkları kognisyonlar kümesi olarak ele alınmış ve örgütsel kültüre ilgi gösterilmiştir. Bu kognisyonların merkezinde, bireylerin davranışlarına rehberlik ettiği varsayılan temel değerler vardır. Bu çerçevede birey-örgüt uyumu için bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, bir takım araştırmalarda gösterildiği gibi (Chatman, 1991) temel ve en önemli öge sayılmıştır (Bilsky ve Jehn, 2002;211).

Bizim çalışmamız da temel olarak alınan birey-örgüt uyumu, bireysel değer ile örgütsel değerler arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır.

Değer uyumu, işgörenlerin kişisel tercihleri (tercihler) ile örgüt kültüründe var olan örgütün değerleri arasındaki uygunluğun derecesini ifade eder ve işgörenlerin kişisel tercihleri ile örgütsel değerler arasındaki uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır (Sağnak,2004;80).

Değerler hakkında bireysel ve örgütsel düzeyde teoriler ortaya atılmıştır. Değerler, bireysel düzeyde kişinin amaçlarına ve eylemlerine yön verirken örgütsel düzeyde de örgütsel amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır (Vurgun ve Öztıp, 2011;217-222).

1.2. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖNEMİ

Rekabet koşullarının sürekli arttığı, örgütlerin tüm kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanma çabası içinde olduğu ve sürekli bir şekilde yeni metotlar aradığı günümüz iş dünyasında sahip olunan en değerli kaynak belki de örgütlerin sahip olduğu işgörenlerdir. Örgütlerin, içinde bulundurdıkları bu değerli

işgörenlerden maksimum düzeyde verim alabilmesi, bu kişilerin örgüte ve sahip oldukları rollere en hızlı ve maksimum seviyede uyum sağlayabilmesine bağlıdır (Mutdoğan,2011; xviii).

Birey-örgüt uyum düzeyinin bilimsel olarak tespit edilmesi gerek örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde, gerekse işe alım sürecinde doğru adayların doğru işe seçilmeleri açısından önemli hale gelmektedir (Yahyagil,2005;1389). Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri benimseyen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlarlar. Bireyin içinden geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik gösteriyorsa, üyelerin uyum sorunları büyük olasılıkla düşük düzeyde olmaktadır (Tutar, 2008;209).

Kristof'un birey ve örgütler arasındaki uyum biçiminde ifade ettiği ve son noktayı koyduğu birey-örgüt uyumu, uyumun meydana getirdiği yararlar dikkate alındığında bu temel yapı üzerine yapılacak araştırmalara devam edilmesinde önem arz etmektedir. Örnek olarak uyum, işgörenlerin nasıl bir örgütü tercih edecekleri, işverenlerin ise hangi işgöreni işe almaları konusunda önemli hale gelmektedir. Uyum, aynı zamanda, bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer başarıları ve negatif olarak işgören devir hızı ile alakalıdır (Ulutas,2010;67).

Literatür, birey-örgüt uyumunun işgörenin tutum ve davranışlarında olumlu etki ettiği bulgularına varmıştır. Birey örgüt uyumu arttığı takdirde işgörenlerin memnuniyet seviyeleri, örgüte bağlılıkları artmakta ve daha verimli hale dönüşmektedirler (Bright,2007;364-365). Birey-örgüt uyumu, psikolojik, sosyal, doğal ve soyut bir süreçten meydana gelmektedir. Birey-örgüt uyumunu, karşılıklı ve dengeli ayrıcalıklar verme durumu, değişen koşullara uyum sağlama esnekliği olarak ifade edebiliriz. Uyumdan önce bireyler arasında oluşan farklılıklar ve çatışma varken, uyumdan sonra çatışma bitmekte, ancak farklılıklar varlığını devam ettirmektedir. Uyum ile bahsedilmek istenen, boyun eğerek bütün emirleri yerine getirmek değil, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltilen sinerjik bir bütünleşme, örgütün bütün işlevlerini ve faaliyetlerinin uyumlaştırılmasıdır (Ulutas,2010;110).

Birey-örgüt uyumu örgütsel seçimin kilit ögesi olarak değerlendirilir ve genellikle bireyler ile örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Maksimum seviyede birey örgüt uyumunu sağlamak örgütte yer alan işgöreni bağlı

ve esnek tutmak, rekabetçi iş dünyasında hayatta kalabilmek adına önem arz etmektedir (Kristof, 1996;1-3). Yapılan araştırmalarda birey örgüt uyumunun yüksek seviyede olması iş doyumu, bağlılık, ekstra rol davranışlarını artırdığını ortaya koyarak bunu kanıtlar niteliktedir (Hauenstein v.d 2007;1). Bunların yanı sıra uyum, iş arayanların nasıl bir örgütü tercih edecekleri ve işverenlerin ise hangi işgöreni işe alacakları konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Ostroff ve diğerleri, 2005;591).

1.3. BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN TÜRLERİ

Kristof, birey-örgüt uyumunu, en azından bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılar ya da benzer temel nitelikleri paylaşırlar ya da her ikisi bir arada olduğu durumlarda birey-örgüt uyumundan söz edebiliriz. Bu tanım, Muchinsky ve Monahan'ın bütünleştirici ve tamamlayıcı yaklaşımları ile Caplan ve Edwards'ın gereksinim-arz ve talep beceri yaklaşımlarını içeren dört farklı birey-örgüt yaklaşımını birbirine yaklaştırmıştır (Piasentin,2007'den akt; Ulutaş,2010;22-23).

1.3.1. Bütünleyici Uyum ve Tamamlayıcı Uyum Yaklaşımı

Bütünleyici uyum; Değerler, kişilik ve hedefler olmak üzere 3 temel özellik üzerine durmaktadır. Birey ve örgütün değerleri arasındaki var olan uygunluk, birey-örgüt uyumu için önemli bir unsurdur. Bireyin kişilik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki uygunluk, ikinci önemli unsurdur. Son olarak hedeflerde uygunluk, bireylerin hedefleri ile örgüt liderlerinin hedefleri arasındaki uygunluğu ifade eder (Zhang,2008;29). Bu uyum sağlandığı durumlarda birey açısından daha olumlu davranış ve tutumlar meydana gelmektedir. Bunlar; yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılma, yüksek iş performansı ve daha az işten ayrılma niyetine sebep olduğu çeşitli araştırmaların bulguları arasındadır (Piasentin, 2007;13). Kristof, yaptığı bir çalışmada bütünleyici uyum ile birçok işgörenin tavır ve davranışı arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Saks ve Ashforth'un çalışmalarında ise bütünleyici uyum ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe dahil olma arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Vancouver ve Smith ise çalışmalarında bütünleyici uyum ile stres ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Autry ve Wheeler, 2005;60).

Bütünleyici uyuma göre örgütün kültürü, örgüt iklimi, değerleri, amaçları ve normları kısaca örgütün belirleyici özellikleri ile bireyin belirleyici özellikleri; kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları arasındaki uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır (Kristof, 1996).

Tamamlayıcı uyum; kişinin özellikleri örgütte eksikliği hissedilen bir şeyin yerine geçtiğinde ya da örgüt kişinin bir ihtiyacını giderdiğinde ortaya çıkmaktadır (Allison,2007;5). Birey çevrede olmayan özelliklere sahipse ve çevreyi tamamlıyorsa, bu durumda da tamamlayıcı uyumdan bahsedilebilmektedir. Bu özelliği sebebiyle literatürde gereksinim arz ve talep–beceri uyumları ile birlikte ele alınmaktadır (Payne’den akt; Evrenseoğlu,2007).

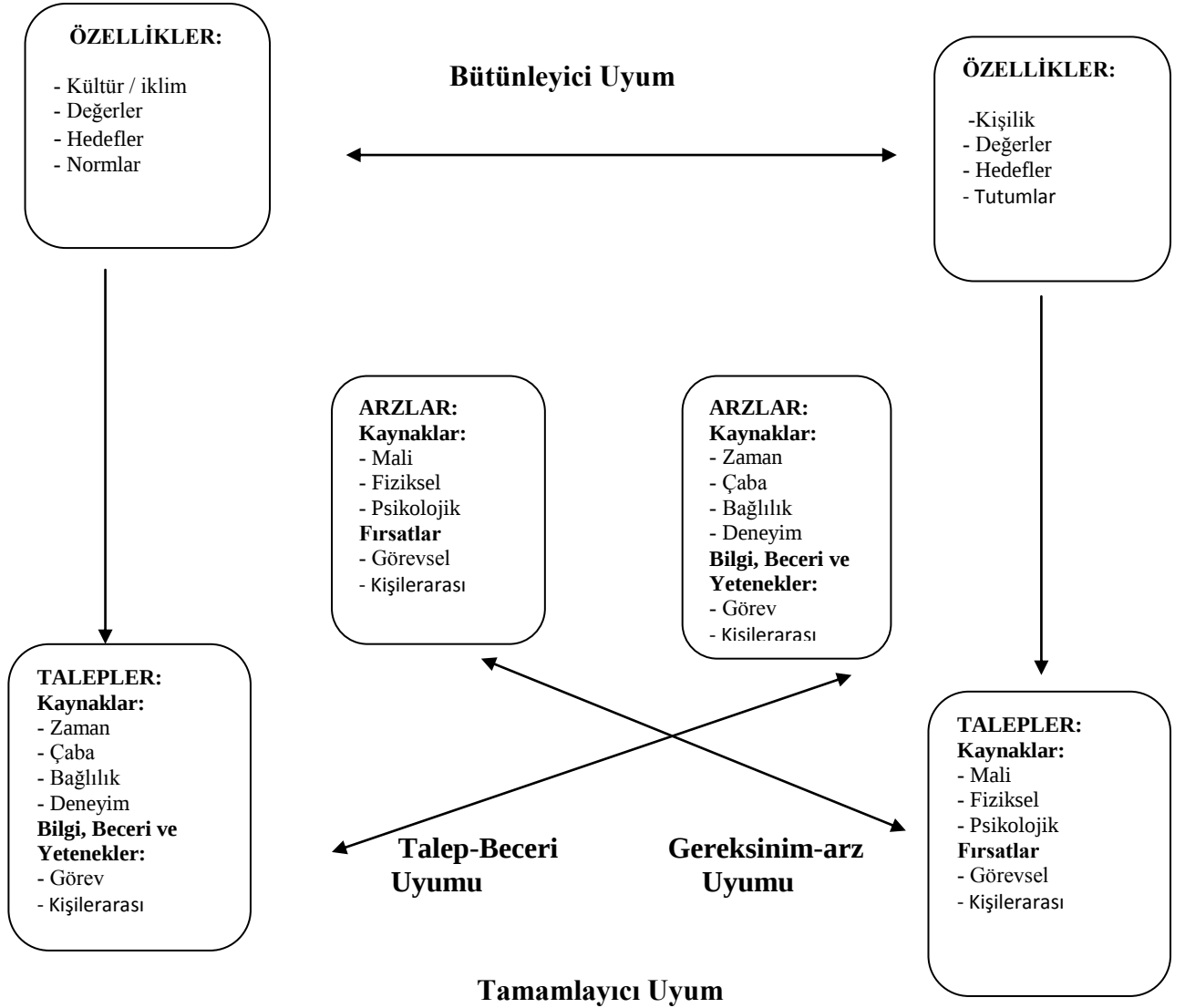
1.3.2. Talep-Beceri ve Gereksinim-Arz Uyumu

Talep-beceri uyumunda; Bireyin, örgütün ya da işin gerektirdiği yeteneklere sahip olup olmadığı, bu ihtiyaçları karşılayıp karşılayamadığı söz konusudur (Lawrence 2004’den akt; Evrenseoğlu, 2007;26-27). Başka bir deyişle; Talep –beceri uyumu, gerçekte, işin gerektirdikleri ile kişinin yetenekleri uyum sağladığında gerçekleşmiş olur. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin, işin gerektirdikleri ve istenilenler ile uyumundan bahsetmektedir. Bu uyum, bir çeşit birey-iş uyumu olarak da literatürde geçmektedir (Scroggins,2007;1651).

Örgütler işgörenlerinden, zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenek bakımından örgüte yararlı olmalarını beklemektedirler. Bireyler, örgütlerinin bekledikleri yeteneklere sahip oldukları zaman talep-beceri uyumu gerçekleşmiş olmaktadır (Güneşer,2007;7).

Gereksinim-Arz uyumuna göre bireylerin mali, fiziksel, psikolojik alanlarda talep ve gereksinimleri örgüt tarafından giderildiği zaman örgüte uyum sağlarlar (Kristof, ve diğerleri., 2005’den akt; Kurtpınar, 2011;3-3). Bireyler, ihtiyaçları karşılandığı ölçüde çevreleri ile uyum içinde olurlar. Buna göre ihtiyaçları örgütleri tarafından giderildiği takdirde bireylerin iş tatmin seviyeleri artacak ve daha üretken hale dönüşebileceklerdir (Piasentein,2007’den akt; Ulutaş,2010;2).

Şekil 1: Birey-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması



Kaynak: Kristof, 1996

Bireyler, birey-örgüt uyumunun sağlandığı örgütleri, talep ve gereksinimlerin giderildiği bir yer olarak görmektedirler. Bunun tersi bir durum ile karşı karşıya geldiklerinde hayal kırıklığı yaşayarak örgütten ayrılmaya ve yalnızlaşmaya başlayacaklardır. Duygusal, psikolojik boyutlarda olan bu mesafenin artmasıyla bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıklarında azalma meydana gelecektir (Gadot ve Meiri, 2008;115).

1.4. BİREY ÖRGÜT UYUM SÜRECİ

Birey-örgüt uyumu süreci, işgören seçme ve sosyalleşme olmak üzere iki başlık altında ele alınacaktır.

1.4.1. İşgören Seçme

Günümüz dünyasında rekabetçi avantajlar elde etmek açısından işe alma ve işgücü çeşitliliğini yönetmek bir örgüt için büyük bir öneme sahiptir. İşgören seçimi üzerine yapılan geleneksel araştırmalar, birey-iş uyumu ya da bireysel bilgi, yetenek ve beceri ile işin gerektirdikleri arasındaki uyum, başlıca seçim kriteri olarak dikkate alınmıştır. Son zamanlarda yapılan birçok araştırmada hem birey-iş uyumu hem de birey-örgüt uyumunun birçok pozitif bireysel sonuçlarla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, hem birey-iş uyumu hem de birey-örgüt uyumu işgören seçiminde önemle dikkate alınması gereken hususlardandır (Sekiguchi;2007;119). Şu halde işin gerektirdiği nitelik ve yetenekleri standart olarak kabullenerek işe başvuran adaylar arasından standardın gerektirdiği koşullara en uygun olanlarını tespit etmek gerekmektedir (Eren,2001;326). Çünkü; seçim sürecinin uygun olarak yapılmaması, işgören ve işletme açısından bazı olumsuzluklar meydana getirmektedir. Bu olumsuzluklar; işveren ve işgörenin tatminsizliği, yeterli olmayan performans ve yüksek iş devir hızı olarak sıralanabilir (Mc Shane ve diğerlerinden' aktaran; Argun,2007; 25).

Örgüt kültürünün devam ettirilmesi için yeni alınacak işgörenlerin seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Adayların örgütsel değerleri benimseyip, benimsemedikleri seçim sürecinde dikkate alınır (Argun,2007;23). Bireyler; yapı, düşünce davranış, hırs, merak ve yetenek bakımından birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduklarından, işgören seçimin amacı; işler ve örgütle, insanları uyumlaştırmaktır. Eğer bireyler, nitelik bakımından işin gerektirdiğinin çok üstünde niteliklere sahiplerse, ya da tam tersi bir durumda yani daha düşük niteliklere sahipler ve herhangi bir nedenle işe ya da örgütün kültürüne uyum sağlayamıyorlarsa, örgütten ayrılmak durumunda kalırlar (Bingöl,1998;163-164). Bu yüzden işgören seçim sürecinde örgüte en fazla uyum sağlayan adayların örgüte alınması amaçlanmaktadır. İşgören alımı aşamalarında örgütler kendi kriterlerine

uygun varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip adayları tercih etmektedirler. Bu tercihe uygun adayların bulunarak, seçilmesi durumunda sosyalleşme için harcanacak zaman emek ve çaba minimum seviyede olacaktır (Levine ve Moreland, 1999:290).

Birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalarda örgüt için örgüt kültürüne uygun işgören alınmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Birey- örgüt uyumunun güçlü olması, bireyin kişiliği ve değerleri ile örgüt kültürü uyum sağladığında meydana gelmektedir. Güçlü bir birey-örgüt uyumu örgütler için olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Bunlar; iş tatmini, örgüte bağlılık, grup uyumu, çalışma süresi, bireysel performansta artışlar ve işgören devir hızında meydana gelen azalışlardır. Bu yüzden örgütlerin kendi kültürlerine uygun işgören seçimi örgütlere stratejik bir üstünlük kazandırmaktadır (Trouba,2007;3).

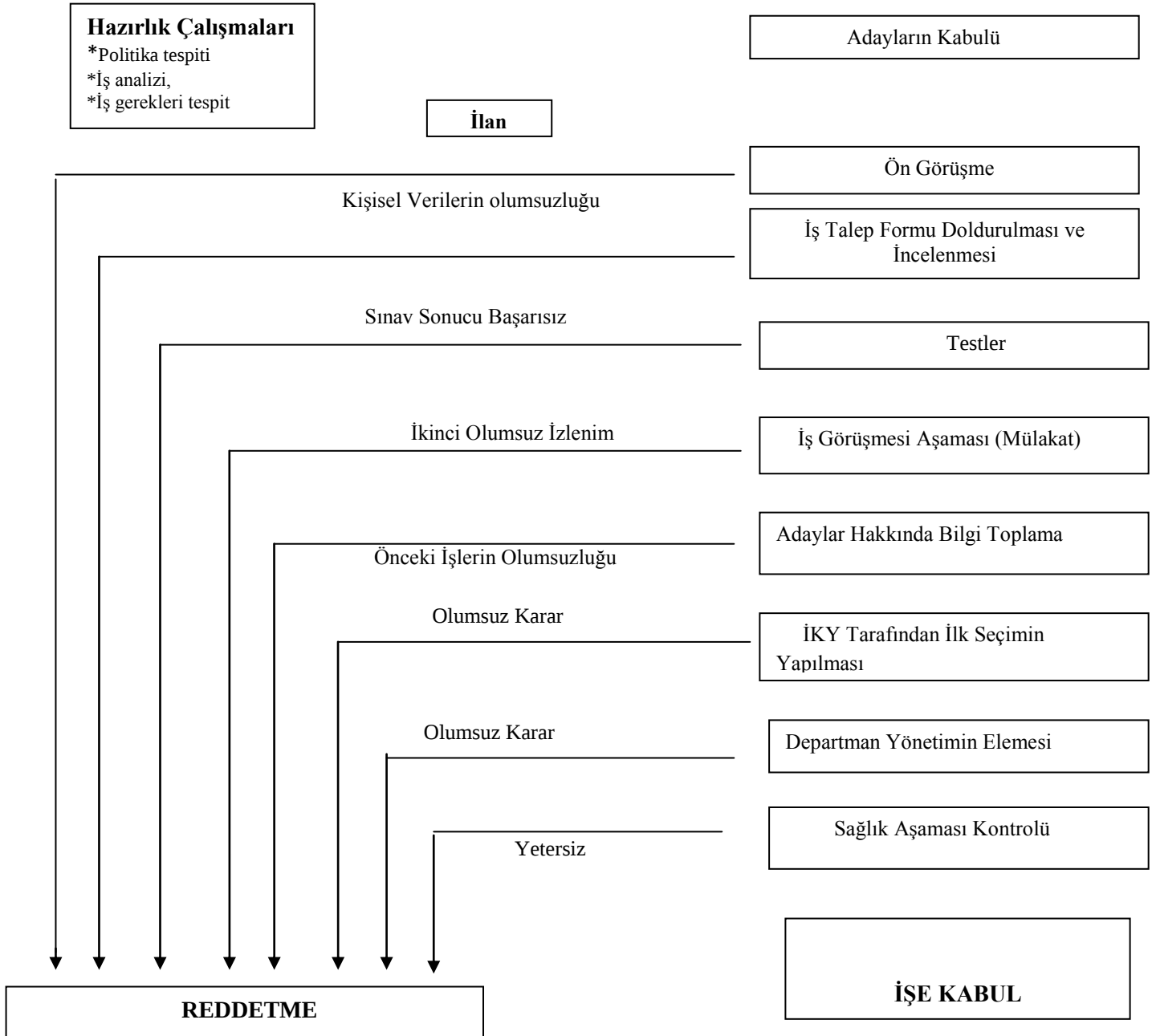
İşgören seçim işlevinin amacı, işgören yetenekleri ile işin gerektirdikleri nitelikler arasındaki ilişkiyi iyi bir şekilde oluşturabilmek için; örgüte çalışmak için başvurmuş adayların, kişiliklerini, eğitim durumlarını, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları gözden geçirerek, adaylar içinden en uygun yeteneklere sahip olanların işe alınmasıdır (Özdil,2010: 62).

İnsan kaynakları departmanının işgören seçme sürecinde ilk yapması gereken iş, insan kaynakları ihtiyacını tespit etmektir. Örgüt içerisinde işgören ihtiyacının gerektiği departmanlarla koordineli şekilde yürütülen bu çalışmada öncelikle bölümlerin açık pozisyonları tespit edilir. Daha sonra bu bölümlere hangi nitelik ve niceliklerde insanlardan kaç kişi gerektiği ortaya konur. İşte bu aşamadan sonra insan kaynakları departmanının işgören tedarik süreci de başlamış olur (Alparslan,2006: 50). Örgüt için gerekli olan işgören gereksinimi belirlendikten sonra ve seçilecek kişilerde bulunması gereken özellikler saptandıktan sonra bu işgörenlerle iletişim kurulmaya çalışılır. İhtiyaç duyulan işgörenin tedarik edilmesinde hangi tür kaynaklardan yararlanılacağı insan kaynakları politikalarınca belirlenir (Keklik,2007: 48).İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan temin edilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bunun birden fazla nedeni vardır. İşgücü ihtiyacına uygun işgörenin örgüt içerisinde bulunamaması, o göreve terfi ettirilecek bir işgörenin bulunmaması, işgücü ihtiyacının örgüt için yeni bir görev yeri olması gibi nedenler çoğunlukla

işgücü ihtiyacının örgüt dışındaki kaynaklardan yani dış kaynaklardan temin edilmesini gerekli hale getirmektedir (Isık, 2009: 53).

İşgören seçim sürecinde, işgörenin göreve alınmasında bir dizi aşama gerçekleştirilir. İşgören seçim sürecindeki aşamalar için bir örnek çizim aşağıda verilmiştir.

Şekil 2: İşgören Seçme Süreci



Kaynak: Öktem,1992;110

Karmaşık bir süreç olan işgören seçme süreci, test yöntemleriyle daha açık ve ekonomik bir şekilde yapılabilmektedir. Adayların zeka seviyeleri, kişilikleri ve başarı durumları uygulanan testler ile kolayca öğrenilebilir (Werther and Davis,1985;183).

İşgören seçiminde, en çok uygulanan araçlardan biride test yapmaktır. Test yöntemi daha çok tarafsızlığı sağlamak için kullanılmaktadır. Sübjektifliği minimuma indirir. (French,1998;234-235)'e göre bazı işverenler adayları işe almadan önce bazı psikoteknik testlerden geçirmektedir. Bunlar; Bilgi ve Yeterlik Testi, Potansiyel Yetenek Testi, Zeka Testi, Kişilik Testi, İlgi Testleri, Fiziksel Beceri Testleri, Kötü Alışkanlıklar Testidir.

Adayın işe ve örgüte ne derece uygun olup olmadığı psikoteknik testler ile belirlenebilmektedir. Zeka, yetenek, dikkat, yaratıcılık, hafıza, kişilik, projektif, bilgi ve ilgi vb. çeşitleri bulunan bu testler birey-iş uyumunu sağlayabilen etkili bir yöntemdir. İşgören adaylarına psikoteknik testler uyguladıktan sonra yeterli bulunanlar bir sonraki aşamaya alınmaktadır (Çoban, 2008: 51).

Birey-örgüt uyum sürecinde, işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçleri gerçekte daha çok birbiri yerine geçebilen değil de birbirini tamamlayıcı süreçler olarak görülmelidir. Çünkü seçim sürecindeki tüm uygulamalar yerine getirildikten sonra işe yerleştirilecek olan birey o işletme için tercih edilebilen ve en uygun aday olsa bile, bireydeki yüksek nitelikler, kendinden beklenen yüksek performansı gerçekleştirmek için yeterli olmayacaktır. Bireyin aynı zaman da çalıştığı örgütün kültür ve değerlerine uyum sağlaması ve amaçları doğrultusunda performans göstermesi gerekmektedir. Bu süreci gerçekleştirmek için eğitim sürecine gereksinin vardır ki, bu sürece de örgütsel sosyalleşme denmektedir (Argun,2007;145). Yapılan araştırma da göstermektedir ki; seçim süreci sonunda örgüte alınan bireylerin örgütsel sosyalleşme sürecinden sonra birey-örgüt ve birey-meslek uyumu kolaylaşmaktadır (Chatman, 1991:459-484).

1.4.2. Örgütsel Sosyalleşme

Bütün örgütler açısından işgörenlerin örgüt kültür ve değerlerine uyum sağlaması çok önemlidir. Genelde örgütsel uyum, işgörenlerin çalıştığı örgütte değerlerinin örtüşmesi, örgütle bütünleşmesi ve örgüt için çalışmaya hevesli

olmasıdır. Genellikle örgüte yeni dahil olan işgörenler örgüte uyum sağlamakta güçlük çekmektedirler. İşte bu durumda bireylerin bir araya gelerek bütünleşmesi, örgüt kültürünü benimsemelerinin sağlanması ve örgüt devamlılığı “örgütsel sosyalleşme” kavramı içerisinde meydana gelmektedir (Fırat,2010;55).

Sosyalleşme, bireyin herhangi bir sosyal ortama katılmasıdır. Birey bir gruba girerken, grupta geçerliliği devam eden sosyal normları, başlangıçta ve daha sonra sorumluluklarını alacağı rolleri, edineceği sosyal statüleri, rol ve statülerin kendisinden beklediği davranış ve becerileri, grubun kültürel değerlerini öğrenir ve daha sonrasında bunları benimseyerek gruba uyum sağlar (Silah, 2005;328). Sosyalleşme, örgütte yeni çalışmaya başlayan işgörenin, dahil olduğu örgütün ne olduğunu, neden önemli olduğunu anlamasını ve örgüt içinde kendisinin hangi konumda olduğunu ortaya çıkarmasına yardımcı olması açısından önemli bir faktördür. Sosyalleşme, işgörenin işe uyumunu kolaylaştırmakta ve işgörenin edineceği kariyerine ve uzun süreli başarılarına yardımcı olmaktadır (Saks ve Gruman,2010;1). Sosyalleşme sürecinin, örgütte yer alan işgörenin çalıştığı örgüte uyum sağlamasında, örgütte bulunan değer, norm ve tutumlara uygun davranabilmesinde önemli bir faktördür. Bu bakımdan ele alındığında hem işgörenin işinden tatmin olması, hem de örgütün amaçlarının yerine getirilmesi sosyalleşme sürecinin etkinliğine bağlı olmaktadır (Sökmen,2007;171).

Sosyalleşmenin amaçlarından bir tanesini bireyleri toplum içerisinde kabul edilen rollere ve sorumluluklara hazır hale getirmektir. Diğer bir amacı ise, toplumdaki kültüre dayalı olarak değer, inanış ve fikirlerin aktarılmasıdır. (Thomas ve King, 2007;137). Örgütsel sosyalleşmenin temel amacını ise, işgöreni örgütün etkin bir üyesi haline getirmektir.(Can ve diğerleri, 2001;154). Sosyalleşme yeni işgörende meydana gelen gerginliklerin azalmasına yardımcı olarak aynı zamanda işgörende meydana gelen başarısız olma korkusunu da önlemektedir (Yüksel,1997'den aktaran.; Erdoğan,2012;40).

Örgütsel sosyalleşme, örgüte dahil olan yeni işgörenlerin örgütsel kültüre dahil edilmesi için kullanılan sistematik bir süreçtir (Hellriegel'den aktaran; İplik,2009;190).

Örgütsel sosyalleşme, işgören seçimi ve değerlendirilmesini takip eden örgütsel standart ve normları gerçekleştirmek için, bireylerin öğrenme ve örgüte uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Thomas ve Anderson, 2005;116).

Schein ise örgütsel sosyalleşmeyi, ipuçlarının öğrenilmesi örgüte ait düşüncelerinin işgörene öğretilmesi, benimsetilmesi ve işgörenin eğitilmesi, bir örgütte ya da örgütün alt birimlerinde nelerin önemli olduğunun işgörene aktarılması ve öğretilme süreci olarak tanımlamıştır (Schein,1988;54). Örgütsel sosyalleşmenin, yalnızca bir örgütte işin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmek değil aynı zamanda örgüt için uygun olan davranışı kabul etmek ve sergilemek olarak da tanımlı yapılmaktadır. Genelde örgütsel sosyalleşme uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu yüzden örgütsel sosyalleşmenin ölçümü, sadece örgüte yeni dahil olmuş işgörenleri değerlemek olmayıp aynı zamanda örgütte yer alan örgüt üyelerinin örgütte çalışmaları esnasındaki sosyalleşme seviyelerini de değerlemek için kullanılmaktadır (Taormina, 2004;77). Örgütsel sosyalleşme karşılıklı bir şekilde birbirine bağlanmayı gerekli kılmaktadır (Griffin ve diğerleri., 2000;453). Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüte yeni dahil olan işgörenler alışık olmadıkları örgütsel çevreyi anlamaya, yorumlamaya çalışır ve ortamda nasıl davranılması gerektiğini öğrenir. Örgütsel sosyalleşme işgörenlerin örgüt kültürü ve değerlerini öğrenmelerini, ayrıca yeni kazandıkları bilgileri de, örgütün kimliği ışığında, var olan bilgiler ile birleştirmelerini sağlamaktadır (Cardon, 2001:112).ve aynı zamanda işgörenler sosyalleşme süreci aracılığıyla istenilen davranışı öğrenilebilir ve gerçekleştirebilirler (Chow, 2002:720).

Yapılan tüm tanımlara göre bir tanım yapıldığında örgütsel sosyalleşme bir örgüte yeni çalışmaya başlayan ya da örgütte mevcut çalışan bireylerin farklı bölümlere geçmesi durumunda işgören seçme aşamasından başlayarak örgütün sahip olduğu değerleri, normları örgütün mevcut davranış biçimlerini, iş için igereksinim duyulan bilgi ve yetenekleri gerek kendi ihtiyaçları gerekse örgüt amaçları açısından öğrenmesi ve bunlara uyum sağlaması süreci olarak tanımlı yapılabilir (Ayyıldız,2011;48). Örgüte yeni dahil olan işgörenler, işleri nasıl yapacakları hangi davranışların kurallara uygun olduğu, örgüt içerisinde göstermiş oldukları performansların nasıl değerlendirileceği ve hangi işlerin kendileri için yarar

sağlayacağı konusunda belirsizlik sosyalleşme süreci bu belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır (Flanagin ve Waldeck,2004;137).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin özelliklerini değişim, süreklilik, uyum ve etkileşim oluşturmaktadır. Değişim, örgütte yer alan işgörenin tutum, değer ve davranışlarında gözlenen, örgütün işgörenden beklediği davranışları oluşturmaktadır. Süreklilik ise örgütsel sosyalleşmenin, iş görenin işe başladığı andan itibaren başlayıp çalışma hayatı boyunca devam etmesini ifade etmektedir. İşgörenin gerek örgütteki iş ve uygulamalara gerekse de norm ve diğer gruplara uyumu da önemli bir özelliktir. İşgören, örgüt yönetimiyle sürekli etkileşim halindedir. Yönetimin, iş görene yardımcı olması rehber gibi yol göstermesi sosyalleşme süreci açısından önemlidir (Elci,2008;9-10).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin amacını altı başlık altında ele alınmaktadır (İshakoğlu,1998'den aktaran; Özçelik,2008;9-10).

1. *İş yapmak için gereklilikleri öğrenmek:* Örgüt içerisinde yer alan bireyin kendisinden beklenen işi en etkin nasıl yapabileceğini öğrenmesi sosyalleşme sürecinin kapsamı içerisinde.
2. *Örgüt içerisinde diğer işgörenlerle ilişki kurmak:* Örgütsel sosyalleşmenin diğer amacını ise örgüte yeni katılan işgörenlerin, daha önce örgütte mevcut olan işgörenlerle birbirlerini tanımalarını, gerekli ve ihtiyaç duyulan bir şekilde kişisel ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır.
3. *Örgüt içi yetkili kişilerin tanınması:* Örgütsel sosyalleşmenin diğer bir amacı ise örgütte yer alan ve farklı konularda yetkili kişilerin tanınmasıdır.
4. *Örgütte yer alan kişilerce kullanılan ortak dili öğrenmek:* Örgütlerin üyeleri tarafından bilinen ve ortak üyelerinin ortak paylaşımlarına açık bir şekilde kullandıkları ortak bir dilleri mevcuttur. Genelde bu dil örgüt içerisinde kullanılan kısaltmaları ve teknik terimleri kapsamaktadır. Bu kavrama örgütsel lisans denmekte ve bu lisan örgütsel sosyalleşme sürecinde öğrenilmektedir.
5. *Örgütün tarihinin öğrenilmesi:* Örgüte yeni dahil olan işgörenlerin örgüt hakkında, örgütün kuruluşundan başlayarak örgütsel değerlere ve amaçlara

kadar uzanan örgütsel tarih sürecinin öğrenilmesi de örgütsel sosyalleşmenin amacını oluşturmaktadır.

6. *Örgütsel amaçların ve değerlerin öğrenilmesi:* Örgütün amacı ve değerleri de işgören tarafından öğrenilmektedir ve bu amaçların ve değerlerinin öğrenilmesinin sağlanması örgütsel sosyalleşmenin en ayrıntılı anlamını ve amacını oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sosyalleşme kapsamında işgörenin bazı aşamalardan geçtiği görülmektedir (Schein 1975; Feldman 1980; Wanous 1980; Porter ve diğerleri. 1981; Blau 1988; Chatman 1991; İshakoğlu 1998; Balcı 2000; Kartal 2003; Çalık 2003; Sökmen 2007).

- *Ön sosyalleşme:* Bu aşama, bireyin herhangi bir örgüte dahil olmadan ya da örgütte herhangi bir göreve geçmeden önce yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin temel amacı, işgörene örgüt ve yeni görevi hakkında bilgi aktarmaktır.
- *Seçme:* Sosyalleşme süreci, dahil olma aşamasında adayların dikkatli seçilmesi ile başlar. Belirlenen kriterlere, bilgi ve yeteneklere sahip işgörenlerin temin edilmesine dikkat edilir.
- *İşe alıştırma:* Bu aşamada birey, örgütü tanımaya başlar ve çeşitli faaliyetler desteğiyle bireyin işe aktif katılımı sağlanır. İşe alıştırma kapsamında ilişkiler geliştirilir, görevler öğrenilir, roller açıklığa kavuşturulur ve işin gereklerini yerine getirebilmek için yapılan katkı ve gelişimler değerlendirilir.
- *Yetiştirme programları:* Yetiştirme programları, temel ve planlı sosyalizasyon prosedürlerinden birisi ve örgüte yeni dahil olan işgörenlerin genellikle ilk deneyimlerini kazandıkları bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu programların etkilerinin araştırılmasında, yetiştirilenlerin tepkileri öğrenme ve davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar incelenmelidir.
- *Arkadaş grupları:* Arkadaş grupları örgütsel normları destekliyorsa, bireyin sosyalleşmesi için etkili bir araçtır ve bireyin teşvik edilmesi yönünde güdüleme sağlar. Ters durumda, arkadaş gruplarının

oluşturdukları normların sosyalleşmeye karşı bir güç olarak ortaya çıkması, sabotaj ve ayaklanma olasılıkları da vardır.

- *Deneme ve yanılma:* Büyük ölçüde programsız ve sosyalleşmenin şansa bırakılmasını kapsayan bir modeldir. Birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları tesadüfen veya plansız uygulayarak öğrenir. Ancak, deneme ve yanılma yoluyla öğrenme, örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını artırarak üretim kaybına da neden olabilir.
- *Çıraklık:* Çıraklık yeni işgörene örgüt değerleri açıklandığı için tercih edilen bir modeldir. Çıraklık, örgütün tecrübeli üyesi ile örgüte yeni gelen işgören arasındaki ilişkiyi kapsar.

Örgüte yeni dahil olan işgörenler örgütün kültür ve değerlerine uyum sağlayamadıkları zaman, belirsizlilikleri ve kaygıları minimuma indirgenirse işgörenler örgüte daha kolay uyum sağlayabilir (Jones, 1986:263). Yani örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşmesinde tesadüflere olanak tanınmaması ve sosyalleşmenin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için bazı strateji ve taktiklerin uygulanması gerekmektedir (Balcı, 2003;16). Örgütsel sosyalleşme çeşitli aşamalar ve taktikler sayesinde, işgörenin örgütün değer, norm ve ihtiyaçlarına uygun şekilde davranabilmesine yardımcı olmaktadır (Çerik ve Bozkurt,2010;77).

Van Maanen'in sosyalleşme stratejileri, işgörenlerin örgütün bir üyesi konumuna getirilmesi ve örgütlerde işgörenlerin kendilerini yenilemeleri gerektiği yönünde bilgi vermektedir. Örgütler, işgörenlerin sayı, niteliklerine, örgütün olanaklarına ve amaçlarına uygun sosyalizasyon sürecini devam ettirmektedirler (Erdoğan,2003; 82). Örgütlerin sosyalleşme taktiklerini kullanmalarının amacı örgüte yeni dahil olan bireylere var olan bilgiyi öğretme ve anlamalarına yardımcı olmaktır (Jones, 1986;263).

Van Manen ve Schein'in taktiklerine dayanan modeli temel alan Jones, onların sınıflandırmasının farklı bir şekilde ele almıştır. Jones, Van Mannen ve Schein'in oluşturduğu altı boyut, örgütselleşmiş karşı bireyselleşmiş şeklinde kavramsallaştırarak iki genel boyut altında ele almıştır. Jones' in taktiklere ilişkin modeli Tablo 1'de gösterilmiştir

Tablo 1: Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş
Kolektif Formal	Bireysel İnformal
Sıralı Sabit	Tesadüfi Değişken
Seri Atanma	Ayrık Yoksun Bırakma

Kaynak: Jones, 1986;263

Tablo 1’de belirtildiği gibi örgütsel sosyalleşme başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse işgörenler işlerinden yüksek derecede tatmin sağlayacaklar, rollerini tam olarak öğrenecekler, maksimum düzeyde motivasyonları artacak ve örgütsel bağlılık da maksimum seviyede olacaktır. Ayrıca, sosyalleşme, örgütsel değerlere, kurallara, yöntemlere, normlara ve sosyal ilişkilere uyumu da kolaylaştırmaktadır (Hellriegel ve diğerleri. 1998: 562). İşgören örgüt değerleri ile kendi değerlerini bütünleştirerek tatmin seviyesini arttıracak ve aynı zamanda işleriyle maksimum düzeyde ilgilenecektir. Örgütsel sosyalleşmenin başarılı olması durumunda işgörenler işlerinden ayrılmak istemeyecektir. Sosyalleşme sürecinin olumsuz olması, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği ve bağlılık seviyesinin düşük olması gibi olumsuz durumlar meydana getirecektir. Sosyalleşme sürecinde başarısız olan işgörenler, rol belirsizliği ve çatışması yaşayarak işlerine yeteri kadar ilgi gösteremeyecekler ve işe gitmek istemeyeceklerdir. Bu tür işgörenler, yoğun ikilem yaşayarak örgüt değerlerini reddedeceklerdir (Sökmen,2007;174).

Sosyalleşme süreci değişik yöntemlerle çalışır göreve getirilebilir ve örgüt başarısına katkısı arttırılabilir. Başarılı ve başarısız bir şekilde meydana gelen örgütsel sosyalleşme sonuçları aşağıdaki tabloda yer gösterilmiştir (Özkan,2005).

Tablo 2: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşme Sonuçları

Başarılı Sosyalleşme	Başarısız Sosyalleşme
• İş tatmini • Rol açıklığı • Yüksek iş motivasyonu • İşe yüksek oranda ilgi • Örgüte yüksek düzeyde bağlılık • İşte kalabilme istek ve hakkı • Yüksek performans • İçselleştirilmiş değerler	• İş tatminsizliği • Rol belirsizliği ve çatışması • Düşük iş motivasyonu • İşe düşük oranda ilgi • Örgüte düşük düzeyde bağlılık • Görevi istememe • Düşük performans • Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman, R. W. (1998;566), (Aktaran: Özkan,2005)

Birçok bilimadamları yaptıkları çalışmalarında örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarını farklı şekillerde açıklık getirseler de aslında tüm bu örgütsel sosyalleşme sonuçlarının hep aynı sonuçlar olduğu ortaya çıkmaktadır (Gruman, Saks ve Zweig, 2006; Klein, Fan ve Preacher 2006; Klein, Fan ve Preacher 2006; Saks ve Ashforth, 1997'den akt; Ayyıldız,2011;79).

1.5.BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI

Birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, örgüt için örgüt kültürüne uygun işgören alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bireyin kişiliği ve değerleri ile örgüt değerleri uyumlu olduğu zaman güçlü bir birey-örgüt uyumu meydana gelmektedir. Meydana gelen güçlü birey-örgüt uyumunun sonuçları arasında, iş tatmininde, bağlılıkta, çalışma süresinde, grup uyumunda ve bireysel performansta artışlar meydana gelirken; işgören devrinde ve işten ayrılma niyetinde azalışlar meydana gelmektedir. Böylelikle örgütler, örgütün değerleri ve kültürü ile uyumlu işgören seçimi yaptıklarında farklı rekabet avantajı elde etmiş olmaktadırlar (Trouba,2007;3).

Birey örgüt uyum seviyesi yüksek olduğunda işgörenlerin kendilerini psikolojik ve duygusal olarak güvenilir bir ortam ve anlamlı iş olanakları oluşturacaktır. Böylece işgörenlerin işe adanmışlık seviyesinin artmasıyla sonuç bulacaktır. İşe adanmış işgörenler ise kendilerini, rollerine duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak verdiklerinde bireysel performans sonuçlarında önemli ilerleme ve değişimlerin meydana gelebileceği söylenebilir (Kurtpınar,2011;3-29).

Bireyler kişilikleri ile uyumlu olan örgütler tercih etmektedirler (Judge ve Cable, 1997; 364). Aslında bazı araştırmalar kişilik özellikleri ile değer seçimleri arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Örneğin; nevrozu yüksek olan kişiler genellikle dik kafalı, uyumsuz ve ürkek, ortaya çıkan yeni durumlardan korkma, bir kişiye bağımlılık ve çaresizlik hissetme gibi zamanlarda kaygıya eğilim gösterirler. Ayrıca nevroz hastalığının hayatta yaşanan kısa veya uzun dönem değişiklikleriyle baş etmede zorluk çekmektedirler (Judge ve Cable, 1997;366).

Birey-örgüt uyumunun sağlanması örgüt açısından bazı önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Bu sonuçlar iki başlık altında toplanabilir (Ozcan,2010;27).

- *Etkinliğin Sağlanması:* Birey içinde yer aldığı örgüt ile uyum sağlaması örgüt bağlılığını arttırmakta ve birey ile örgüt ortak amaçlara sahip olmaya başlamaktadır. Örgütte yer alan bireyler örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederler ise etkinlik sağlanacak ve bireylerden maksimum derecede faydalanılacaktır. Örgüt varlığının devamlılığı örgüt yapısının sahip olduğu kurallara bireylerin uyması ile mümkün olmaktadır. Eğer birey kişilik yapısı ile bulunduğu sosyal yapı arasında bir bağ kurarsa grup normlarına uymakta sorun yaşamayacak ve bu da yönetsel etkinliğin artmasına yardımcı olacaktır (Özcan,2010;27).
- *Grup Bütünlüğünün Devamlılığı:* Bir örgütün sürekliliği belli bir grup tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Eğer işgörenlerin çoğunluğu ilişkiler sistemi olan işletmenin sosyal yapısını benimsemezse, böyle bir örgütün varlığını devam ettirmesi imkansız olacaktır. Örgüt ile işgörenler arasında uyumun sağlanması durumunda yönetsel bütünlük ve işletme açısından fonksiyonel süreklilik sağlanmış olacaktır. Bu durum grupları oluşturan bireyler değiştikçe birey -örgüt uyumu sağlanır ve grupla çalışanların bekleyişleri arasında sürekli bağ kurulursa işletme uzun ömürlü olabilecektir. İşgörenlerin bekleyişleri ile işletmenin amaçları arasında arzu edilen bağın kurulması ise çalışanların eğilimleri tutum ve değer yargıları yani kişilikleri ile yakından ilgilidir (Özcan,2010;27).

Birey örgüt uyum derecesinin güçlü olması, olumlu iş sonuçları ve örgüt kültürünü güçlendirmesi bakımından tercih edilen bir olaydır. Bundan dolayı, Hoffman ve Woehr davranışsal sonuçlar ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi

incelediği araştırmasında, birey-örgüt uyumunun iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve işgören devri arasında zayıf bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Son araştırmasında Kristof-Brown, birey-örgüt uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, işten ayrılma ile ortanın üstünde bir korelasyon olduğunu saptamıştır. Birey-örgüt uyumu ile tatmin arasındaki ilişki derecesi yüksek iken, iş arkadaşlarından memnuniyet, yöneticiden memnuniyet ve yönetime güven ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki orta seviyededir. Özellikle performans konusunda Kristof-Brown, genel iş performansı ve görev performansı ile birey-örgüt uyumu arasında düşük korelasyon olduğunu saptamıştır (Morley,2007;111).

Chatman, örgüte giriş aşamasında oluşan yüksek birey-örgüt uyumunun, iş tatmini ve işte kalma süresi ile olumlu sonuç meydana gelirken, işten ayrılma niyeti ile olumsuz sonuç meydana geldiğini kanıtlamıştır (Chatman, 1991). Kültürel uyum ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalardaki açıklamalar temelinde; örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksek olan bireylerin yüksek olasılıkla örgüt kültürüne uyum sağladıklarını; örgütsel bağlılık ve iş tatmini zayıf bireylerin ise örgüt kültürüne yeterince uyum sağlayamadıklarını söylemek doğru olacaktır (Argun,2007;89).

Güçlü bir kültürün kurulmasının ya da devam ettirilmesinin istenilir olması iki önemli varsayımla alakalıdır. Birincisi dışsal uyumla alakalı olup örgütte bir bireyin değerleri onun davranışını doğrudan etkiler. İkincisi, içsel bütünleşme ile alakalı olup, bireyin değerleri diğer bireylerin ya da örgütün değerleri ile uyumlu olduğu zaman, olumlu etki ya da sonuçlara yol açar. İş görenler ile yöneticileri arasındaki değer uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Sağnak,2004;87-88). Araştırmacıların çoğu uyum sağlayan bireylerin, örgütsel bağlılık (Argun,2007;89), iş tatmini ve performansta da artış meydana geldiğini görgül çalışmalarla desteklemişlerdir (Eren,2003;79).

Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olduğu zaman işgörenler, örgütlerini daha olumlu düşünmeye başlayacaklar; istek ve gereksinimlerinin karşılandığı bir yapı olarak örgütlerini algılayacaklardır. Böylelikle bireylerin performanslarında artış meydana gelecektir (Kurtpınar,2011;3-22,25). Bireysel değerleri ve kendine özgü kişilik özellikleri ile örgüte dahil olan işgörenlerin örgütsel değerleri yadırgaması, benimsememesi ve reddetmesi

durumunda çatışma ve işgören devri gibi olumsuz sonuçlar meydana gelecek ve bu durumdan hem bireysel hem de örgüt olumsuz şekilde etkilenecektir (Ulutas,2010;110).

Trouba'ya göre, birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar örgüt için örgüte uyum sağlayan işgörenin temin edilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bireyin kişiliği ile örgütün değerleri uyumlu olduğu zaman birey-örgüt uyumu meydana gelmektedir. Bu uyum sonucunda örgütler olumlu şekilde etkilenir ve stratejik bir üstünlük elde ederler (Ulutas,2010;82).

1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMU

Örgütler, karmaşık yapılara sahip sosyal sistemler olmalarından dolayı hem işgörenlerin, hem de örgütlerin kendilerine ait tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır (Can, 1999;321). Fakat Otel işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak kendine has niteliklere sahip işletmelerdir.(Binbay,2007)

- Oteller, emek yoğun işletme özelliğine sahip olmalarından dolayı hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır.
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıda olması nedeniyle üretilen mal ve hizmetlerin üretildiği ve hazır bulundurulduğu anda satılması veya tüketilmesi gerekmektedir
- Otel işletmeleri 24 saat açık olmaları nedeniyle otellerde günün her saatinde üretim ve tüketim yapılmaktadır.
- Üretilen mal ve hizmetlerin üretimle aynı anda tüketilmesi, personel, amortisman giderleri gibi sabit giderlerin yüksek miktarlara ulaşmalarına sebep olacaktır.
- Otel işletmelerinde muhasebe kontrolleri gün bitiminden sonra gerçekleşmektedir. Müşterilerin her an otelden ayrılma ihtimalleri olmasından dolayı tüm müşterilerin hesapları her an hazır olmalıdır; bu da iyi ve hızlı bir belge akışı ve raporlama sistemini gerektirmektedir.
- Talebin ekonomik ve politik koşullardan çok çabuk etkilenmesi nedeniyle risk yüksektir ve talep tahmininde güçlük çekilmektedir.

- Talepte mevsimsel dalgalanmalar vardır.
- Hizmetin insan tarafından sunulması işgöreni belli bir sayıdan sonra azaltmaya izin vermez. İşgören sayısı azaltıldığı takdirde hizmetin kalitesi düşer ve müşteriler yeterince memnun olamazlar. Otel işletmelerinde çalışanlar üretim sırasında olduğu gibi üretilen hizmetin sunumu sırasında da önemli rol e sahiptir.
- Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle bu işletmelerde, değişik meslek gruplarından farklı düzeylerde eğitim görmüş çok sayıda işgören istihdam edilir. Bu durum, gerek personelin kendi aralarında gerekse müşterilerle işgören arasında sosyal ilişkilerin oldukça fazla yaşanmasına neden olur. Bu nedenle, işgören motivasyonu, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini açısından oldukça önemlidir.
- Personel arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, otelin etkin şekilde yönetimi ve pazarlaması açısından olduğu kadar müşteri tatmini açısından da önemlidir. "Takım oyunu" olarak nitelendirilen bu koordinasyon ile hizmetin daha etkili sunulması sağlanmaktadır. Örneğin satış müdürü, bir toplantı için salon anlaşması yapabilir salonun düzenlenmesi misafirlerin yerleştirilmesi, yemeklerin hazırlanması ve servisinde satış müdürünün hiçbir aktif çabası yoktur. Ancak bir sorunun çıkması halinde kiralayan kişi veya kurum satış müdürünü sorumlu tutar. Bunun gibi örnekler çoğaltılabilir bu da koordinasyonun önemini göstermektedir (Binbay, 2007).
- Otel işletmeciliği dinamik bir yapıya sahiptir. Otel işletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri gelen müşterilere teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir (Oral,2005;20).

Otel işletmelerinin verimli ve etkin çalışabilmesi için en önemli unsur insan kaynağıdır. Her ne kadar yeni teknolojiler, pazarlamada yeni anlayışlar ortaya çıksa da, bunu uygulayacak olan insandır. İnsan kaynağı güçlü bir işletme, rakiplerine karşı büyük bir avantaj elde etmektedir (Keleş ve Pelit; 25).

Otel işletmelerinde işgörenin diğer işletmelere göre daha önemli bir konuma sahiptir.(Cuhadar, 2001;10-11)

- Otellerde çalışanların üretim sırasında olduğu gibi üretilen mal ve hizmetin sunumu aşamasında da önemli bir konuma sahip oldukları gözlenmektedir.
- Otel işletmelerinde işgörenin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanlar genellikle aynı olmaktadır.
- Otel işletmelerinde müşteri ile işgörenlerin ilişkileri yoğun olmaktadır.
- Otel işletmelerinde işgörenin moral düzeyi ile müşterilerin memnuniyeti arasında genellikle doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Morali bozuk olan bir işgören işini o anda iyi bir şekilde yerine getiremeyeceği için, işgörenin psikolojik durumu hizmetin sunulduğu müşteriye de yansımaktadır.
- Hizmeti yerine getiren kişinin, birçok kimseye aynı anda ve aynı şekilde hizmet sunması durumunda bile çoğu müşteri kendilerine verilen hizmeti farklı şekilde algılayacak ve tatmin düzeyleri birbirinden farklı olacaktır. Hizmeti yerine getiren kişinin aynı hizmeti hep aynı performans düzeyinde gerçekleştirmesi mümkün olmamaktadır. Kişinin fiziksel ve psikolojik durumu onun hizmet performansında önemli bir rol oynamakta ve bu koşulların her zaman aynı olması beklenemez.(Cuhadar, 2001;10-11)

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ve müşterilerle olan ilişkileri nedeniyle insan unsuru oldukça önemlidir. Otel işletmelerinin etkin ve verimli çalışabilmesi, hizmet kalitelerini arttırabilmesi, müşteri tatmini sağlayabilmesi, uzun vadeli hedeflere ulaşabilmesi, kar ve doluluklarını arttırabilmesi için işgörenlerin önemi gittikçe artmaktadır.

İnsan faktörünün büyük önem taşıdığı otel işletmelerinde, çalışan işgörenlerin çalıştıkları örgüte uyum sağlamadıkları takdirde müşterilere tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların, çalıştıkları örgütle bütünleşmeleri gerekmektedir. Son derece yorucu bir

iş yükü olan ve farklı yapılardaki insanlara hizmet veren otel işletmelerinde, çalıştıkları örgütle uyum sağlamayan bir işgörenin verimli çalışması mümkün olmamaktadır. İşgörenden maksimum seviyede verim alabilmek işgörenlerin örgüte uyumları ile ilgilidir. İşgörenler kendi değerleri ile çalıştıkları otel işletmelerinin değerleri uyum sağladığı takdirde işlerini isteyerek ve zevkle yapmaktadırlar. Böylelikle otel işletmeleri istedikleri başarıları kolayca elde edebilmektedirler. Bunun için yöneticilerden, işgörenlerin çalıştıkları örgüte uyum sağlamaları için gerekli çabayı yerine getirmeleri beklenmektedir. Çalıştığı otele uyum sağlamayan işgörende memnuniyetsizlik, verim düşüklüğü, devamsızlık, stres, çatışma, örgütsel bağlılık seviyesinde düşüş, performans düşüklüğü gibi sonuçlar meydana gelecektir ki, bu durumdan en fazla etkilenen otel işletmesi olmaktadır. Yüksek derecede çalıştığı otele uyum sağlayan bir işgörende yüksek iş tatmini, yüksek performans, verimlilikte artış, yüksek bağlılık gibi olumlu sonuçlar meydana gelmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri varlıklarını devam ettirmek, başarılı olabilmek, farklı rekabet avantajı elde edebilmek, dolulukların ve kar marjlarını arttırmak için işgörenlerle yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımına, özelliklerine, önemine, iş tatminini etkileyen faktörlere, iş tatminin ve tatminsizliğinin sonuçlarına, otel işletmelerinde iş tatminine, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu ilişkisine ve son olarak da birey örgüt uyumu ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalara değinilmiştir.

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımı yapılarak, iş tatminin özelliklerinden bahsedilmektedir.

İnsanlar belirli bir yaşa geldiklerinde iş hayatına girmekte, hayatlarının belli bir bölümünü ve zamanlarının çoğunu iş hayatında geçirmektedirler. İş ortamına katılan bireylerin ekonomik ihtiyaçlarının yanında psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması durumunda bireyler daha mutlu olmaktadır. İş tatmini, insan hayatında hem ekonomik olarak hem de psikolojik olarak önemli bir rol üstlenmektedir (Bakan ve arkadaşları, 2004; 6). Bu durumlara ek olarak araştırmacılar ve bilim adamları için iş tatmini, insan davranışına olumlu ve olumsuz etkisinden dolayı çok önemlidir. Önemli olmasının bir nedeni olarak, yaşam tatmini ile bağlantılı olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığına doğrudan etki etmektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlik ile ilgili olmasıdır (Sevimli ve İşcan,2005: 55).

Genel anlamda işgörenlerin işlerine karşı hissettikleri duygularının bir tepkimesi olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya çıkmasına rağmen önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini insanları çalışmaya yönelten önemli bir etken, harcadıkları çabalar neticesinde elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiği zaman tatmin meydana gelmektedir. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile alakalıdır. Bu nedenle iş tatmini bireyin aynı zamanda kendi egosunu tatmin etme yolu olarak tanımlanabilir (Eren 2001).

İş tatmini ile alakalı çok fazla tanım yapılmasına rağmen aslında yapılan tanımlar özünde birbirinden farklı değildir.

Bhuiyan iş tatminini, bir bireyin içsel veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak işine karşı hissettiği ölçü olarak tanımlamıştır (Bhuiyan and Menguc, 2002;3).

Akıncı iş tatminini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutsuzluk duymasını belirleyen bir olgu olarak tanımlamıştır (Akıncı,2004;2-3).

Luthans; iş tatminini, bireylerin iş tecrübeleri sonucunda ortaya çıkan pozitif duygular şeklinde tanımlamaktadır (Luthans,1992;115).

Oral iş tatminini, işin özellikleri ile işgörenin beklentileri arasındaki uyumu ve işgörenin işinden hoşnutsuzluk duymasını belirleyen olgudur. Bu olgu tatmin edici ve adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi,işten doğan gurur, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır (Oral,2005;269-271)

Keith Davis iş tatminini; bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlamakta, işin gerektirdiği niteliklerle işgörenlerin isteklerinin birbirine uyum sağladığı zaman iş tatmini meydana gelmektedir (Gurdoğan,2005;75).

Bireylerin mutlu ve başarılı olabilmelerinin en önemli etkenlerinden biri bireylerin işlerine karşı hissettikleri tatmin seviyeleridir. İş tatmini en genel anlamda işgörenin işine karşı gösterdiği tutum olarak tanımlanmakta, Locke, iş tatminini bir bireyin işini veya tecrübesini gözden geçirmesi sonucunda ortaya çıkan pozitif duygular olarak tanımlamaktadır. Hackman ve Oldman, “işgörenlerin işinden duyduğu mutluluk”, Kreitner ve Kinicki’ye göre iş tatmini, bireyin işinden beklentileri ve işinden elde etkilerinin birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda tatminsizlik meydana gelmektedir. Benzer biçimde birey yaptığı işi severek yapmıyor ve pozitif duygusal etki yaratmıyorsa iş tatminsizliği meydana gelmektedir (Yeniboğan, 2008, s.127). Yapılan tanımlardan görüldüğü gibi iş tatmini, en basit ifadeyle işgörenin işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir. İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama işgörenler üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir. İş tatmini elde edemeyen bireyin psikolojik olgunluğa

erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratar. İş tatmini işgörenin verimliliğini arttırırken iş tatminsizliği işgörenin vermiliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki işgören, işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Örgütlerde işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Kawaguchi 2002’de yaptığı bir çalışmada tatminsizliğe dayalı iş değiştirme oranlarının oldukça yüksek olduğunu belirtmektedir (Bozkurt ve Bozkurt,2008; 1-18)

İş Tatminin Özellikleri

İşgörenlerin mutlu olmasını sağlayan iş tatmini, ayrıca işgörenin işine bağlanmasına, verimliliğine, hatalı ürün miktarının azalmasına ve işgücü devir hızında azalışlar meydana getirerek örgütler ve işgörenler açısından olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Modernleşmeyle birlikte işgörenler sıkı bir makine denetimi altında küçük parçalara ayrılmış ve makineye dönüşen bireyler işi başarmanın sonucunda oluşan hiçbir tatmin duygusu yaşamamaktadırlar. Bu durum iş tatmin seviyesinin azalmasına neden olmaktadır. Eğer bir örgütte iş tatmin seviyesi düşük ise, o örgütte imkanların iyi olmadığını göstermektedir. Bu durumda işletme yöneticilerine düşen görev, işgörenlerin işten tatmin duygularını sağlamak ve üretimi en üst seviyeye çıkarmak için gerekli önlemleri sağlamalardır (Erdoğan,1996;171). Fiziksel şartlarını yansıtmaması açısından insan sağlığı ne kadar önemliyse, iş hayatının çalışma şartlarını yansıtmaması açısından iş tatmini o kadar önemlidir. İş tatminin düşük olduğu durumlarda işgören devir hızında artış, devamsızlık oranında artış ve işten ayrılmalarda artış örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma ve stres artmakta, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır. İş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirmektedir (Akbulut,2010;35).

İş tatminin 3 temel özelliği bulunmaktadır.

- İş tatmini, iş hayatında meydana gelen birtakım durumlara karşı hissettikleridir. Duygusal özelliğinden dolayı görülemez, ancak hissedilebilir.
- Genel olarak iş tatmini, işgörenlerin beklentilerinin karşılanma oranları ile alakalıdır.
- İş tatmininin boyut şeklinde ele alınması durumunda işgörenlerin işe ilişkin değişik tutumları ortaya çıkacaktır. Örneğin birey ele alınan işin bir boyutundan tatmin olurken, diğer bir boyutundan tatmin olmayabilmektedir (Luthans,1992;114).

İş tatmini işgörenlerin örgütlerdeki davranışlarını ve refahını etkilemekte ve bu yüzden iş tatmin seviyeleri sürekli olarak değerlendirilmeli ve tatmin seviyesi düşük olduğunda sebepleri araştırılarak gereken önlemler alınmalıdır. Böylelikle işgörenlerin işin değişik boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri tespit edilerek tatmin seviyeleri ortaya çıkartılabilir. İş tatminini etkileyen diğer faktörleri değiştirmekten ise işin bazı boyutlarını ve yönlerini değiştirmek, iş tatmini üzerinde daha çok süreli etkileri olabilir (George and Jones, 2002;92).

2.2. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütler, müşterilerine minimum maliyetle sağlayacakları kaliteli hizmet anlayışı ile müşterileri memnun etmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerin bu durumu gerçekleştirebilmeleri için yüksek performanslı, etkin, verimli ve yüksek iş bağlılığı olan işgörenlerin varlığı ile mümkündür. Bu tip işgörenlerden oluşan bir işgören oluşturmak ise işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olmasını gerektirir. İş tatmini, bireylerin işlerine karşı duydukları olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı olumlu duygular olarak tanımlanmaktadır (Taşlıyan,2007;186).

İş tatminini iş hayatında önemli hale getiren iki sebep bulunmaktadır. Birincisi, iş tatminin işgören üzerindeki etkileri açısından değerlendirilir. Gerçekleştirilen işe karşı hissedilen duygular işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığı açısından önem taşımaktadır. İkinci neden ise örgüt açısından ele alınmaktadır.

Örgütsel açıdan iş tatmininin örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Keleş,2006;5).

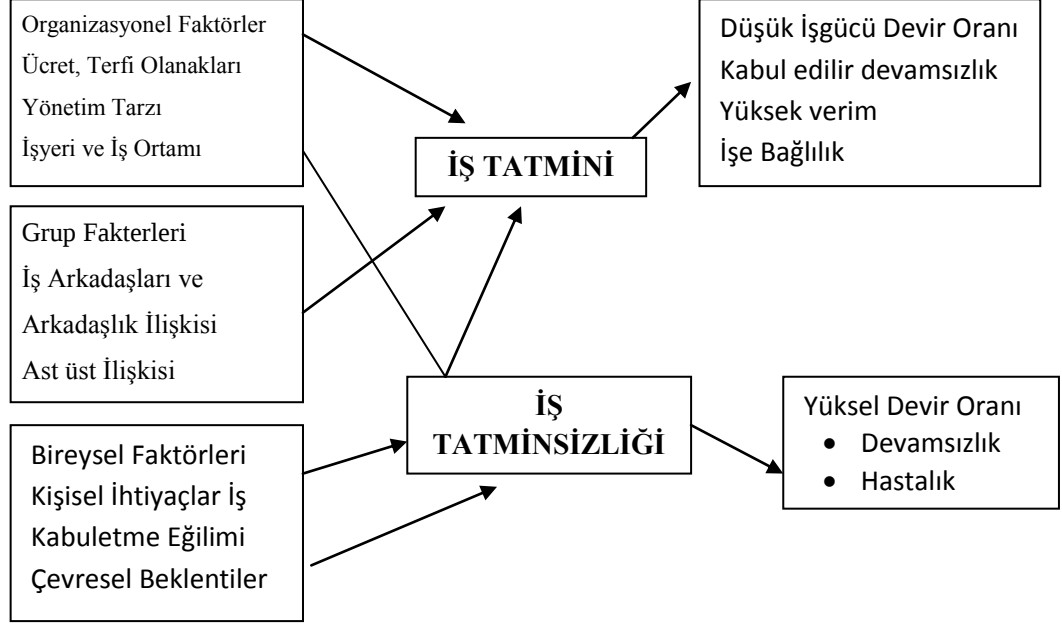
Örgütlerin başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik ne kadar önemliyse iş tatmini de o kadar önemlidir (Değerli,2010;64).

İş tatmini dinamik bir özelliğe sahiptir. Yöneticiler sürekli işgörenlerini gözlemleyerek iş tatmini sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle iş tatmini bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemlidir. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin öngörülen uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmelerinde nitelikli işgücünün önemi göz ardı edilemez. İnsan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, işgörenlerinin tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel imkanları gerçekleştirmek için büyük çaba harcamaktadırlar (Akıncı, 2002; 2).

Bir işletmenin en değerli varlığını insan kaynakları oluşturmaktadır. İnsan kaynağından maksimum seviyede verim alınması da işgören mutluluğu ile ilgilidir. Daha önce yapılan araştırmalarda göstermiştir ki; işgörenlerin iş tatmini iş çıktıları ile ilgilidir. İş tatminin maksimum seviyede olması, örgütsel bağlılık, yüksek performans gibi olumlu çıktılar meydana getirirken (Gül, ve diğerleri. 2008;15); işten memnuniyetsizlik; işten uzaklaşma, moral düşüklüğü, yabancılaşma, verimliliğin düşük olması, bedensel ve fiziksel rahatsızlıklar ve sağlıksız bir topluma gidişin nedeni gibi olumsuz çıktılar meydana getirmektedir (Bakan, Büyükbeşe, 2004:6). İşletmelerin öngörülen hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, işgörenlerin iş tatmininin sağlanması, işgörenlerin yaşam kalitesinin arttırılmasına bağlıdır. İş hayatının kalitesinin arttırılması; çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik, toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi gibi durumlar iş tatmininin sağlanması ile mümkün olmaktadır (Dinler,2010;14). Kendisine uygun bir işyeri ortamı sunulan işgörenler için maddi ve moral ihtiyaçlarının da belirli ölçüde sağlanması gerekmektedir. İstek ve ihtiyaçların belirli bir oaranda karşılanmadığını algılayan işgörenlerde tatminsizlik ve uyumsuzluk meydana gelmektedir. Hizmet işletmelerinde iş tatmini büyük öneme sahiptir. Çünkü yoğun ve yorucu bir iş temposunda çalışan ve işinden tatminsizlik duyan bireyin

verimli ve uyumlu çalışması mümkün olmamaktadır (Toker, 2007; 94). Aşağıda gösterilen şekilde özetlenmektedir.

Şekil 3: İş Tatmini Öğeleri



Kaynak: Erdoğan,1996; 79

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

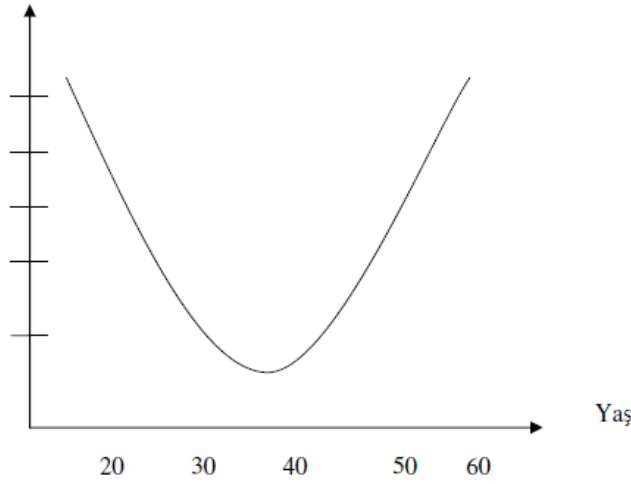
İş tatminini etkileyen önemli etkenler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincisini, yaş, kişilik, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem ve hizmet süresi oluştururken; ikincisini ise, ücret, işin niteliği ve statüsü, çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkiler, iletişim terfi olanakları, çalışma koşulları ve ortamı ve yöneticilerin tutumu oluşturmaktadır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özelliğinin ve değişkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş tatminiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. İş tatminini etkileyen faktörleri cinsiyet, yaş, eğitim, , kişilik, kıdem ve hizmet süresi başlıkları altında incelemek mümkündür.

Yaş: Hickson ve Oshagbemi'nin (1999) 'da yaptıkları araştırmada yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yaşça daha büyük olan işgörenlerin daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Davis,1988;100). Yaş, iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Herzberg, yaş ve iş tatmini arasında U şeklinde bir görevin bulunduğu kanısındadır. Herzberg'e göre genç bireylerde iş tatminin yüksek seviyede, orta yaşta olan bireylerde eğilmekte ve yaşça büyük bireylerde de tekrar yüksek seviyelere ulaşmaktadır (Öztekin, 2008;31).Aşağıdaki Şekil 4'de şekilde gösterilmektedir.

Şekil 4: Yaş ile İş Tatmini İlişkisinde U- Şekli Modeli



Kaynak: Keser, 2000; 106.

Genç bireylerin piyasa konusunda yeterli tecrübeye sahip olmamaları ve kendi işleri ile diğer işleri karşılaştıramamalarından dolayı tatmin oldukları düşünülmektedir. Tecrübe kazandıkça piyasa hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta ve bireylerin kendi çalışma koşulları ile kıyaslama yapabilmektedirler. Kazandıkları tecrübe sonucunda orta yaşa ulaştıklarında tatmin seviyelerinde azalışlar meydana gelmektedir. Yaşça büyük işgörenler zamanla daha fazla alternatifle kıyaslandıklarını gördükçe örgütten beklentilerini azaltmakta ve böylelikle tatmin seviyeleri artmaktadır (Tutar, 2008;49).

Lee ve Wilbur ise yaptıkları araştırmanın sonucunda; genç yaşta olan işgörenlerin, yaşça büyük olan işgörelere göre daha düşük iş tatminleri olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Lee ve Wilbur, 1985;782).

Kişilik: İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmaktadır. Örnek olarak; sinirli bir yapıya sahip ve çevresine uyum içinde olmayı başaramamış bireyler daha sık iş tatminsizliği yaşamaktadır. Bu işgörenler başka kişiler ile ilişki kurmakta zorluk çekmekte ve işgörenlerin hayata bakış açıları olumsuz olmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005).

Bireyler kişilikleri ile uyum sağlayan işlerde daha başarılı olmakta ve iş tatminleri yüksek olmaktadır. İş yerindeki motive edici araçlar işgörenler tarafından farklı algılanmakta, bu araçların önem sırası işgörenlerin kişiliğine göre değişmektedir. Duygusal ve hassas işgörenlerde iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri iş

tatmininde önemli rol oynarken; daha katı tutumları olan, gerçekçi işgörenler için ücret, terfi olanakları gibi somut motivasyon araçları iş tatminine daha fazla etki etmektedir. İçedönük bireyleri, daha az kişinin bulunduğu sessiz ortamlar daha fazla tatmin ederken; dışadönük bireyleri ise daha fazla bireyin bulunduğu sosyal ortamlar daha fazla tatmin etmektedir (Telman, Nursel, 2004: 61-62).

Yapılan araştırmalar; İşgörenlerin kişiliği, becerileri ve işin gerekleri ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Daha açık bir ifadeyle birey-iş uyumu yüksek olduğunda iş tatmini de yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (Kuşluvan,2009;63).

Cinsiyet ve Medeni Durum: Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tutarsız ve çelişkili olduğunu göstermektedir (Kuşluvan,2009;65). Bu çalışmalardan bazılarında, kadın işgörenlerin önceden iş olanakları günümüze göre daha kötü olmasından dolayı iş hayatından çok fazla beklentilere sahip olmamasından dolayı günümüzde kadın işgörenler, erkek işgörenlerden daha fazla tatmin olmaktadır (Clark, 1997'den aktaran; Doğru,2010;24). Bazı çalışmalar da bu durumun tersi olarak; kadın işgörenlerin, anne ve eş rolü üstlenmesinden dolayı erkeklere göre daha fazla sorumluluğa sahip olması, bir kimlik çatışması yaşaması ve bu çatışma sonucunda tatminsizlik meydana geldiği için erkek işgörenlerde tatmin seviyesi daha yüksektir. Diğer neden olarak da kadınların daha düşük ücretle niteliği olmayan işlerde çalışması gösterilebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde çalışmaları sebebiyle erkek işgörenler tatmin seviyeleri daha yüksek olabilir (Telman, Nursel, 2004: 57-58).

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genel olarak evli olan işgörenlerin bekar olan işgörelere göre daha fazla iş tatmin seviyesine ulaştıkları bulgusu dikkat çekmektedir (Kuşluvan,2009;68). Bekar işgörenlerin tatmin seviyelerin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve bu, evli işgörenlerin üstlendikleri sorumluluklar sebebiyle maddi olan ödüllere fazla önem vermeleri ile ilgilidir (Curran ve Stanworth,1981'den aktaran; Akbulut,2010;38).

Eğitim: İşgörenlerin iş tatminini etkileyen bir diğer faktör ise eğitim düzeyidir. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır. Eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin seviyesi de artacağı sonucuna varılmıştır. Fakat bu durum işgörenlerin eğitim seviyeleri ile uygun işlerde istihdam edildiği sürece geçerli olmaktadır. Herhangi bir mevkiyi işgal eden bir işgörenin sahip olduğu eğitim söz konusu mevki için gerekli asgari eğitim düzeyinden fazla değilse işgörenin eğitim seviyesi ve iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması beklenmektedir. Ancak işgörenin eğitim seviyesi mevki için asgari eğitim düzeyinden yüksek ise işgörenin eğitim durumu ve iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkinin negatif yönde olması beklenmektedir (Efeoglu, 2006;28). Genel olarak, eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Örneğin, eğitim seviyesi yüksek olan bireyin düşük ücretle çalışması başlı başına bir tatminsizlik kaynağıdır. Demek ki durumun yüksek ücretle desteklenmesi gerekmektedir (Yavuz,2010;22).

Kıdem ve Hizmet Süresi: Kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda, kıdem arttıkça iş tatmin seviyesi de artmakta, bazılarında ise kıdem arttıkça iş tatmin seviyesi azalmakta, bazı araştırma sonuçlarında ise iki değişken arasında bir ilişki bulunamamıştır (Yavuz,2010;23). İşgörenlerin iş tatmini, işletmedeki hizmet süresi ile de yakından ilişkili olmaktadır. Gerçekleştirilen bir araştırmaya göre iş tatmini ve hizmet süresi arasında negatif yönde ilişkinin bulunduğu, hizmet süresi arttıkça iş tatmininin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır (Kuşluyan,2009;67). Bunun başlıca nedeni olarak da işe yeni başlayan işgörenlerin örgütten beklentilerinin yüksek olmasıdır. Bir işletmeye başvuruda bulunan veya işletmeye kabul edilen bireyin beklentileri yüksektir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002;330). Yapılan başka bir araştırmaya göre ise, kıdem ve hizmet süresi arasında pozitif ilişkinin olduğu bulgusuna varılmıştır. Buna göre bireyin aynı işyerinde hizmet süresi arttıkça mesleki bilgi, tecrübe ve pratikleri de artmaktadır. Böylelikle örgüte daha fazla uyum sağlamakta ayrıca kendilerine güvenlerinde de artış meydana gelmektedir (Hekim, 2002;46).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler: ücret, işin niteliği ve statüsü, çalışma arkadaşları, yöneticiler ile ilişkiler, iletişim. terfi olanakları, çalışma ortamı ve şartları, yöneticilerin tutumu, olarak sıralanabilir.

Ücret: İş tatmini ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, tatmin veya tatminsizliği etkileyen temel faktörlerden birisi de ücrettir. Şüphesiz işgörenin işe karşı gösterdiği tutumunu, ücretin yeterli miktarda olması ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Fakat belli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile ilgili olmaktadır. İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde ve kendinden daha az yetenekli olanlara göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği meydana getirmektedir (Kuşluyan,2009;52). Ücret, işgörenler için motive edici bir unsur olmasına rağmen, tatmini belirleyen temel faktör değildir. İşgörenler arasında adil ücret dağılımı olmadığı durumlarda ve emeklerinin karşılığını alamadıklarında istekli bir şekilde çalışmayacaklar ve tatmin seviyeleri düşük olacaktır (Syptak et al, 1999;27). İş tatmininin sağlanabilmesi için öncelikli olarak net ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Çünkü işgörenler, elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer bireylerin ücretiyle kıyasladıklarında ücretin adaletli bir şekilde dağıtıldığına inanırlar ise olumlu tutum ve davranış göstereceklerdir (Bozkurt ve Bozkurt,2008;5).

İşin Niteliği ve Statüsü: İş tatminini belirleyen etkenlerden biri de işin karakteridir. Hackman ve Oldman (1975)'ın işin nitelikleri konusunda geliştirdikleri iş karakteri teorisinde bu unsurlar; işin gerektirdiği yeteneğe sahip olma, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken işgörene sunduğu özerklik ve performans hakkında alınan geribildirim şeklinde ifade edilmiştir (Keser,2006;80). Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma imkanına sahip ise birey, işinden daha tatmin olmaktadır. Yaptığı işin ilgi çekici olması, mutlu olduğu işi yapması ve bireye statü kazandırması da işgörenin tatmin seviyesini arttırmaktadır (Kırel ve Özkalp,2001;76)

Çalışma Arkadaşları ve Yöneticilerle İlişki: Bireyin işini sevmese bile, arkadaşları ile aynı ortamda olmaktan dolayı işinden mutluluk duyar. Eğer çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri çalışma grubu ve iş arkadaşları olmaz ise iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan

yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kurmayan işgörenlerin iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Erdil, ve diğerleri, 2004;21).

Yöneticilerin, işgörenleri kararlara katılmadan uzak tutması, kendi başına karar alınabilmesinin engellenmesi, işgörenlerin sürekli yaptıkları işlerde denetlenmesi ve kişinin kendi davranışlarında serbest davranmaması, yöneticinin işgörenlerle olumsuz ilişkileri işgörenlerin iş tatminlerini azaltır ve tatminsizliğe neden olur. Hatta işe yeni başlayan işgörenlerin iş tatmin ve tatminsizlikleri üzerinde yöneticinin davranışları çok etkili olmaktadır. Yöneticinin olumlu davranması, cesaretlendirmesi ve bireyin yapabileceği işleri vermesi vb. sebepler iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Alkış,2008;77)

İletişim: Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirleriyle bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve işgörenler arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin tatminsizlik yarattığını ancak iyi iletişimin her zaman iş tatmini yaratmaya yetmediğini ortaya çıkartmıştır (Erdoğan,1996;240).

Terfi Olanakları: Yükselme veya ilerleme olanaklarına sahip olmayan işgörenlerde çalışma isteği ve çabalarında azalmalar meydana gelecektir. Bu durumda, yükselme ilerleme olanaklarının varlığı örgütlerde bir teşvik yani güdüleme aracı olarak görülmektedir (Eren, 2001;333). Terfi etme olanaklarına sahip olan işgörenlerin işine olan bağlılığı ve çalışma isteğinde artışlar meydana gelirken; kariyer sisteminin belirsiz olduğu ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı örgütlerde ise işgörenlerde tatminsizlik meydana gelmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008;6).

Çalışma Koşulları ve Ortamı: İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen etmenlerden biri de çalışma ortamlarıdır. Çalışma ortamının kalitesini arttıran birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar: İş yerinin ısı durumu, ıslıklandırılması, sessiz olması, havalandırılması, temiz olması, mimari yapısı, güvenliği, kullanılan aletlerin yeni olması ve yeterliliği gibi unsurlardır. Çalışma ortamında yaşanan herhangi bir olumsuz durum bireyin performansını, verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz

yönde etkilemekte iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumun tersi gerçekleştiğinde iyi çalışma olanaklarına sahip olan bireyler, çalıştığı ortamdaki memnun olmakta, keyif almakta ve huzurlu bir şekilde işini yapmakta, bu da performansına ve verimliliğine olumlu yönde etkilemektedir. Bununla beraber iyi çalışma şartları tatmini tek başlarına yükseltmede ancak destekleyici rol görevi üstlenmektedir (Eren, 2001;202).

İşgörenler iyi çalışma şartlarına sahip olduklarında işgörenlerin performansı ve tatmin seviyelerinde artış meydana gelmektedir. Çalışma şartlarının kötü olduğu durumlarda işgörenler işlerini yapmak istememekte ve işlerini yerine getirmekte zorluk çekmektedirler. İş ortamında yaşanan bazı olaylar bireyin performansını çalışma şartlarından daha fazla etkileyebilmektedir. Örneğin, sabah iş başı yapan işgörene amiri tarafından kötü bir söz edildiğinde işgörenin çalışma şartları ne kadar iyi olursa olsun işgörenin performansında düşüşler meydana gelmektedir (Luthans,1992;122).

Yöneticilerin Tutumu: İnsanların hareketlerini etkileme sanatı olan yöneticilik, bir kişinin kendi istek ve iradesini diğer kişilere; onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını elde ederek kabul ettirme becerisidir. Bir örgütün ya da departmanın başarısı ya da başarısızlığı yöneticilerine bağlıdır (Garhi,2000;191).

İşgören tatmininde, bireylerin sahip oldukları kendilerine özgü değerlerinin, önyargılarının ve fikirlerinin yönetim tarafından motivasyon aracı olarak kullanılmasının büyük önemi vardır. Bu motivasyonel tutumun, tatminsizliği ortadan kaldırmak için kullanılması gerekmektedir. İşgörenlerin sahip olduğu motivasyon, bazı olayların etkisiyle ortadan kalkmaktadır. Örneğin örgüt içinde işgörene verilen sözlerin yerine getirilmemesi, işgörenlerin iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalar ve işgörenlerin sahip oldukları pozitif enerjilerini negatif enerjiye dönüştürerek işgörende tatminsizlik durumu meydana gelebilmektedir (Demir, 2005;149).

Yönetim tarzı, işgörenlerin iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine işgörenlerin katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma gereksinimini giderecektir. İş ortamında bu gereksinimlerini gideremeyen ve başka örgütlerde gidermeye gereksinimi duyması işgörenin iş tatminini etkilemektedir İşletmelerde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde

nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel; işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminlerinde yükselme meydana gelmektedir. İkincisi ise işgörenleri odak merkezi haline getirmektir. Yani, işgörelere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler meydana getirebilmektir. Yönetimin işgören ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, işgörelerin iş tatminini artırmada yardımcı olmaktadır (Erdil ve arkadaşları, 2004;19).

İşin Kendisi: İşgören tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri de işin kendisidir. İşgörelerin motivasyonu ve buna bağılı olarak iş tatminlerini arttırmak için, kendilerini yaptıkları için değerli önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekmektedir. İşgörelere, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar ortaya çıkardığı hissettirilmesi durumunda iş tatmini meydana gelmektedir. İşte var olan gereksiz birtakım görev ve sorumlulukların ortadan kaldırılması verimlilikte ve iş tatmininde artış oluşturmaktadır (Syptak et al, 1999;29-30).

İşin zorluk derecesi, iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çünkü işgören zor olan bir işi başarıyorsa ve çevresi tarafından takdir ediliyorsa işgören yüksek seviyede tatmin meydana getirmektedir. Zihinsel olarak zor olan bir iş işgören tarafından başarılı bir şekilde gerçekleştiriliyorsa ve bu başarıyı çevre tarafından fark ediliyorsa işgören üst seviyede tatmin sağlamaktadır. Bazı durumlarda fiziksel zorluğu olan aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. İşgören; bireysel özellik ve niteliklerini aşan işleri gerçekleştirmek zorunda olduğunda sıkıntı, moral bozukluğu meydana gelmekte ve bunun sonucunda iş tatminsizliği meydana gelmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005;56-57).

2.4. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Günümüzde işgörelenler içinde bulundukları örgütleri ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir yer olarak kabul etmektedirler. İşgörelenlerin yaptıkları işle ilgili duygu, düşünce ve isteklerinin ve iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkileyen unsurların belirlenmesi örgüt ve işgören açısından önemlidir. Çünkü işgörelenlerin iş tatmin seviyeleri örgütün amaçlarına ulaşmada ve örgüte bağlılık duygusu geliştirmesine etki etmektedir (Tengilimoğlu, 2005; 24-25).

İşgörenin işine karşı hissettiği olumlu tutum şeklinde tanımlanan iş tatmini bireyin yaptığı iş sonucunda kazandıklarının işten beklentilerine oranla daha yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durum işini severek, isteyerek mutlu ve huzurlu bir şekilde yaptığının göstergesi olarak gösterilebilir. Tatmin olan işgören, tatmin olmayan bireye kıyasla daha istekli, verimli ve üretken bir şekilde çalışmakta ve örgüte bağlılığı da artmaktadır. Böylece başarı elde ederek, amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir. Zamanlarının çoğunluğunu iş ortamında geçiren bireylerin sağladıkları iş tatmin seviyeleri, bireylerin hayat kalitesini ve yaşam tatminini de etkilemektedir (Aykaç,2010;40).

Daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda, (verimlilik, bağlılık vb.) iş tatminin bireyin, işe bağlılık, iş dışı yaşam, moral, verimlilik, ücret, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları olmak üzere birçok yönde olumlu etkisi olduğu bulgusuna varılmıştır (Alkış,2008;81-82).

Motivasyon seviyesinin yüksek olmasının işgörenler ve çalışma düzeni üzerinde bazı olumlu etkileri bulunmaktadır (Dinler,2010;27).Moral seviyesi yüksek olan bireyler işlerini istekli, coşkulu ve daha enerjik bir şekilde gerçekleştirmektedir.

- İşlerini daha istekli bir şekilde yaparlar.
- İşyerinin zor durumda olduğu zamanlarda işgörenler çok fazla çaba gösterirler.
- İş görenler yüksek seviyede çalışma isteğine sahip olurlar.
- İşgörenler yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin meydana getirilir.
- İşgörenler işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği meydana getirmeyi arzulamaktadırlar.
- İşgörenler yöneticilere ve örgüte karşı bağlılık gösterirler.
- İşgören devir hızı ve devamsızlık oranında azalmalar meydana gelmekte ve buna katılan maliyet oranı da azalmaktadır.

Bireyin ihtiyaçları giderilmedikçe iş tatmini meydana gelmediğini belirten Kaynak (1990), işgörenlerin iş tatmin seviyeleri arttıkça performans ve bağlılıklarının da artacağını, böylelikle bireylerin örgütle bütünleşerek, daha etkin, üretken ve daha mutlu olacaklarını belirtmektedir (Tekbalkan,2010;53).

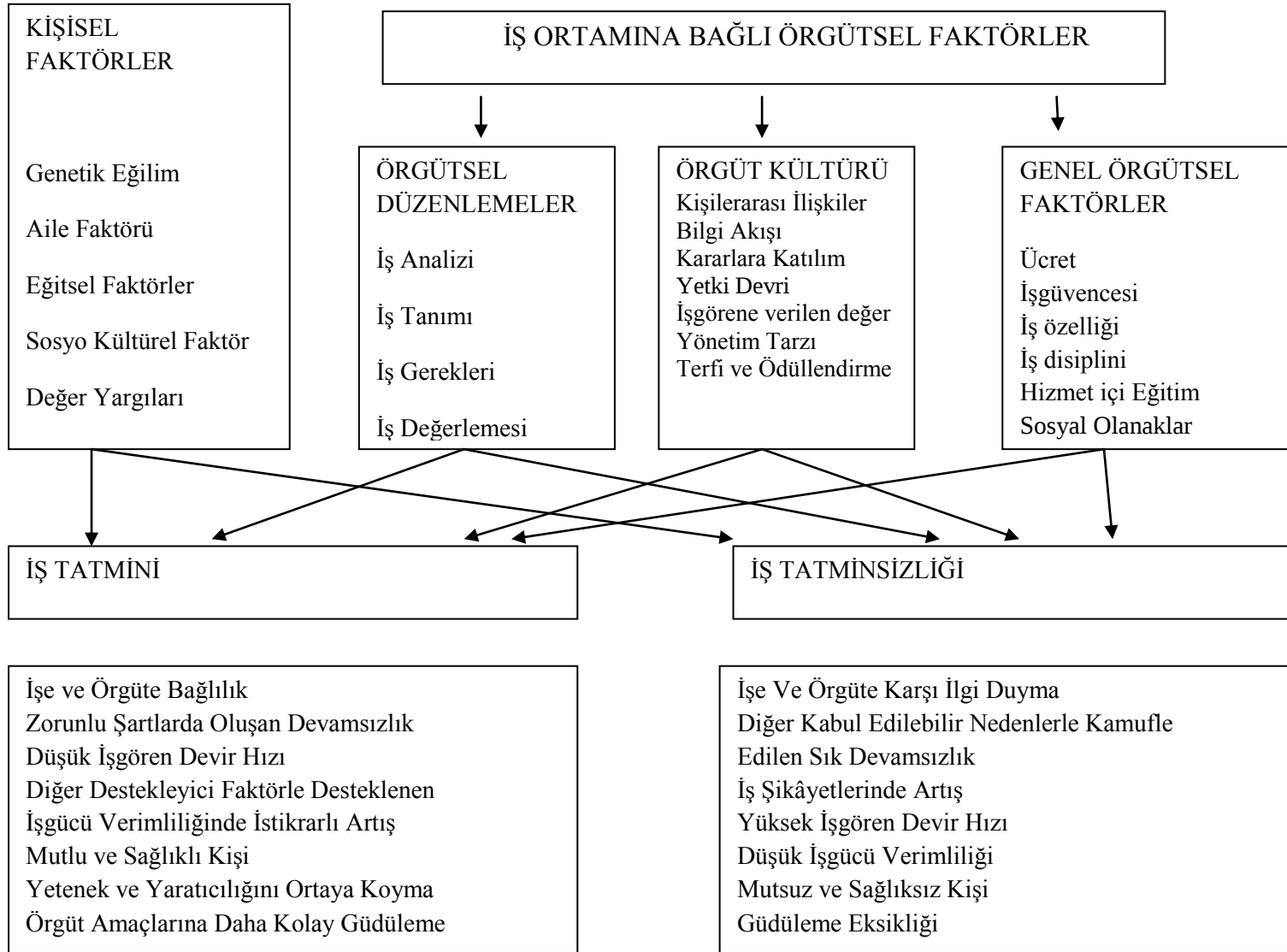
İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği,

örgütün bağışıklık sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi ortadan kaldırmaktadır. İş tatminsizliği, verimlilikte düşüş, işgören devir hızında artış, devamsızlık, işten ayrılmalar gibi olumsuz durumlara ek olarak; işgörenin sağlık durumunu da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İş tatmin seviyesi düşük olan bireylerde sinirsel ve duygusal çöküntüler meydana gelmektedir (Bucak,2007;81).

İşgörenler bazı durumlarda kendilerine bir katkısı olmayan bir ortam içerisine girmektedir. Yeni çalışma ortamı işgörenler arasında huzursuzluklara ve direnmelere neden olmaktadır. Bu direnişler, devamsızlık, işe geç gelme, emirleri yerine getirmeme, iş yavaşlatma, düşük kaliteli ürünler üretilmesi gibi olumsuz durumlara neden olmaktadır. İş tatmini sağlamayan birey, işle ilgilenmektense, işyeri dışındaki olaylar ile ilgilenmektedir. Bunun sonucunda da işi ile ilgilenmeyen işgören daha fazla iş kazasına sebep olmaktadır. Çünkü meydana gelen kazalar, bireyin psikolojik ve fiziksel durumları ile alakalıdır (Sevimli ve İşcan 2005).

İş tatminsizliğinin sürekli görüldüğü örgütlerde işgörenlerde stres meydana gelmektedir. Meydana gelen iş tatminsizliği ve stres, bireyin ruhsal sağlığına ek olarak bedensel sağlığını da olumsuz etkilemekte ve bunun sonucunda işgörenlerde mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları, yüksek veya düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara neden olabilmekte yaşam süresini etkilemektedir (Dinler,2010;30).

Şekil 5:İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı,2002

İş tatminini etkileyen faktörler nasıl kişiden kişiye farklılık gösterebiliyorsa iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Farklı bireysel özelliklere sahip olan işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı,2002;7).

2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

Otel işletmeleri emek yoğun özelliğine sahip olmasından dolayı hizmeti üreten de sunan da insandır. Otel işletmelerinde insan gücü en önemli unsurdur. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; işgörenin, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde işgörenden en yüksek seviyede verim alınabilmesi için, onlara yatırım yapılmasına, yakından ilgilenilmesine, ihtiyaçlarının karşılanmasına ve onların tatmin edilmesine bağlı olmaktadır (Akıncı 2002). Eğer işgörenin iş tatmin seviyesi yüksek ise işgören daha verimli çalışmakta, çalıştığı örgüte bağlılığı artmakta ve işini değiştirmek istememektedir (Tütüncü ve Tarlan, 2001; 142).

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde hizmetler soyuttur; üretildiği anda tüketilme zorunluluğu bulunmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler sürekli müşteriler ile etkileşim halindedir. Böylelikle işgörenler sunulan soyut ürünün bir parçası konumundadırlar, örgütün imajını oluştururlar ve örgütü temsil ederler. Otel işletmeleri için önemli olan işgörenlerin iş tatmini de son derece önemlidir. İş tatmini hem birey hem de örgüt açısından önemlidir. Birey açısından; işgörenlerin sağlığını verimliliğini, performansını, işletmeye bağlılığını, işgören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini, örgüt açısından ise , işletme performansını ve rekabet üstünlüğünü etkileyen en önemli etmenlerden biri olmaktadır (Kuşluyan,2009;51). Yöneticilerin örgütteki iş tatmin unsurlarını bilmeleri, kendilerini ve diğer iş görenleri işletme amaçlarına yönlendirmede yardımcı olmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması, yerleştirilmesi ve yeni işgörenlerin eğitimi esnasında işgücü verimliliğindeki azalma ile birlikte işletmenin maliyetlerinin artması sebebiyle yöneticilerin iş tatminine gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Taner, 1993;15).Makineleşmenin yoğun olduğu işletmelere göre, otel işletmelerinde üretim büyük oranda insan gücüne dayandığından hata yapma riski

daha yüksek olmakta ve standart hizmet sunulması güçleşmektedir. Otel işletmesinde aynı iş gören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çünkü iş görenin iş tatmini, hizmeti verdiği anda hissettiği duygu ve düşünceleri, hizmetin kalitesine etki edebilmektedir. Bu durumda otel işletmelerinde iş görenin iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti ve örgütün başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Örücü ve Esenkal,2007;144).

Otel işletmelerinde iş tatmini daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü son derece yoğun, yorucu ve farklı insanlara hizmet sunulan bu tür işletmelerde, iş tatmin seviyesi düşük olan işgörenin verimli çalışması imkansız hale gelmektedir. Diğer taraftan otel işletmelerinde görülen iş ve faaliyetlerin çok farklılık göstermesi her kademedeki bu iş ve faaliyetlerin sonuçlar itibarıyla analizini gerektirmektedir. Aksi takdirde otelin bir bölümündeki meydana gelen aksama, bölümler arası koordinasyonun sıkı ilişkisi nedeniyle diğer bölümleri etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini otel işletmelerinde çok önemli yere sahiptir (Oral,2005;268). Otel işletmelerinde işgörenler kendi istek ve ihtiyaçları karşılandığı sürece otelin hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedirler (Lam et al.2001). Yöneticiler de, işgörenlerin sadece ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerinin ve ihtiyaçlarının olduğunu göz ardı etmemelidirler. İşgörenlerin iş tatmininin sağlanması aynı zamanda işletmelerin sosyal bir görevi haline gelmektedir (Toker, 2000; 93).

Otel işletmelerinde, iş tatminsizliğinin meydana getirdiği birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen birçok unsur vardır. Bunlar (Oral,2005);

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yoğunluğu
- İşletmede ek mesai ücretlerinde gereksiz yere artış meydana gelmesi
- Müşteri şikâyetlerinde artış meydana gelmesi
- İşgören şikâyetlerinde meydana gelmesi
- Yiyecek, içecek üretim yerlerinde kayıplarda artış meydana gelmesi
- Dayanıklı tüketim maddelerinin arızalanmalarında artış meydana gelmesi
- Restoran malzemelerinde kırılmalarda artış meydana gelmesi
- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinde artış meydana gelmesi,
- İş kazalarında artış meydana gelmesi
- Yiyecek-içecek kalitesinin kötüleşmesi

- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler meydana gelmesi
- Toplam satış ve karlarda düşüşler meydana gelmesi
- İşgörenlerin işe devamsızlıklarında artışlar meydana gelmesi
- İşgören devir hızında artışlar meydana gelmesi

İşgören tatmin seviyelerini yükseltmek isteyen yöneticiler işgören performansını düzenli, adil ve doğru bir şekilde, daha önceden hazırlanmış yazılı kriterlere göre işgörenin de katılımı ile ölçmeleri gerekmekte, ücret artışlarının, sosyal hakların ve terfilerin işgörenin işte gösterdiği başarıya göre ayarlanması ve performans değerlendirme ölçütleri ile değerlendirme sonucu hakkında işgörenlerin kişisel olarak bilgilendirilmesi de fayda sağlayacaktır. Yöneticilere düşen görev, tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini öğrenmek için onlarla yakından ilgilenererek onlara zaman ayırmaları gerekmektedir. Böylelikle işgören devir hızı azalacak turizm işletmeleri sektörde rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır. Ek olarak yöneticiler işgörenlerle çok iyi bir iletişim sistemi kurmaları gerekmektedir (Kuşluvan,2009;77). Otel işletmelerinin başarılı olması iş gücünün etkinliği ve verimliliğine bağlıdır. İşgörenin verimliliği ve etkinliği ise, iş tatmini sağlamış motivasyon seviyesi yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler olmalarına bağlıdır (Barney,1986, s.657).

Otel işletmelerinde iş tatmini sağlamış işgörenler işletme amaçları için müşteri tatmini sağlamak adına daha fazla çaba sarf etmektedirler. Böylece işletme etkinlik sağlarken; işgören de işyerinde huzurlu bir şekilde çalışmaktadır. Özellikle otel işletmeleri için işgörenin iş tatmin seviyesi yüksek olmalıdır. İş tatminsizliği meydana geldiği durumlarda işgörenin kişisel olarak zarar görmesi ve işletmeye zarar vermesi söz konusu olmaktadır. Müşteri ile sürekli etkileşim halinde olan otel çalışanı eğer mutsuzsa bunu müşteriye yansıtabilir ya da bilinçli olarak işletmeye zarar verme çabası içinde olacaktır (Şahin, 2007). Bu yüzden bu olumsuzlukları yaşamamak adına hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde müşterilerle sürekli etkileşimde bulunan, işletmenin ön saflarında yer alan işgörenlerin iş tatminlerini arttırmak yöneticiler için en önemli konular arasında yer almaktadır (Rogers, 1994; 5).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi çok büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tahmin edilen uzun süreli hedeflerini yakalamalarında kalifiye işgücünün etkisi çok daha önemlidir. Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, işgören tatmininin sağlanması için tahmin edilen örgütsel imkanları sağlamak için büyük gayret göstermektedirler. Kurumsallaşmış otel işletmelerine en iyi örneklerden biri olan zincir oteller grubu Ritz Carlton'un, işgörenlerini "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlayan sloganı, işgörenlerine verdiği önemi ve değeri gösterir niteliktedir (Akıncı,2002;4)

2.6. İŞ TATMİNİ VE BİREY ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ

Yoğun rekabetin yaşandığı ortamda yer alan örgütler, işgörenlerinin etkinliği ve verimliliği sayesinde rekabet avantajı elde ederek ayakta kalmayı başaramamaktadır. Artan rekabet, kalifiye işgücüne sahip olmayı ve onlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden örgütler, işgörenlerinin iş tatmin seviyelerini arttırmaya yönelik çalışmalar başlatmaktadırlar. Böyle bir ortamda örgütün, bütünleşmeyi sağlamak için işgörenlerini ortak bir kültür kapsamında bir araya getirmesi gerekliliğinin hem önemi hem de güçlüğü artmaktadır. Aksi takdirde işlerinden tatminsizlik duyan işgörenlerde devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk alamama gibi olumsuz durumlar meydana gelmekte ve bu durum örgütler açısından ciddi anlamda mali kayıplara neden olmaktadır (İşcan ve Timuroğlu,2007;120).

İş tatmini bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 388).

İşgörenin, örgütün değerlerine ve işin gerektirdiklerine uyum sağlaması hem örgüt açısından hem de birey açısından olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Uyumsuzluk meydana geldiğinde ve sürekli bir hal aldığında hem birey hem de örgüt olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. İşgören üzerinde sıkı bir denetim yoluyla işgörenin örgüte uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır. Oysa yakından sürekli izlemenin işgöreni uyumsuzluğa sürüklediği artık kabul edilmiştir. Disiplin sistemi,

geleneksel örgüt tarafından uyum sağlamak için kullanılmaktadır. Çağdaş yönetim kuramlarında bu tür bir disiplin uygulamasını uyumu sağlamak için sakıncalı bulmaktadır. Çağdaş yönetim kuramları, işgörenlerin uyumunun sağlanması için daha değişik yöntemler kullanmaktadır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bunların başında gelmektedir. Yönetmenlerin demokratik önderlik uygulamaları, işgörenlerin örgüte uyumunu sağlamada etkili olabilmektedir. Yönetmenlerin etkili ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurmaları; birimler ve işgörenler arasında takım çalışmasına elverişli bir eşgüdüm kurmaları, işgörenlerin uyumsuzluğunu minimum seviyeye indirgeyebilmektedir. Ayrıca yönetime katılmaları yeter düzeye çıktığı zaman işgörenlerin hem iş tatmin seviyeleri, hem de örgüte uyum seviyeleri artmaktadır (Başaran, 1991'den aktaran, Aykut,2007;6).

Örgüt kültürünün odak noktasını oluşturan değerler iş tatmini örgüte bağlılık gibi iş görme tutumlarının olumlu yönde geliştirilebilmesinde önemli olmaktadır. Birey-örgüt uyum (B-O uyumu) düzeyinin bilimsel olarak saptanması gerek örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde, gerekse işe alım sürecinde doğru adayların doğru işe seçilmeleri açısından önem kazanmaktadır (Yahyagil,2005;137).

İşgörenlerin iş tatmini arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağı, böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma isteğine kavuşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmaktadır (Uçkun ve ark. 2004).

Trouba (2007)' ye göre, birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar örgüt için örgüt kültürüne uygun işgören tercih edilmesinde fayda olduğunu vurgulamaktadır. Güçlü bir birey örgüt uyumu, bireyin kişiliği ve değerleri ile örgüt kültürü ve değerleri uyumlu olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Örgütler için güçlü birey-örgüt uyumunun sonuçları, iş tatmininde, bağlılıkta, çalışma süresinde, grup uyumunda ve bireysel performansta artışlar ve işgören devrinde ve işten ayrılma eğiliminde azalışları meydana getirmektedir. Buna göre, örgüt ile uyumlu işgören seçimi, örgütlere stratejik bir üstünlük kazandırmaktadır (Trouba,2007).

Birey- örgüt uyumunun sonuçları araştırılmış birey örgüt uyumunun iş tutumlarına, işten ayrılmaya eğilime strese, prososyal davranışa, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa, takım çalışmasına, ve iş performansına etkisi ampirik olarak bulgulanmıştır (Aktaş,2011;14). Bulgulardan kişilerin birey-iş ve birey-örgüt

uyumunun sağlanması durumunda kişilerin örgüte olan bağlılıkları, iş tatminleri artmakta ve işten ayrılmaya eğilimleri ve iş stresleri azaldıkları sonucu çıkmaktadır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). İş tatmininin, birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracı etkisi olduğunu bulgulayan bir araştırmaya göre (Vilela et al., 2008: 1014) değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uyum sağladığında işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o örgütle olan birlikteliği daha da istekle devam ettirdiğini göstermektedir. Birey örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Güçlü örgütsel değerler, hem içten gelerek kabullenilen ve hem de yaygın şekilde paylaşılan değerlerdir. Böylece değerler eylemleri, tutum ve yargıları anlık amaçların ötesinde, daha nihai amaçlara yöneltmektedir (Balay,2000'den aktaran; Aykut,2007;102).

Eğer bireylerin sahip olduğu değerler, çalıştıkları örgüt ile uyum sağlıyor ise çalışan birey tatmin ve uyumlu olacak aksi takdirde başarısız olacaktır. Örneğin; bencil, kendine dönük bir bireyin; değerlere önem verilen bir işyerinde çalışması onu mutsuz ve başarısız etmektedir (Tikici, 2005'den aktaran; Aykut,2007).

2.7. BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Birey-örgüt tercihlerinin uyum sağlaması örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırdığı bulgularına varılmıştır. İşgören örgütün değerlerini paylaştığında iş tatmin seviyesi ve örgüte bağlılığı artmaktadır Yapılan araştırma ile işe yeni alınan bir kişinin tercihleri bir yıl içinde örgütün değerlerine daha fazla uyum sağladığı ve bunun sonucuna daha yüksek iş tatmini sağladığı görülmektedir. İş tatmini düşük olan bireylere sahip olan örgütlerde değişik maliyeler görülebilmektedir. Bunlar; denetim, düşük toplumsal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkiliğinde azalmaların meydana gelmesidir. İş tatminsizliği duyan ve şartlarını beğenmeyen işgörenlerde işten ayrılmalar meydana gelmektedir. Örgütten ayrılmayı tercih eden bireylerin yaptıkları işin beğenilmesinden, başarı duygusundan az derecede tatmin olmaktadır (Balay 2000'den akt; Aykut,2007;19).

Kristof'un araştırması (1996), davranışsal sonuçları bakımından birey-örgüt uyumunun; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır (Kristof,1996).

Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan çalışmada savunma sektöründe yapılan uygulamalı bir araştırma ile birey-örgüt uyumunun artırılmasında rolü olduğu düşünülen iş tatmini ile amire güvenin etkileri araştırılmıştır. Ayrıca, bu etkilerde dağıtım adaletinin düzenleyici etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için düzenleyici etki analizi yapılmış ve çizilen regresyon eğrileriyle dağıtım adaletinin, hem iş tatmini ile birey-örgüt uyumu arasında hem de amire güven ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Turunç ve Çelik,2012;1).

Guan ve Wu (2008), Çin'li girişimcilere, birey-örgüt uyumunun etkilerini göstermek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada değer odaklı birey-örgüt uyumu yani bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki uyum ile işten ayrılma eğilimi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır

Yong-qing, gerçekleştirdiği çalışmada, hem birey-örgüt uyumu hem de birey-iş uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, her iki uyum türünün de iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu saptamıştır. Bulunan sonuçlardan biride diğer değişkenlerin de dikkate alınması halinde, birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinin birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisine göre daha fazla olduğudur (Yong, qing,2008;5).

Öztop ve Vurgun(2011) tarafından Türkiye 'de yapılan çalışmanın sonuçlarında bireysel düzeyde insan davranışını etkileyen değerler, örgütsel düzeyde ise örgüt kültürünü oluşturmakta ve örgütsel faaliyetlere yön veren değerler yer almaktadır. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçler değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Değerler kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturmakta ve dolayısıyla örgütsel davranışta anahtar bir rol görevi üstlenmektedir. Dolayısıyla örgütsel değer sistemi ile işgörenlerin örgüte bağlılık, iş tatmini ve sonuçta örgütsel başarı düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Öztop ve Vurgun,2011;226).

Erdogan ve diğerkleri. 'nin, İstanbuldaki kamuya ait otuz ayrı lisede görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Erdoğan, ve diğerkleri; 2002; 5).

Westerman ve Cyr, ABD'de 6 ayrı firma ve 105 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, bütünleyici uyum ve ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ile iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında güçlü ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Westerman ve Cyr,2004;252).

Aktaş (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada araştırmada bireyci ve toplulukçu değerlerin birey örgüt uyumu ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi tutumları ilişkisini biçimleyeceği tartışılmıştır. Bireyci kültürlerde birey seviyesinde bireyci değerler ağır bastığına ve toplulukçu kültürlerde ise birey seviyesinde toplulukçu değerler ağır bastığına göre bireyci kültürlerde örgütlerin seçme ve yerleştirme aktivitelerinde birey iş uyumuna daha fazla önem vermesi gerektiği; diğerk taraftan ise toplulukçu kültürlerde personel seçme ve yerleştirme uygulamalarında değerlendirme aşamasında daha fazla değersel birey örgüt uyumu sağlanmasına önem verilmesi gerektiği bunun sonucu olarak da daha pozitif iş tutumlar sağlanacağı sonucuna varılmaktadır (Aktaş,2011;19).

Silverthorne (2004) tarafından Tayvan'da yapılan araştırmanın bulguları göstermektedir ki; iyi bir uyum sağlanması, örgüt içinde güçlü bir değişken özelliği arz etmektedir ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde, işgören devri üzerinde ise negatif yönde bir etkiye sahiptir. Silverstone'e göre, yüksek derecede birey- örgüt uyumunun sağlanması halinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, işgören devir hızında azalış meydana gelmektedir (Silverthorne,2004;597).

Kurtpınar (2011) tarafından yapılan tez çalışmasında ise, bütünleyici ve tamamlayıcı birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkeninin tümüyle bir ara değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolü olduğu ve dışadönüklük kişilik özelliğinin bu değişkenlerle ilişkisi ise anlamlı bulunmamıştır (Kurtpınar,2011;1).

Wheeler ve diğerkleri. (2007), yaptıkları ampirik araştırmada, bireylerin örgütleriyle uyum sağlamamaları durumunda ortaya çıkabilecek sonuçları

araştırmışlardır. Bulgular, birey-örgüt uyumunun azalması halinde iş tatmin seviyesinde azalma meydana gelirken; işten ayrılma niyetinde artış meydana geldiğini göstermektedir (Wheeler, ve diğerleri, 2007;212).

Özçelik (2011) tarafından yapılan tez çalışmasına göre; araştırmaya katılan hemşirelerin orta düzeyde etik iklim algılamaları, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeyinde oldukları, kişi-örgüt uyumlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği, hemşirelerin algıladıkları etik iklimin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerini istatistiksel açıdan pozitif yönlü olarak etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Özçelik,2011;iii).

McCulloch ve Turban ‘ın yaptıkları araştırmada ise, birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (McCulloch ve Turban, 2007;68).

Tepeci ve Bartlett (2002) otel işletmelerinde kişisel değerler ve örgüt kültürünü belirleyerek, otel işletmelerinin örgüt kültürünü açıkladıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün bireysel değerlere etkisi, birey ile örgüt kültürü arasındaki uyum, işgörenlerin iş tatmini ile davranışsal amaçlar arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Downey v.d. (1975), yöneticilerin kişilikleri ve örgütsel iklim arasındaki uyum ile performans ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Aykut,(2007) tarafından yapılan tez çalışmasında da birey örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna varılmış ve özellikle de eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda işgörenler için “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır (Aykut,2007;viii).

Ulutaş (2010) yaptığı tez çalışmasında, araştırma kapsamındaki işletmelerde birey-örgüt uyum düzeyi ölçülerek, birey-örgüt uyumu ile iş doyumu, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmış ve örgütü ile uyum sağlamış işgörenlerin iş tatminin, verimliliğin ve bağlılığın yüksek olacağı sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir sonuç ise, örgütlerde meydana gelen uyum sorununun ise strese yol açacağı ve dolayısıyla örgütlerin stres kaynaklı olumsuzluklara maruz kalacağını ortaya koymaktadır. Çatışmanın birey-örgüt uyumunu olumsuz etkilediği, çatışma düzeyi

yüksek örgütlerde uyum düzeyinin düşük gerçekleşeceğini belirtmektedir (Ulutaş,2010;150-151).

Diğer bir araştırmada ise bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri arasında uyum olduğu zaman performans ve tatminin yüksek, stresin düşük olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Autry ve Wheeler, 2005).

Yahyagil, (2005) uyum seviyesinin yüksek olması ile çalışanların iş tatminini algılaması arasında güçlü ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Elfenbein ve O'Reilly III (2007), kar amacı gütmeyen kurumlardan elde edilen 114 katılımcı verisinin analizi neticesinde, bireylerin gruptaki diğer çalışanlarla değerlerde uygunluk üzerine kurulu bir birey-kültür uyumunun sağlanması halinde performansın da yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır (Elfenbein ve O'Reilly,2007;116-126).

Başka araştırmada Türkiye’de bilişim sektöründeki işletme çalışanları üzerinde; birey örgüt uyumu ile örgütsel performansın finansal ve niteliksel boyutları arasındaki ilişkiler, araştırılmış ve birey-örgüt uyumunun hem finansal performans, hem de niteliksel performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Elçi et al, 2008: 592).

O'Reilly III ve diğerleri. (1991), yapmış oldukları çalışmada, birey-örgüt uyumunun, pozitif yönde normatif bağlılık, iş tatmini ve negatif yönde işten ayrılma niyetinin meydana geleceği sonucuna ulaşmışlardır (O'Reilly III ve diğerleri. ,1991; 507).

Diğer çalışma Posner (1992) tarafından bir fabrikada yapılan araştırmaya göre; örgütsel değerleri ile kendi değerleri arasındaki uyum seviyesinin yüksek olduğunu düşünen işgörenlerin işine kendilerinden beklenilenin üzerinde ve yapabileceklerinin en iyisiyle işlerine sarıldıklarını ve takım çalışmalarına daha yatkın olduklarını ifade etmiştir (Posner,1992).

Brown (2011)’ in de gerçekleştirdiği doktora tezinde ise 8 farklı örgüt ve 104 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında birey örgüt uyumu ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır (Brown,2011;ii).

Daha önceki yapılan çalışmalar da göstermektedir ki; birey-örgüt uyumunun yüksek olması, yüksek iş tatmini, yüksek örgütsel bağlılık, yüksek verimlilik, işe adanmışlık, yüksek performans, örgütsel vatandaşlık, sağlarken; uyumun düşük

olması, işten ayrılma niyeti, işgören devrinin yüksek olması, stres, çatışma, devamsızlık, gibi olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ANALİZİ: KUŞADASI BÖLGESİNDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, araştırmanın yöntemine, araştırmanın hipotezlerine, sınırlılıklarına, varsayımlarına, araştırmanın bulgularına, , tartışma ve önerilere ve son olarak da sonuç bölümüne yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin kültürel profillerini belirlemek, işgörenlerin değerleri ile örgütlerin değerleri arasındaki uyum düzeyini saptamak ve bu uyum düzeyinin işgörenlerin iş tatminlerine etkisini belirlemektir. Başka bir anlatımla, gerçekleştirilen bu çalışma ile Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan işgörenlerin bulundukları örgüte uyum derecelerini belirleyerek bu uyum derecesinin iş tatminini ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktır.

Bireyler belli bir yaştan sonra yaşamlarının belli bir bölümünü ve zamanlarının büyük çoğunluğunu örgütlerde çalışmakla geçirirler. İşgörenlerin sosyal hayatında örgütlerin önemi yadsınamaz. Örgütlerin işgörenlere sağladıkları sosyal, fiziki ve ekonomik haklar onları tatmin etmemektedir. Bunların yanı sıra psikolojik haklarının da sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden hayatlarının belirli bir bölümünü geçirdiği örgütlere uyum sağlamayan işgörenler pek çok negatif sonuçlar meydana getirmekte ve örgütler de bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir.

Çalıştığı örgütün değerleri ile kendi değerlerini uygun olduğunu düşünen işgörenler örgüt ile daha fazla uyum göstermekte ve bu sayede işinden memnuniyet duymakta ve yüksek iş tatmini sağlamaktadır. Bu şekilde çalışan işgörenlerin örgütten ayrılma olasılığı ve devamsızlık oranları daha düşük olmakta ve işlerini severek yapmaktadırlar. Bu durumdan örgütler olumlu yönde etkilenmektedir. Bu yüzden son yıllarda örgütler, farklı rekabet avantajı elde edebilmek için işgörenleri anlamak, çözümlemek ve işlerinden memnun edebilmek toplumlar ve örgütler açısından stratejik önem kazanmıştır. Örgütler ne kadar çok işgörenleri ile uyum

sağlar ise işgörenler işlerinden o kadar memnuniyet göstermekte ve işlerini severek yapmaktadırlar. Bu sayede örgütler diğer örgütlerden farklı rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır. Otel işletmelerine uyum sağlamayan işgörenlerin iş tatmini elde etmeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerin uyum seviyelerini arttırarak iş tatmini elde etmeleri gerekmektedir. Çalışma, otel işletmeleri yöneticilerine, işgörenlerin değerleri ile uyum düzeyleri ve işgörenlerin iş tatmin düzeyleri konusunda bilgi vermesi açısından önemlidir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili yurt içinde otel işletmelerine yönelik yapılan çalışma bulunmaması nedeniyle ve ayrıca otel işletmelerinde yapılan ve yalnızca birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik spesifik bir araştırmaya rastlanmaması nedeniyle bu araştırma literatüre sağlayacağı düşünülen katkı bakımından da önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde; veri toplama yöntemine, araştırmanın evren ve örneklemine, veri analizinde kullanılan istatistiklere ve veri toplama aracının güvenilirliğine ait bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada survey-tarama yöntemi kullanılmıştır. Çok sayıda veri toplamak için kullanılan yöntemle, geniş kitleden ancak yüzeysel veri toplanmıştır.

3.2.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak soru formu tekniğinden yararlanılmıştır. Soru formu tekniğinin kullanılmasının bazı gerekçeleri bulunmaktadır. İlk olarak bu çalışmamız çok sayıda cevaplayıcıyı içerdiği için soru formu kullanılmıştır. Görüşme tekniği kullanılması, çok daha fazla zaman alacağından uygun bir teknik olarak görülmemiştir. Soru formu kullanılarak kısa sürede çok daha fazla kişiye ulaşılabilceği düşünülmüştür. İkinci olarak soru formu bilgilerin isimsiz, imzasız alınmasına olanak verdiği için sorulara cevap verecek kişilerin cevaplarda çekingenliklerinin önüne geçilebileceği düşünülmüştür.

Üçüncüsü ise soru formlarının yazılı olması nedeniyle katılımcıların anlamadıkları zaman bu soruları tekrar tekrar incelemesine olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde bağımsız değişken olan birey örgüt uyumunu ölçmek amacı ile Coşkun (2007)'nin kendi yüksek lisans tez çalışmasında kullanmış olduğu, orijinali 27 madde ve (O'reilly et al,1991)'e ait olan ve daha sonrasında Cable ve Judge (1996) tarafından sadeleştirilen 40 maddelik Örgüt Kültür Profili kullanılmıştır.

Soru formunda yer alan örgüt kültür profili ölçeği iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, katılımcılardan çalışmak istedikleri bir oteli hayal etmeleri istenerek her bir maddeye önem derecesine göre yanıtlamaları istenmiştir. İkinci aşamada ise mevcut çalıştıkları oteli düşünerek her bir maddeye önem derecesine göre yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçek 5'li Likerte (Hiç Önemli Değil=1, Pek Önemli Değil =2, Biraz Önemli =3, Oldukça Önemli =4, Çok Önemli =5) göre derecelendirilerek oluşturulmuştur. İki bölüme verilen cevaplar arasındaki fark birey-örgüt uyumunu oluşturmaktadır. Birinci bölüme(bireysel değer) verilen cevaplar ile ikinci bölüme(örgütsel değer) verilen cevaplar arasındaki fark azaldıkça birey-örgüt uyumu artmakta; fark arttıkça da birey örgüt uyumu azalmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde bağımlı değişken olan iş tatminlerini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek toplam 20 ifadeden oluşmakta ve iki alt boyut (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) içermektedir. .Ölçek 5'li Likerte (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum =3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5) göre derecelendirilerek oluşturulmuştur. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan bireyin işinden tatmin olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğin 12 maddesi (1,2,3,4,7-11, 15, 16, 20) içsel faktörlere bağlı iş tatminini ölçmekte, diğer 8 maddesi de dışsal faktörlere bağlı iş tatminini ölçmektedir.

Soru formunun son bölümü ise, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yaş gruplarını, eğitim düzeylerini, cinsiyetlerini çalıştıkları departmanı, turizm sektöründeki çalışma sürelerini, işletmedeki çalışma sürelerini, oteldeki pozisyonlarını belirlemeye yönelik demografik özelliklerinden oluşmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, önemli turistik çekim merkezlerinden olan Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Evrendeki tüm işgörelere eşit şans verilebilmesi amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem alma yoluna gidilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme evreni oluşturan bireylerin örneğe girme şansının tamamen eşit ve tesadüfi olduğu örneklemdir. Bu örneklemede evren bir bütün olarak ele alınmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2011;73-74)

Örnekleme belirlenmesi aşamasında Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün resmi web sitesinden (<http://www.aydinturizm.gov.tr/belge/1-57354/turizm-tesis-ve-degerleri.html>) Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı işletme ve yatırım belgeli otel işletmelerinin bir listesi çıkarılmış ve bu listeye göre tek tek otellere telefon ile ulaşarak bilgiler teyit edilerek tam listeye ulaşılmıştır. Listeye göre Kuşadası'nda toplam 6 adet beş yıldızlı 25 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Soru formu uygulaması mart ayında gerçekleştirildiğinden 5 otel işletmesinden, üçü tadilat nedeni ile kapalı olmasından dolayı, ikisi ise yoğunlukları sebebiyle çalışmaya dahil edilememiştir. Bu yüzden çalışmamıza toplamda 26 otel işletmesi dahil edilmiştir. Ancak, bu işletmelerin işgören sayıları belirsiz olduğu için gerek işletmelere telefon edilerek gerekse bizzat işletmeye gidilerek Kuşadası'ndaki tüm 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin sayısı 1082 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma evreni belirlendikten sonra örneklem sayısı evren büyüklüğü belli olduğunda sıklıkla kullanılan formül ile hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{1082(1,96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0,05)^2 \cdot (1082-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 284$$

Formülde p ve q değerleri 0.5 olarak alınmıştır. Örneklemin anlamlılık düzeyi (t) 0.05 için 1.96, örnekleme hatası ise (d) 0.05 olarak alınmıştır.

Formüle göre örneklem sayısı 284 olarak bulunmuştur. Daha sonra bu örneklem sayısı işletmelerdeki işgören sayısı ile orantılı olarak her işletme için ayrı ayrı belirlenmiştir. Tablo 3’de her otel işletmesi için ayrı ayrı evren sayısı, örneklem sayısı, verilen soru formu sayısı, geri dönen soru formu sayısı ve geri dönüşüm oranı ayrıntılı olarak verilmiştir. Ancak işletmelerdeki yöneticiler ile görüşmeler esnasında işletme adının gizli kalacağına söz verildiğinden burada işletme isimleri harfler aracılığı ile gösterilmiştir.

Örnekleme için soru formu 30 Şubat 2013- 05 Nisan 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu yüzden işletmelerin düşük kapasite ile çalıştıkları ve sürekli işgörenlerin bulunduğu bir dönemde soru formu çalışması uygulanarak sürekli çalışan işgörelere ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırma evreninde yer alan otel işletmelerinde genel müdür, insan kaynakları müdürü ya da yetkili bir yöneticiden telefonla randevu alınarak ön görüşme yapılmış, böylece araştırmanın amacı anlatılarak yetkililerin soru formu incelemeleri sağlanmıştır. Soru forumlarının bazılarını ,araştırmaya katılan işletmelerde görüşme yapılan yöneticilere kaybolma düşüncesi ile işletmede bulunan işgören sayısından daha fazla bırakılmış ve yöneticilerden farklı departmanlara yaptırılması rica edilmiştir. Soru formlarını yanıtlama işlemi için onlara ortalama bir hafta süre tanınmış, yanıtlama işleminin tamamlanıp tamamlanmadığı telefon açılarak ve bizzat gidilerek kontrol edilmiştir, Soru forumlarının diğerleri ise bizzat otel işletmelerine gidilerek insan kaynakları müdüründen izin alınması durumunda işgörelerin yemek saatlerinde işgörelenden soru formlarının yanıtlanması talep edilmiştir

Tablo 3: Soru formu Geri Dönüşüm Oranları

İşletme	Evren	Örneklem	Verilen Soru Formu	Geri Dönen Soru Formu	Geri Dönüşüm Oranı
A	180	47	100	82	82
B	50	13	30	12	40
C	134	35	90	44	49
D	110	29	40	8	20
E	120	31	50	14	47
F	10	3	7	3	43
G	43	11	14	8	57
H	90	24	50	26	52
I	107	28	90	64	71
İ	21	5	10	2	20
J	10	3	10	4	40
K	11	3	8	5	62
L	12	3	22	8	36
M	15	4	10	2	20
N	10	3	10	4	40
O	9	2	6	5	83
Ö	5	1	4	3	75
P	4	1	4	2	50
R	14	4	10	4	40
S	6	2	6	2	33
Ş	24	6	30	6	20
T	20	5	10	3	30
U	4	1	4	3	75
Ü	3	1	3	2	66
V	2	1	2	2	100
Y	70	18	30	12	40
TOPLAM	1082	284	650	330	51

Dağıtılan toplam 650 soru formundan 381 tanesi geri dönmüştür. Ancak yapılan incelemeler sonucunda 11 adet soru formunun eksik ve ilgisiz doldurulmasının anlaşılması, 40 adet soru formunu dolduranların stajyer ve kısa süreli çalışan işgörenlerden oluşması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Toplam 330 soru formu üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Ulaşılması gereken örneklem sayısı 284 olmakla birlikte 330 soru formu elde edildiğinden dolayı çalışmada tümü kullanılmıştır.

3.2.3. Veri Analizinde Kullanılan İstatistikler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma, frekans) yanı sıra normal dağılıma uygunluk gösteren parametreler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Birey - Örgüt Uyumun İş tatminin alt boyutları(İçsel, dışsal ve genel tatmin) üzerindeki etkisini belirlemede basit regresyon analizi kullanılmıştır. Anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2.4. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Bir ölçek için yapılması gereken en önemli işlemlerden birisi ölçeğin güvenilirliğini belirlemektir. Güvenilirlik bir ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ve ölçeğin ilgili sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder. Bir ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi için birçok yöntem bulunmaktadır. Ancak, bunların içerisinde en çok kullanılan Cronbach alfa katsayısıdır. Bu yöntem bir ölçekte yer alan n tane ifadenin (sorunun) homojen bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kayış,2005'den aktaran; Ayyıldız,2011).

Örgüt Kültür Profili (bireysel) bölümünün güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.880$ (oldukça güvenilir) olarak hesaplanmış olup, Örgüt Kültür Profili (örgütsel) bölümü için de $\alpha = 0.968$ (oldukça güvenilir) hesaplanmıştır.

Minesota İş Tatmin ölçeği İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin olmak üzere incelenmiştir. İçsel tatmin bölümünün güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.907$

(oldukça güvenilir) olarak hesaplanmış olup, Dışsal tatmin bölümü için $\alpha=0.909$ (oldukça güvenilir), Genel tatmin Bölümü için de $\alpha=0.947$ (oldukça güvenilir) hesaplanmıştır.

3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Birey örgüt uyumunun en önemli sonuçlarından biri de işgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri tatmindir. Literatürde yer alan çalışmalarda birey-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ve birey-örgüt uyumunun iş tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. (Wheeler ve diğerleri. 2007, Silverthorne 2004; McCulloch ve Turban 2007; Erdogan ve diğerleri. 2002, Parkes ve diğerleri. 2001; Yahyagil, 2005, Piasentin ve Chapman, 2007;). Otel işletmeleri, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması, çalışanların müşteri ile temas düzeyinin yüksek olması, çalışma temposunun yoğun ve hareketli olması, yılın 365 günü ve 24 saat esasına göre çalışmaları, hizmetlerin hazırlanması, sunumu ve sonuçlandırılması, bölümlerin birlikte, yardımlaşma ve dayanışma içinde çalışmalarının gerektiği ve en önemlisi teknolojik gelişmeye rağmen insan faktörünün yoğun olduğu bir sektördür(Öztürk ve Alkış, 2011; 439). İnsan gücünün yoğun olduğu otel işletmelerinin başarı elde etmesi, işgörenlerin çalıştıkları işletmeye uyum sağlamaları ve işinden tatmin olmalarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, otel işletmeleri çalışanlarının birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ve birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1: Birey-örgüt uyumunun genel tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

Otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu ile iş tatmininin alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Birey-örgüt uyumu ile içsel tatmin arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Birey-örgüt uyumu ile dışsal tatmin arasında pozitif ilişki vardır.

Otel işletmelerinde birey örgüt uyumu ile genel iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Birey-örgüt uyumu ile genel tatmin arasında pozitif ilişki vardır.

Otel işletmelerinde birey örgüt uyumunun iş tatmininin alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerine etkisinin olup olmadığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Birey-örgüt uyumunun içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6: Birey-örgüt uyumunun dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın daha sağlıklı ve verimli bir şekilde yapılması ve daha iyi anlaşılması için aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir.

- Otellerle ilgili sayısal veriler Kültür ve Turizm Bakanlığının verileri doğru olarak kabul edildiği varsayılmıştır.
- Araştırmada soru formu çalışmalarında katılımcıların verdikleri cevapların gerçek ya da doğru olduğu varsayımı ile hareket edilmektedir. İşgörenlere kendi değerleri ile örgüt değerlerini düşünerek oluşturulan sorulara ve iş tatmini ve tatminsizlik durumlarını belirleyen konularla ilgili kendilerine yöneltilen sorulara, objektif bir şekilde ve baskı altında kalmadan cevap verdiği varsayılmıştır.
- Belirlenen örneklemin evreni yansıttığı varsayılmıştır.

3.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Soru formlarında araştırmanın bilimsel içerikli olduğu ifade edilmesine rağmen bazı işgörenler kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesi ile sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabilir.
- Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan alan araştırması yöneticiler tarafından tepki ile karşılaşılmıştır. Bazı otel yöneticileri işgörenlerini meşgul edilmesini istememelerinden dolayı soru formlarını uygulamaya izin vermemişlerdir. Bu yüzden evreni yansıtacak

sayıya ulaşmada zorluk çekilmiştir. Ayrıca otel yöneticilerinin işletmelerine ait bilgilerin üçüncü şahıslar tarafında bilinmesini istememektedirler.

- Kuşadasında bölgesinde bulunan tüm otellere ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olacağından araştırma, sadece dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerle sınırlı tutulmuştur.

3.6. BULGU VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine, bireysel ve örgütsel değerler, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma, iş tatminine, birey örgüt uyumu ile iş tatmin arasındaki ilişkilere ve birey örgüt uyumunun iş tatmin üzerindeki etkisine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir. Buna göre görüşülen kişilere cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gelir, turizm sektöründe çalışma süresi, şu an çalışılan oteldeki hizmet süresi, çalışılan bölümde dahil edilerek katılımcılara 8 adet demografik soru yöneltilmiştir. Araştırmada soru formuna katılan otel işgörenlerine ait demografik özellikler yüzde ve frekans yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo 4: Cinsiyete İlişkin Verilerin Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Erkek	231	70
Kadın	99	30

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işgörenlerin 99’u (%30) kadın, 231’i (%70) erkek olduğu gözlemlenmiştir.

Turizm insan ilişkilerinin ön planda tutulduğu emek yoğun bir sektör olmakla birlikte çalışma ortamının stresli, gergin ve kimi zaman rekabete dayalı zor koşulları da bulunmaktadır. Gece vardiyaları, kuvvet gerektiren işlerin varlığı, yoğun iş temposu, irade gücü sağlam çalışanların varlığını gerektirdiğinden, işgörenlerin çoğunluğunun erkeklerden oluşması muhtemeldir. İşletmelerde yaşanan özellikle kadınlara yönelik olarak daha sık karşılaşılan cinsel taciz de kadın çalışanların sektörde kendilerini geri çekmelerine neden olmaktadır (Dalkıranoglu ve Çetinel,2008).

Tablo 5: Yaşa İlişkin Verilerin Dağılımı

Yaş	Frekans	Oran (%)
≤ 20	19	5,8
21-30	153	46,4
31-40	103	31,2
≥ 41	55	16,7

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 20 yaş altında 19 (%5.8) işgören, 21-30 yaş arası 153 (%46.4) işgören, 31-40 yaş arası 103 (%31.2) işgören, 41 yaş ve üzerinde 55 (%16.7) işgören bulunmaktadır. İşgörenlerin büyük çoğunluğunun % 46,4 ‘lük bir oranla 21-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir

Tablo 6: Medeni Duruma İlişkin Verilerin Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Evli	155	47
Bekar	175	53

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işgörenlerin 155’i (%47) evli, 175’i (%53) bekar olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum otel işletmelerinde çalışan işgörenlerinin çoğunluğunun bekar olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımında da görüldüğü gibi çoğunluğunu 21-30 yaş aralığı oluşturmaktadır.

Tablo 7: Eğitim Durumlarına İlişkin Verilerin Dağılımı

Eğitim	Frekans	Oran (%)
İlköğretim	83	25,2
Lise	148	44,8
Üniversite ve üzeri	99	30,0

Tablo 7’de görüldüğü gibi işgörenlerden %44,8 ‘lik dilimin eğitim düzeyinin lise olduğu gözlemlenmektedir. Toplam katılımcılar arasında üniversite ve üzeri mezunlarının sayısı ise 99’dur ve % 30’luk dilime karşılık gelmektedir.% 25,2’lik kısım ilköğretim mezunudur. Genel olarak incelendiğinde araştırmaya katılanların eğitilmiş olduğu gözlemlenmektedir.

Turizm sektöründe eğitilmiş insan gücü sayısı oldukça yüksektir. Son yıllarda mesleki eğitim veren kurumların sayısında büyük artışlar olmaktadır. Turizm liselerinden meslek edindirme kurslarına, iki yıllık yüksek okullardan, üniversitelere kadar çeşitlilik gösteren bu kuruluşlardan mezun olanlar sektörü canlandırmaktadır (Koçaklı,2000).

Tablo 8: Gelir Durumlarına Göre Veri Dağılımı

Gelir	Frekans	Oran (%)
1000 TL ve altı	161	48,8
1001-1500 TL	123	37,3
≥ 1501 TL	46	13,9

Çalışmaya katılanların gelir durumu incelendiğinde, 1000 TL ve altında 161 (%48. 8) işgören, 1001-1500 TL arası 123 (%37. 3) işgören, 1501 ve daha fazla olan 46 (%13. 9) işgören bulunmaktadır.

Ücret, iş gücünün ederi anlamındadır. Maddi çıkarlar, gereksinimler dizisinin başında gelmektedir. Başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücret azlığı önemli doyumsuzluk kaynağıdır (Eren 2001).

Tablo 9: Turizm Sektöründe Çalışma Süresine İlişkin Veri Dağılımı

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
1-3 yıl	68	20,6
4-6 yıl	87	26,4
7-9 yıl	65	19,7
≥ 10 yıl	110	33,3

Çalışmaya katılanların 68'i (%20. 6) turizm sektöründe 1-3 yıldır çalışmakta, 87'si (%26. 4) 4-6 yıldır çalışmakta, 65'i (%19. 7) 7-9 yıldır çalışmakta, 110'u (%33. 3) 10 yıl ve daha uzun süredir çalışmaktadır. Bu durum araştırmaya katılanların çoğunluğu turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri çalıştığını göstermektedir.

Aynı işletmede uzun süredir bulunan işgörenlerin işletmeye alışık olması ve onu benimsemesi söz konusu olmaktadır.

Tablo 10: Otelde Çalışma Süresine İlişkin Veri Dağılımı

Otelde Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
< 1yıl	76	23,0
1-3 yıl	110	33,3
4-6 yıl	100	30,3
7-9 yıl	24	7,3
≥ 10 yıl	20	6,1

Çalışmaya katılanların 76'sı (%23) 1 yıldan az süredir şu an çalıştığı otelde hizmet vermekte olup, 110'u (%33. 3) 1-3 yıldır çalışmakta, 100'ü (%30. 3) 4-6 yıldır çalışmakta, 24'ü (%7. 3) 7-9 yıldır çalışmakta, 20'si de (%6. 1) 10 yıl ve daha uzun süredir çalışmaktadır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, çalışma süresi 1- 3 yıl arası işgörenler oluşturmaktadır.

Tablo 11: Çalışılan Departman İle İlgili Veri Dağılımı

Departman	Frekans	Oran (%)
Ön Büro	40	12,1
Kat	68	20,6
Yiyecek-İçecek	59	17,9
Mutfak	74	22,4
Güvenlik	16	4,8
Destek	68	20,6
Diğer	5	1,5

Sou formu sonuçları değerlendirilirken Tablo 11’ deki katılımcıların çalıştıkları departmanları incelendiğinde işgörenlerden %12,1 ‘lik (40) kısmı önbüro da çalışırken, %20 lik dilimi (68) kat hizmetlerinde, %17 lik kısmı (59) yiyecek içecek departmanında , %22 lik kısmı (74) mutfak departmanında, % 4,8 (16) güvenlik departmanında, %20,6’lık dilimi, destek departmanında çalışırken son % 1,5 lik dilimi diğer departmanlarda görev almaktadır. Bu durum katılımcıların çoğunluğunun mutfak departmanında çalıştığını göstermektedir.

3.6.2. Katılımcıların Örgüt Kültür Profili Ölçeği’ne Verdikleri Yanıtların Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt kültür profiline verdikleri yanıtların minumum, maksimum, ortalamaları ve standart sapma ortalamaları verilmiştir.

Tablo 12: Örgüt Kültür Profili Ölçeği (Birey-Örgüt Uyumu) Verilen Yanıtların Dağılımı

	Çalışmak İsteyeceğiniz Bir Otel Hayal Edin(Bireysel Değer)	Çalışmakta Olduğunuz Otel Düşünün(Örgütsel Değer)	Bireysel Değer ve Örgütsel Değer Arasındaki Mutlak Fark
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Değişikliklere adapte olması	4,47±0,75	3,88±1,11	0,59±1,25
Dengeli olması	4,55±0,68	3,82±1,08	0,73±1,21
Yenilikçi olması	4,57±0,71	3,82±1,15	0,75±1,28
Fırsatlardan çabuk yararlanmak	4,29±0,86	3,82±1,10	0,47±1,29
Risk alması	3,68±1,07	3,49±1,13	0,19±1,44
Bağımsız olması	4,00±1,11	3,59±1,21	0,41±1,38
Kural odaklı olması	4,02±1,07	3,86±1,09	0,16±1,42
Analitik olması	4,05±0,95	3,70±1,15	0,35±1,27
Detaylara dikkat etmesi	4,34±0,92	3,96±1,11	0,37±1,25
Takım çalışması yapması	4,63±0,67	3,89±1,20	0,74±1,29
Bilgiyi serbestçe paylaşması	4,47±0,83	3,73±1,28	0,74±1,44
İnsan odaklı olması	4,57±0,72	3,75±1,24	0,82±1,44
Adil olması	4,65±0,78	3,77±1,32	0,88±1,49
Hoşgörülü olması	4,57±0,83	3,86±1,20	0,71±1,40
Resmi olmaması	3,37±1,39	3,46±1,24	0,09±1,64
Sakin olması	4,20±1,02	3,80±1,24	0,41±1,49
Destekleyici olması	4,52±0,75	3,84±1,22	0,68±1,43
Hırslı olması	4,15±1,01	3,83±1,18	0,32±1,38
Kararlı olması	4,52±0,79	3,96±1,10	0,55±1,28
Düşünceli olması	4,48±0,76	3,80±1,21	0,68±1,38
Başarı odaklı olması	4,57±0,71	3,94±1,11	0,63±1,30
Bireysel sorumluluk alması	4,45±0,81	3,78±1,20	0,67±1,39
Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olması	3,85±1,12	3,55±1,23	0,29±1,53
Profesyonel gelişim için fırsatlar yaratması	4,49±0,78	3,69±1,31	0,81±1,49
İyi performansa yüksek ücret vermesi	4,53±0,78	3,33±1,40	1,20±1,53
İş güvencesi sunması	4,68±0,62	3,91±1,14	0,77±1,24
İyi performansı övmesi	4,38±0,86	3,62±1,35	0,76±1,51
Çatışma ile doğrudan yüzleşmesi	4,38±0,79	3,70±1,17	0,68±1,34
İş yerinde arkadaşlık geliştirilmesi	4,52±0,76	3,90±1,21	0,62±1,34
İşlerin hevesle yapılması	4,58±0,84	3,86±1,21	0,72±1,45
Uzun saatler boyunca çalışılması	1,87±0,98	2,87±1,31	1,00±1,63
Kurallarla kısıtlamaması	3,80±1,08	3,66±1,20	0,14±1,45
Kalite odaklı olması	4,42±0,78	3,92±1,04	0,51±1,21
Diğerlerinden farklı olması	4,43±0,85	3,90±1,10	0,53±1,28
Saygın bir üne sahip olması	4,39±0,84	4,06±1,05	0,33±1,28
Sosyal sorumluluk sahibi olması	4,41±0,84	3,98±1,07	0,43±1,33
Sonuç odaklı olması	4,43±0,82	3,91±1,04	0,52±1,27
Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olması	4,53±0,77	3,96±1,02	0,57±1,23
Rekabetçi olması	3,85±1,09	3,72±1,06	0,13±1,33
İyi derecede organize olması	4,56±0,70	3,88±1,09	0,69±1,21

Birey-örgüt uyumunu ölçen 40 soruluk örgüt kültür profil ölçeği iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada; katılımcılardan çalışmak isteyecekleri bir oteli hayal etmeleri (bireysel değer) istenerek her bir maddeye önem derecesine göre yanıtlamaları istenmiştir. İkinci aşamada ise katılımcılardan mevcut çalıştıkları oteli (örgütsel değer) düşünmeleri ve her bir maddeye önem derecesine göre yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcıların bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri tablo 12’de görülmektedir. Bireysel değerlerde her bir soruya verilen yanıtların ortalamaları ile örgütsel değerlerde her bir soruya verilen yanıtların ortalamaları arasındaki farkları, ortalama ve standart sapmaları da yukarıdaki Tablo 12’ de gösterilmiştir. Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki fark az ise birey örgüt uyumu fazla, bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki fark fazla ise uyum düşük olmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları otel ile en fazla uyum sağladığı ifade, “Resmi olmaması”dır. Bireysel ve örgütsel değerlerde yer alan bu ifadeye verilen yanıtların ortalamaları birbirine çok yakın olduğundan birey-örgüt uyumu fazla olmaktadır. Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler resmi olmayan bir otelde çalışmak istediklerini hayal etmekte ve mevcut otel işletmelerini de öyle algıladıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, çalıştıkları otel ile en az uyum sağladığı ifade, “İyi performansa yüksek ücret vermesi”dir. Katılımcılar çalıştıkları otel işletmelerinin iyi performansa yüksek ücret vermediklerini düşünmektedirler. Bu yüzden bireysel ve örgütsel değerlerde yer alan bu ifadeye verilen yanıtların ortalamaları arasındaki fark fazla olduğundan birey-örgüt uyumu az olmaktadır. Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler, iyi performansa yüksek ücret verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Fakat mevcut çalıştıkları otel işletmesinin iyi performansa yüksek ücret vermediğini düşünmektedirler. Böylelikle uyumsuzluk meydana gelmektedir. Otel işletme yöneticileri, işgörenlerine örgüt kültür profili ölçeği uygulayarak hangi ifadelerin işgörenler için önemli olup olmadığını saptayabilirler. Böylece uyum sorunu yaratan ifadeler tespit edilerek; uyum sorunu giderilebilir.

Tablo 13: Birey-Örgüt Değer Uyum Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Min-Max	Ort±SS
Bireysel Değer	3,18-4,90	4,28±0,37
Örgütsel Değer	1,53-4,95	3,77±0,78
Birey-Örgüt Uyumu	-0,80 – 3,05	0,51±0,04

Genel olarak algılamaya dayalı olarak belirlenen (bireylere göre işletmede var olan) değerlerin her birinin aritmetik ortalaması ile işletmede olması istenilen yani hayal edilen bireysel değerlerin aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, mutlak fark ya da bu farkların kareleri hesaplanarak B-O uyum düzeyi sayısal bir değer olarak hesaplanmaktadır. Çok sıklıkla kullanılan ikinci bir teknik de, bu iki grup değer arasındaki (bireyler aynı maddeyi var olma durumu ya da tercih derecelerine göre işaretlediklerinden) ilişkinin (korelasyonun) hesaplanmasıdır. Bir diğer teknik de, bu iki grup değer arasındaki sayısal farklılıktan hareketle, etki gücünün” (effect size) hesaplanması yoluyla B-O uyum düzeyinin ölçülmesidir (Yahyagil,2005). Bu çalışmada birey-örgüt uyumunu meydana çıkartmak amacıyla bireysel ve örgütsel değerlere verilen yanıtların ortalamaları arasındaki fark alınmıştır.

Çalışmaya dahil edilen otel işletmesinde çalışan işgörenlerin örgüt kültür profil ölçeğinde (bireysel değer) yer alan 40 ifadeye verdikleri yanıtların toplam ortalamalarının min- max puanları 3,18 ile 4,90 arasında değişmekte olup, ortalaması ve standart sapması ortalaması 4.28±0.37’dir. İşgörenlerin örgüt kültür profil ölçeğinde (örgütsel değer) yer alan 40 ifadeye verdikleri yanıtlar, min- max puanları 1.53 ile 4.95 arasında değişmekte olup, ortalaması ve standart sapması 3.77±0.78’dir.

Tablo 12’de, bireysel değer ve örgütsel değerde yer alan her bir ifade arasındaki uyum gösterilmektedir. Böylece ifadeler arasındaki uyum ortaya çıkartılmıştır. Tablo 13’te ise, bireysel değerleri oluşturan 40 ifade ile örgütsel değeri oluşturan 40 ifadeye verilen yanıtların ortalamaları arasındaki fark ile genel birey-örgüt uyumunu ortaya çıkartılmak istenmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların bütün sorulara verdikleri yanıtlara göre, bireysel ve örgütsel değer arasındaki fark -0.80 ile 3.05 arasında değişmekte olup, ortalaması 0.51±0.04 saptanmıştır. İki değer arasındaki fark oldukça düşük çıkmıştır. Bu durum Kuşadası

bölgesinde faaliyet gösteren otellerde çalışan işgörenlerin çalıştıkları örgüte uyum sağladıklarını göstermektedir.

3.6.3. Katılımcıların İş Tatminine Verdikleri Yanıtların Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan grubun iş tatminine verdikleri yanıtların, minimum maksimum, ortalamaları ve standart saplarına yer verilmiştir.

Tablo 14: Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ne Verilen Yanıtların Dağılımı

Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Ort	Std.Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	3,7	1,08
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	3,75	1,06
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	3,65	1,11
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	3,64	1,16
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum.	3,62	1,25
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.	3,69	1,23
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	3,79	1,14
Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.	4,01	1,06
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından memnunum.	3,84	1,04
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	3,66	1,21
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	3,84	1,16
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.	3,67	1,20
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	3,38	1,30
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum.	3,45	1,32
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.	3,53	1,28
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum.	3,63	1,26

Tablo 14: Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ne Verilen Yanıtların Dağılımı (Devamı)

Çalışma şartları bakımından memnunum.	3,67	1,27
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.	3,80	1,17
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	3,58	1,26
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından memnunum.	3,94	1,07

İş tatmin düzeyini ölçen 20 soruluk Minnesota İş Tatmin Ölçeği soru formuna verilen cevaplar Tablo 14'de gösterilmektedir. Çalışanların iş tatminine ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 14'de görülmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre işgörenlerin, çalıştıkları işi güvence olarak gördükleri (4,01), Başkaları için bir şeyler üretebildikleri ve dolayısıyla yararlı oldukları (3,84), Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi (3,94), Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması (3,84), Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları (3,80) şeklindeki görüşleri, benimsenme oranı en yüksek boyutlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu verilerde yer alan ifadeler incelendiğinde “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin alt boyutlarından “İçsel Tatmin” boyutuna ilişkin başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi, işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluştuğu görülmektedir.

Yine elde edilen bulgulara göre, alınan işteki ücret (3,38), iş içinde terfi olanağı (3,45) şeklindeki verilerin, soru formuna dahil olan işgörenler tarafından benimsenme oranı en düşük boyutlar olduğu belirlenmiştir. Bu sorular incelendiğinde “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin alt boyutlarından “Dışsal Tatmin” işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluştuğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatminlerinin düşük, içsel tatminlerinin ise yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Minnesota İş Tatmin Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Minnesota İş Tatmini	Min-Max	Ort±SS
İçsel Tatmin	1,25-5,00	3,75±0,79
Dışsal Tatmin	1,00-5,00	3,61±0,98
Genel Tatmin	1,30-5,00	3,69±0,84

İçsel Tatmin puanları 1.25 ile 5.00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3.75±0.79, dışsal tatmin puanları 1.00 ile 5.00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3.61±0.98, genel tatmin puanları da 1.30 ile 5.00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3.69±0.84 saptanmıştır

3.6.4. Birey-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Birey-örgüt uyumu ve iş tatmini alt boyutlarının kendi aralarında birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16'daki korelasyon matrisinde verilmektedir.

Tablo 16: Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatminin Alt Boyutlarına (İçsel, Dışsal ve Genel) Ait Korelasyon Analizi

	OKP\OCP(Birey-Örgüt Uyumu)	
	R	P
İçsel Tatmin	-0,673	0,001**
Dışsal Tatmin	-0,713	0,001**
Genel Tatmin	-0,720	0,001**

r:Pearson Korelasyon Katsayısı

***p<0.01*

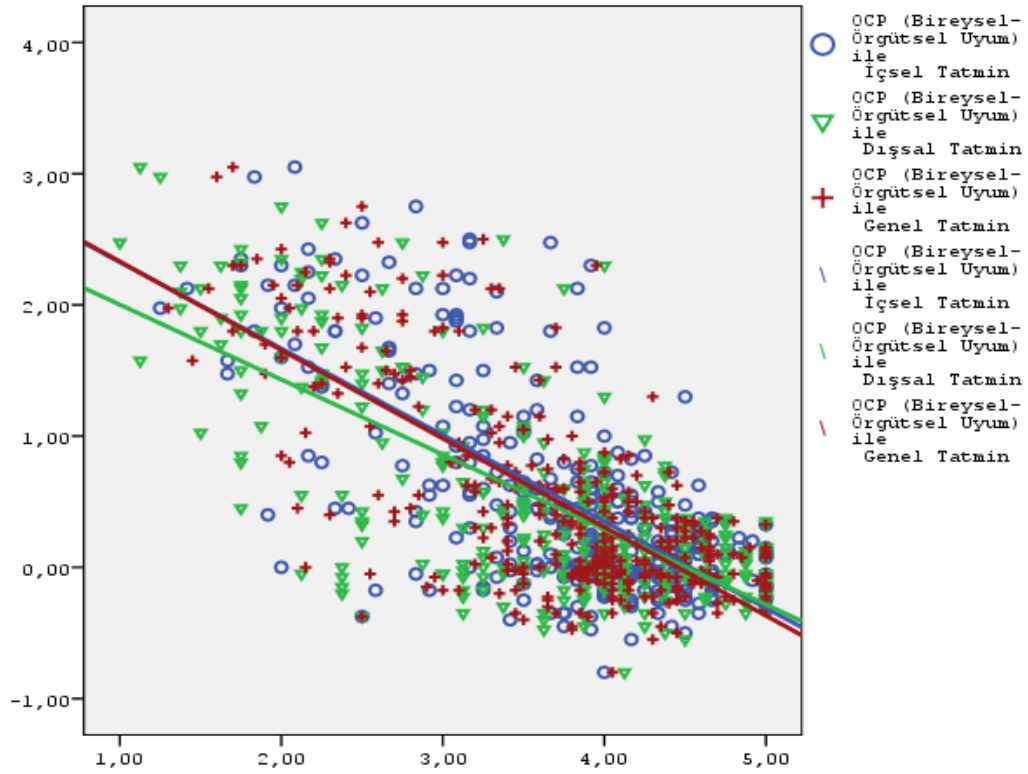
Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark az olduğunda birey örgüt uyumu yüksek olacaktır. Yapılan analiz sonucunda birey örgüt uyumu ile içsel tatmin arasın pozitif ilişki vardır. Birey-örgüt uyumu arttıkça içsel tatmin de artmaktadır. Bu anlamda H2 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir.

Korelasyon analizi bulgularında birey-örgüt uyumu ile içsel tatmin arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark az olduğunda birey-örgüt uyumu yüksek olacaktır. Yapılan analiz sonucunda birey-örgüt uyumu ile dışsal tatmin arasın pozitif ilişki vardır. Birey-örgüt uyumu arttıkça dışsal tatmin de artmaktadır. Bu anlamda H3 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Korelasyon analizi bulgularında birey-örgüt uyumu ile dışsal tatmin arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark az olduğunda birey-örgüt uyumu yüksek olacaktır. Yapılan analiz sonucunda birey-örgüt uyumu ile genel tatmin arasında pozitif ilişki vardır. Birey- örgüt uyumu arttıkça genel tatmin de artmaktadır. Bu anlamda H4 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Korelasyon analizi bulgularında birey-örgüt uumu ile genel tatmin arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Şekil 6: Birey- Örgüt Uyum ile İş Tatmin Arasındaki İlişki



3.6.5. Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi

Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 17: Birey-Örgüt Uyumunun İçsel Tatmin Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1,000	0,673	0,453	0,451	0,592

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Model
1	Regression	95,283	1	95,283	271,685	1
	Residual	115,034	328	0,351		
	Total	210,317	329			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,105	,039		105,298	,000
	OCP (Bireysel-Örgütsel Uyum)	-,687	,042	-,673	-16,483	,000

a. Dependent Variable: İçsel Tatmin

Birey-örgüt uyumunun içsel tatmin üzerine etkisinin incelendiği model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F:271.685, p:0.001). Birey-örgüt uyumu içsel tatmin değişkeninin %45.3'ünü açıklamıştır. Birey-örgüt uyumunun modeldeki katsayısı -0.687 saptanmış olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t:-16.483, p:0.001). OKP (Örgütsel değer) ile OKP (Bireysel değer) arasındaki fark bir birim azaldığında içsel tatmin 0.687 birim artmaktadır. Bu anlamda H5 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi içsel tatminini artırmaktadır.

Tablo 18: Birey-Örgüt Uyumunun Dışsal Tatmin Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1,000	0,713	0,509	0,507	0,686

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Model
1	Regression	159,753	1	159,753	339,379	1
	Residual	154,397	328	0,471		
	Total	314,150	328			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,064	,045		89,980	,000
	OCP (Bireysel-Örgütsel Uyum)	-,890	,048	-,713	-18,422	,000

a. Dependent Variable: Dissal Tatmin

Birey-örgüt uyumunun dışsal tatmin üzerine etkisinin incelendiği model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F:339.739, p:0.001). Birey-örgüt uyumu dışsal tatmin değişkeninin %50,9'unu açıklamıştır. Birey-örgüt uyumunun modeldeki katsayısı -0.890 saptanmış olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t:-18.422, p:0.001). OCP Örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki fark bir birim azaldığında dışsal tatmin 0.890 birim artmaktadır. Bu anlamda H6 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi dışsal tatminini artırmaktadır.

Tablo 19: Birey-Örgüt Uyumunun Genel Tatmin Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1,000	0,720	0,518	0,517	0,581

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119,083	1	119,083	353,120	0,001**
	Residual	110,611	328	0,337		
	Total	229,695	329			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,088	,038		106,952	,000	4,013	4,164
	OCP (Bireysel-Örgütsel Uyum)	-,769	,041	-,720	-18,792	,000	-,849	-,688

a. Dependent Variable: Genel Tatmin

Birey-örgüt uyumunun genel iş tatmini üzerine etkisinin incelendiği model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F:353.120, p:0.001). Birey-örgüt uyumu genel tatmin değişkeninin %51.8'ini açıklamıştır. Birey-örgüt uyumunun modeldeki katsayısı -0.769 saptanmış olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t:-18.792, p:0.001). OCP Örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki fark bir birim azaldığında genel iş tatmini 0.769 birim artmaktadır. Bu anlamda H1 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi genel iş tatminini artırmaktadır. Bu anlamda H6 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi genel tatminini arttırmaktadır.

3.7. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde, turizmde meydana gelen talep artışı, otel işletmelerini de olumlu yönde etkilemiştir. Otel işletmeleri artan talebi karşılamak ve talebi daha da arttırmak için müşterileri memnun etmek ve onlara kaliteli hizmet sunmak zorundadır. Otel işletmelerinde bunu sağlamanın şartlarından biri de otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir. Otel işletmelerinin değerlerine uyum sağlamayan ve iş tatmini elde etmeyen bir işgörenin müşteriyi memnun etmesi imkansız olmaktadır. Otelin değerleri ile işgörenin değerleri uyum sağladığında işgörende iş tatmini meydana gelmekte ve bu durumdan otel işletmeleri olumlu yönde etkilenmektedir.

Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin değerleri ile otelin değerleri arasındaki uyum düzeyleri, işgörenlerin değerleri ile otel işletmesinin değerleri arasındaki uyum düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki ve işgörenlerin değerleri ile otel işletmesinin değerleri arasındaki uyum düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi, bu tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, otel işletme yöneticilerine de önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültür profili (birey-örgüt uyumu) ve iş tatmini ölçeklerinin anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, her iki ölçekte güvenilir çıkmıştır.

Çalışmanın demografik bulgular ile ilgili bölümünde elde edilen sonuçlar, Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler vermektedir. Çalışmada, 330 otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanların çoğunluğunu 30 yaş altında olan işgörenler oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu bekar işgörenlerden oluşmaktadır. Yaş aralığı da bunu kanıtlamaktadır. Katılımcıların çoğunlu lise ve üniversite mezunudur. Bu durum çalışmaya katılanların eğitimi olduğunu göstermektedir. Katılımcıların gelir durumları ele alındığında, çoğu 1000 tl ve altında ücret almaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun turizm sektöründe çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olmasına rağmen işletmedeki çalışma süresi 1-6 yıl arasındadır. Bu durum otel işletmelerinde iş gören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu otel

işletmelerinde çalışan mutfak ve kat departmanında çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

Birey-rgt uyum ölçeğinde (rgt kültür profili) bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan birey- örgüt uyumu elde edilmiştir. Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin birbirine yakın ve aralarındaki farkın az olması birey örgüt uyumunun yüksek seviyede olduğunu gösterirken; bireysel değer ile örgütsel değerlerin birbirine uzak ve farkın yüksek o olması birey-örgüt uyum seviyesinin düşük olduğunu yani bireylerin örgüte uyum sağlamadığını gsermektedir.

Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanan örgüt kültür profil ölçeğinde, işgörenlere kendi hayallerinde çalışmak istedikleri oteller (bireysel değer) ve mevcut çalıştıkları oteller (rgtsel değer) ile ilgili sorular iki defa sorulmuştur. İki defa sorularak bireysel değer ve örgütsel değer arasındaki uyum elde edilmeye çalışılmıştır. Kuşadası bölgesinde yer alan dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilere göre, işgörenlerin çalıştıkları otel işletmeleri ile uyumlu olduğu bulgusuna varılmıştır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin her bir ifadeye verdikleri değerler, ele alındığında işgörenlerin otel işletmesi ile en fazla uyum gösterdiği ifade resmi olmamasıdır. İşgörenler resmi olmayan bir otel işletmesinde çalışmak istemekte ve mevcut çalıştığı otel işletmesini de resmi olarak görmektedirler. Bireysel değer(hayal ettikleri otel işletmesi) ve örgütsel değerde(mevcut otel işletmesi) yer alan bu ifadeye verilen yanıtların ortalamaları birbirine çok yakın olmasından dolayı uyum meydana gelmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları otel ile en az uyum sağladığı ifade, “İyi performansa yüksek ücret vermesi”dir. Katılımcılar çalıştıkları otel işletmelerinin iyi performansa yüksek ücret vermediklerini düşünmektedirler. Bu yüzden bireysel ve örgütsel değerlerde yer alan bu ifadeye verilen yanıtların ortalamaları arasındaki fark fazla olduğundan birey-örgüt uyumu az olmaktadır. Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler, iyi performansa yüksek ücret verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Fakat mevcut çalıştıkları otel işletmesinin iyi performansa yüksek ücret vermediğini düşünmektedirler. Böylelikle otel işletme yöneticileri, işgörenler için hangi değerlerin önemli olduğunu saptayarak, uyum seviyelerini arttırabilirler ve uyum sorununu giderebilirler.

Çalışmanın içsel tatminini, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme, terfi, tanınma, takdir edilmeye bağlı olan işin içsel niteliğine bağlı olan tatminkarlıkla alakalıdır. Dışsal tatmini ise, yönetici ile ilişkiler, çalışma koşulları, ücret ve işletme politikaları ile alakalıdır.

Çalışmada, Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine birey-örgüt uyumu ile iş tatmininin alt boyutları olan içsel, dışsal ve genel tatmin arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizin sonucuna göre araştırma örneklemini oluşturan bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark az olduğunda birey-örgüt uyumu yüksek olduğundan içsel, dışsal ve genel tatmin de yüksek olmaktadır. Kısaca birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu analiz daha önce yapılan çalışmaları ve hipotezleri desteklemektedir.

Son olarak çalışmanın temel amacı olan birey örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre birey-örgüt uyumunun içsel tatmin üzerine etkisinin incelendiği model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark bir birim azaldığında içsel tatmin puanı 0,687 birim artmaktadır.

Birey-örgüt uyumunun dışsal tatmini üzerine etkisinin incelendiği model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark bir birim azaldığında dışsal tatmin puanı 0,890 birim artmaktadır.

Birey-örgüt uyumunun genel tatmini üzerine etkisinin incelendiği model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark bir birim azaldığında genel tatmin puanı 0,769 birim artmaktadır. Kısaca birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Araştırmanın hipotezini desteklemektedir.

Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda otel işletme yöneticilerine yönelik öneriler aşağıda bulunmaktadır.

- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olarak ele alınan ve araştırma alanını da oluşturan otel işletmeleri, emek-yoğun bir sektör içinde yer almaktadır. İşgücü, üretilen mal ve hizmetin oluşum ve sunum sürecinde ön planda olduğundan, çalıştığı örgüte

uyum sağlamayan ve yaptığı işten memnuniyet duymayan bir işgören negatif sonuçlar meydana getirmektedir. Bu yüzden örgütler, örgütün değerlerine uyum sağlayan işgören seçmeli ve işgörenlerin memnuniyetlerini arttıracak bir takım uygulamalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Böylece örgütler olumsuz sonuçları minimum seviyeye indirebilmektedir.

- Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmininin yüksek olması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle otel işletme yöneticileri, işgörenlerin iş tatminlerini arttırmaları gerekmektedir. Çalışanların işinde mutlu olması ve iş doyumuna ulaşması için gerekli olan motivasyon araçları, geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Bu bağlamda, çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılması için otel işletmelerinde uygulanan ücretlerin iyileştirilmesi ve terfi olanaklarının artırılması gerekmektedir. Bu önlemlerle birlikte çalışanların iş gücü devir hızı azabilir ve işletmedeki çalışma süresi artabilir.
- Otel işletme yöneticileri genel tatmin düzeylerini inceleyerek hangi olumsuz faktörlerin işgörenlerinin tatmin düzeylerini etkilediğini tespit ederek, bu sorunların çözümü için yeni yöntemler geliştirebilirler.
- Otel işletme yöneticileri işgörenlerin hangi değerlere önem verdiklerini tespit ederek, işgörenlerin, işletmeye uyum süreçlerini kolaylaştırabilirler.
- İşgörenlerin birey-örgüt uyum ve iş tatmini düzeyleri belirli aralıklarla soru formu çalışmaları ya da mülakatlarla değerlendirilmeli, uyum sorunu yaşayan işgörenlerin ihtiyaçları giderilmeli ve gerekirse sosyalleşme sürecine gidilmeli, iş tatmin düzeyi düşük tespit edilen bireylere motivasyon artırıcı yöntemler uygulanmalı, iş rotasyonuna gidilmeli, eğitim ihtiyaçları giderilmeli, gerekli geribildirimler verilmeli ve çalışanın tatmin düzeyi yükseltilmeye çalışılmalıdır.

Böylece işgörenini yakından takip eden ve onların sorunlarına çözüm arayan işletmeler daha başarılı olurlar.

Birey örgüt uyumu ve iş tatmini ile ileride gerçekleştirilecek olan çalışmalara yönelik öneriler ise aşağıda yer almaktadır.

- Örgüt kültürü çalışmalarında ağırlık kazanan birey-örgüt uyum araştırmaları, son zamanlarda çalışma alanlarında dahil olmuştur. Bu nedenle Orjinali O' Reilly ve arkadaşları'a ait olan örgüt kültürü profili olarak adlandırılan ölçme aracının bu uygulaması, diğer çalışmalar için örnek niteliği taşıyabilir ve başka araştırmalar için bir başlangıç olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada birey örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Yeni araştırmalarla örgütsel bağlılık, stres, işten ayrılma niyeti, işte kalma niyeti, çatışma, verimlilik, iş performansı gibi örgütsel davranış konuları ile bunların temeli olan birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiler ortaya konabilir.
- Çalışma, Kuşadası bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda bir, iki, üç yıldızlı otel işletmeleri de dahil edilebilir.
- Bu çalışma otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalar otel işletmelerinin dışında kalan seyahat işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri gibi farklı turizm işletmelerinde de ve aynı zamanda farklı sektörlerde de gerçekleştirilebilir.
- Araştırmanın geniş bir evren ve örneklem ile tekrarlanması sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Çalışma Kuşadası ile sınırlı tutulmuştur. Çalışmanın, farklı bir bölgede uygulanması ile farklı sonuçlara ulaşılabilir. Gelecek çalışmalarda farklı bölgelerde yapılan çalışmaların karşılaştırılması, farklılık ve benzerliklerin ortaya konması yararlı olacaktır. Ayrıca bu çalışmada ele alınan turistik otel işletmeleridir. Buna ek olarak şehir otelciliğinde de uygulanarak, sezonluk otel işletmeleri ile şehir otelciliği karşılaştırılarak arasındaki farklar ortaya konabilir.

SONUÇ

Turizm sektörünün en önemli hizmet sağlayıcılarından olan otel işletmeleri, hizmet üreten ve insan odaklı işletmelerdir. Otel işletmelerinde soyut bir ürün satıldığı için, işletmelerde rekabet avantajları sağlayacak en önemli unsur emek faktörüdür. Bir otel işletmesi; iyi bir konuma, iyi bir atmosfere ve en gelişmiş donanımına sahip olabilir. Ancak kendi örgüt değerleri ile uyum sağlamayan işgörenlere sahip değil ise, diğer sahip olunan tüm değerler hiçbir anlam ifade etmez. Bulunduğu otel işletmesi ile büyük bir uyum içerisinde olduğunu düşünen işgören, daha fazla iş tatminine sahiptir. İnsan faktörünün büyük önem taşıdığı otel işletmelerinde iş tatmini düşük olan işgörenlerin müşterilere tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün olmamaktadır. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinde tatmin olmaları gerekmektedir. Son derece yorucu bir iş yükü olan ve farklı yapılarıdaki insanlara hizmet veren otel işletmelerinde, uyum sağlamayan ve işinde tatmin olmayan işgörenin verimli çalışması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin örgüte uyum sağlaması ve işinden tatmin olması otel işletmelerinin etkinliği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Otel işletmelerinde kaliteli, nitelikli, işletmede verimli olabilecek ve işletmeye katkı sağlayabilecek iş gücünün, örgütün değerleri ile uyum sağlayan işgörenler ile sağlanacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültür profilinin (birey-örgüt uyumu) saptanabilmesi için oluşturulan 40 değer ifade iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, kendi hayal ettikleri bir otel işletmesini düşünerek cevap verirken (bireysel değer), ikinci aşamada da mevcut çalıştıkları otel işletmelerini düşünerek cevap vermişlerdir (örgütsel değer). Böylelikle bireysel değer ve örgütsel değer yargılarına verdikleri cevaplarla birey-örgüt uyum elde edilmiştir. Bu çalışmayla birey-örgüt uyumu ve iş tatmini algılamalarını açıklayan temel değişken birey ve örgütsel değerler arasındaki uyum düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark sonucunda birey örgüt uyumu meydana gelmektedir.

Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilere göre, 330 işgörenin örgüt kültür profil ölçeğine verdikleri cevaplar sonucunda işgörenlerin çalıştıkları örgütle uyumlu olduğu

bulgusuna varılmıştır. Araştırmaya katılanların iş tatmin ortalamaları incelendiğinde, çalışanların içsel iş doyum düzeylerinin dışsal iş doyum düzeylerinden fazla olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında ise, işgörenlerin iş tatmin ölçeğine verdikleri cevaplar sonucunda ise genel iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu bulgusuna varılmıştır. Otel işletmelerinde çalışanların iş tatmininin yüksek olması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticileri, çalışanların iş doyumlarını arttırmak için çaba göstermelidirler.

Çalışmada, Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde birey örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre araştırma örneklemini oluşturan otel işletmelerinde birey örgüt uyum düzeyleri ile genel iş tatmin arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otel işletmelerinde birey örgüt uyum düzeyleri artarken genel iş tatmin düzeylerinin de artacağını söylemek mümkündür. Yapılan çalışmada birey-örgüt uyumu ve iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin ile aralarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, birey örgüt uyumu ile iş tatmini ilişkisinin belirlenmesine yönelik elde edilen sonuçlar, daha önce bu konu ile gerçekleştirilen çalışmaları desteklemektedir.

Çalışmanın temel amacı açısından özetlenecek olursa araştırma grubunu oluşturan Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin ve işgörenlerin bulunduğu örnekleme bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumunun bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkide bulunduğu bulgusuna varılmıştır. Aynı zamanda birey-örgüt uyumunun iş tatminin alt boyutları üzerinde de etkisi incelenmiş ve pozitif sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları otele uyum sağladıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya göre iş tatmin düzeyinin çalışanların bireysel değer yargıları ile çalıştıkları örgütün değerleri ile ilişkilidir. Bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki uyum seviyesi ne kadar az ise uyum fazla olduğundan iş tatmini de o kadar fazla olmakta ya da bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki fark ne kadar fazla olduğunda birey örgüt uyumu düşük olduğundan iş tatmini de o kadar düşük olmaktadır. Otel işletmeleri, işgörenlerinin birey-örgüt uyum seviyesinin artırılması ile işgörenlerinde iş tatmin seviyeleri artmakta ve örgüt

açısından olumlu sonuçlar meydana gelmektedir. İşgörenlerin birey-örgüt uyumunun arttırılması ise yöneticilere, müdürlere, insan kaynaklarının doğru işgören seçimine, işgörelere işe aldıktan sonra uyguladıkları sosyalleşme süreçlerine ve işgörelere sağladıkları olanaklarla ilgilidir. Çalışmamızda da Kuşadası bölgesi'nde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelerden alınan verilere göre bireysel değer ile örgütsel değer arasındaki uyum seviyesi ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu bulgusuna varılmış ve birey-örgüt uyumda meydana gelen her bir artışın iş tatmin seviyesi üzerinde de artış sağlayacağı bulgusuna varılmıştır. Sonuç olarak; Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri uyum seviyelerini arttırdıkları sürece işgörelerin de iş tatmin seviyeleri artmaktadır.

KAYNAKÇA

Akbaş, T.T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(1): 53-81.

Akbulut, N. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Aktaş, M. (2011). Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyum İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 26. 13-21

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 20(4): 1-25.

Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen –Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Allison, L. (2007). *The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit and Type of Change on Resistance to Change*. Wayne State University, UMI Microform, Michigan.

Alpaslan, O. (2006). *Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Sureci*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. İstanbul.

Autry, C. W. and Wheeler, A. R. (2005). Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue- Collar Employees. *Journal of Managerial Issues*, 17(1): 58-75.

Argun, M. (2007). *Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey- Kurum Uyumuna Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Aykaç, A. (2010). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Ayyıldız, T. (2011). *Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 7(1): 1-30.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler*. Ankara: A PegemYayıncılık.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture; Can It Be A Sources of Sustained CompetitiveAdvantage?. *Academy of Management Review*. 11:(3). 656-665.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Beerdwel, L. and Holden, L. (2003) . *Human Resource Management*. Printice Hall.

Bhuiyan, S.H. and Menguc, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment And Job Satisfaction in an Expatriate. Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 22(1): 1-11.

Bilgiçer, M. C. (2011). *Kültürlerarası Yönetim: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürlerarası Uyum Becerileri Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Bilsky, W. and Karen, J. (2002). Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure. *Organizations Kultur und Individuelle Werte: Belege für Eine Gemeinsame Struktur*. Ed. M. Myrtek, 211-228. Göttingen: Hogrefe.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Binbay, M. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.

Blau, G. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*. 32(1): 176-195.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1): 1-18.

Bowen, D.E., Ledford, G.E. and Nathan, B.R. (1991). *Hiring for the organization, not the job*. Academy of Management Executive. 5(1): 35-51.

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees. *Review of Public Personnel Administration*. Sage Publications, 27(49): 361-379.

Brown, D. L. (2011). A Study Of The Relationship Between Organizational Culture And Job Satisfaction In Small Nonprofit Organizations. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.

Bucak, T. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez Ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Cable, D. M. and Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person–Organization Fit. *Personnel Psychology*. 54(1):1-23

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cardon, M. (2001). Organizational Socialization and Knowledge Integration of Newcomers: The Role of Anticipated Tenure. *Columbia University*.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 459-484.

Chow, I., H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers, *International Journal of Human Resource Management*. 13(4):720–737.

Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyum (Örgütsel Sosyalleşme). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2): 163-177.

Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(1): 77-97.

Cuhadar, M. (2001). *Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracıolarak İnternet'in Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Çoban, G. (2008). *Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel öğretim Kurumları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Davis, K. (1988) *Human Behaviour at Work Organizational Behaviour*. (Çev. KemalTosun). Copyright Mc Graww Hill, Inc.

Değerli, A. (2010). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. Gebze.

Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. (2008) Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20, 277-299.

Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

De Her, J. and Van Vliet, H. (2001). *A Means-end Chain Approach to Next Generation TV- A. Consumer Research Pilot Study*, Telematica Instituut, 1-41.

Dinler, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Doğan, S. M. (2012). *Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Downey, H. K., Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1975). Environmental Uncertainty: The Construct and its Applications. *Administrative Science Quarterly*, 20, 613-629.

Efeoglu, İ.E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Elci, D. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Elfenbein, S. and O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group and Organization Management*, 32 (1), 109-142.

Elçi, M., Alpan L. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2008) The Influence of Person Organization Fit On the Employee's Perception of Organizational Performance, *4th International Strategic Management Conference*, Sarajevo, Bosnia-Herzegovnia, 587-593.

Elfenbein, H. A. and O'Reilly, C. A. (2007) Fitting in The Effects of Relational Demography and Person –Culture Fit on Group Process and Performance, *Group & Organization Management*, 32(1), 109-142.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Erdogan, B., Kraimer, M. and Liden, R.L C. (2002). *Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange*. Academy of Management Proceedings.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, U. (2012) *İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki(Malatya İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın- Dağıtım.

Evrenseoglu, A. S. (2007). *Birey-Çevre Uyumu ve Uyumun Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Feldman, D. C. (1980). *A Socialization Process That Help New Recruits Succeed*, J. R. Hackman, E. E. Lawler ve L. W. Porter (Editörler), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 170-178, U.S. McGraw-Hill Book Company

Flanagin, A.J. and Waldeck, J.H. (2004). Technology Use and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165

French, W. L. (1998). *Human Resource Management*. Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, New York.

Fırat, Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in Karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gadot, E . D. and Meiri, S. (2008). New Public Management Values and Person-Organization Fit: A Socia-Psychological Approach and Empirical Examination Among Public Sector Personnel. *Public Administration*, 86 (1), 111-130.

Garih, Ü. (200). *Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Cem Ofset.

George, J.M. and Jones, G. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Griffin, A. E. C., Colella A. and Goparaju S. (2000). Newcomer And Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474.

Guan, P. and Wu, X.(2008) Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit. *IEEE Computer Society*, Hubei.

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*, 15, 1-11.

Güneşer, A. B .(2007). *The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans/Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Hauenstein, N., Carlson, K., Donovan, J. and Foti, R. (2007). Assessing Fit in the Interview: How Candidates Consider Content and Context Cues to Person-Organization Fit *UMI Microform, Proquest LLC*, Blacksburg, Virginia.

Hekim, E. (2002). *İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Hellriegel D., Slocum J. W. ve Woodman R. W. (1998). (Akt: Özkan, 2005) *Organizational Behavior*. (Eight Ed.) South-Western College Publishing.

Işık, V. (2009). *Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri: Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İçöz, O. (1991) Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi. *AnatoliaTurizm Araştırmaları Dergisi*, 23, 15-18,

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1) , 119-135

İplik, F. N. (2009). Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2) , 185-196.

İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanması Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.

Judge, T. and Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction. *Personal Psychology*, 50(2), 359-394.

Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Keklik, B. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi’lerde bir Araştırma ve Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Keleş, H. N. (2006). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine ilişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Arastırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Keleş, Y. ve Elbeyi, P. (2009) Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 24-45.

Kennedy, M. (2005). *An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions*.(PhD Thesis).University of North Texas.

Keser, A. (2006) *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları.

Koçaklı, G. (2000) Turizmde 1999 Yılında Hedeflerin %50 Gerisine Düşüldü. *TİSK İşveren Dergisi*, 4.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005).Consequences of Individuals' fit at work: A Meta-Analyses Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-305

Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkiğinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Genel Kurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Savunma Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.

Kuşlivan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranı*. Mkm Yayıncılık, Ankara.

Lam, T., Baum, T. and Pine, R. (2001). Study of Managerial Job Satisfaction In Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 35-42.

Lee, R. and Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*. 38(8) , 781-791

Levine J. M. and Moreland, R. L., (1999). Knowledge Transmission in Work Groups: Helping Newcomers to Succeed, Mahwah,NJ.

Luthans, F. (1992) . *Organizational Behavior. Sixth Edition. New York: McGraw Hill Company*

McCulloch, M., C., Turban and Daniel B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assesment*, 15(1), Limra International.

Morley, M. J. (2007). Person-Organization Fit, University of Limerick. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2). 109-117

Mutdoğan, K. (2011). *Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

O'Reilly III, C., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Ostroff, C. , Shing, Y. and Knicki, A.J. (2005). Multiple Perspectives of Congruence: Relationships Between Value Congruence and Employee Attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623

Örgüt Kültürü, ibf.bartın.edu.tr/alperaytekin/files/orgut.pdf. (Erişim Tarihi: 25.10.2012)

Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri(Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği. *D.E.U.İ.İ.B.F.Dergisi*, 17(2), 119-132.

Özcan, Dinç, E. (2010). *Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkideki Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özçelik, E. (2011). *Kişî Örgüt Uyumu Ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özdil, N. (2010). *JCI Akreditasyonu Olan Özel Hastanelerde Personel Temini ve Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.

Öztekin, Z.S. (2008). *Orduda İş Tatmini, Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Payne, S.P. (2006) .*Putting Together the Pieces to Fit: Application of the Bandwidth-Fidelity Tradeoff to Person-Job Fit*. (PhD Thesis), The Graduate School of Clemson University Organizational-Industrial Psychology, South Carolina.

Porter, L. W., Lawler, E. E. and Hackman, R. J. (1981). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Mc. Graw-Hill International Book Company.

Piasentin, K. A. and Chapman, D. S. (2007). Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, British Psychological Society, University of Calgary, Canada, 80, 314-354

Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relation*, 45, 351-361.

Rogers, J. D. (1994). Increasing Job Satisfaction of Service Personne. *Journal of Services Marketing*, 8 (1), 14-26.

Sağnak, M. (2004) . Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyumu ve Sonuçları. *Eğitim Yönetimi*, 37, 72-95

Saks, M.A. and Gruman, J.A. (2010). Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Wiley Online Library, John Wiley & Sons Limited.

Sabuncuoglu, Z . (2003) *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

Schein, E. (1988). Organizational Socialization and The Profession of Management, *Sloan Management Review*. 30(1).

Scroggins, W. A. (2007). An Examination of the Additive Versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit. *Journal of Applied Social Psychology*, Blackwell Publishing, 37(7), 1649-1665

Sekiguchi, T. (2003). *The Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Managers' Hiring Decisions: The Effects of Work Status and Occupational Characteristics of Job Openings*. (PhD Thesis), The University of Washington.

Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. Osaka University, *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), Emerald Group Publishing Limited,

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F, (2005), Bireysel ve İş Ortamına ait etkenler Açısından İş Doyumu,, *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.

Silverthorne, C. (2004).The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *The Leadership&Organization Development Journal*, 25(7), 593.

Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji*. (2. Baskı). Ankara, Seçkin Yayınları.

Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.

Syptak, J. M., D.W. Marsland and D. Ulmer (1999). Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. *Family Practice Management*. 6 (9), 26-30.

Şahin, D. E. (2007).*Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Ankara İli İlköğretim Ve Ortaöğretim Okulları Örneği*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarı Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 141-163.

Taormina, R. J.(2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization, *International Journal of Human Resource Management*, 15(1). 76-94

Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 20.

Tekbalkan, M. (2010). *Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taner, B. (1993). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanlarının İş Tatmininin Değerlendirilmesi. *Anatolia Dergisi*.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayınevi İstanbul.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.

Tepeci, M. and A.L. Bartlett (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (2), 154-170.

Thomas A. J. and King C. T. (2007). Gendered Racial Socialization of African American Mothers and Daughters, *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15(2), 137-142.

Thomas , C., Helena D. and Anderson , N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate, *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-12.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.

Turban, D.B. and Keon, T.L. (1993) . Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*. 78, 184–193.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012) İş Tatmini -Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2)..

Tutar, H. (2008). *Örgütsel Algılama Yönetimi*. Seçkin Yayınevi 1. Baskı, Ankara.

Trouba, E. J. (2007). A Person-Organization Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to the Organizations with Varying Compensation System Characteristics. *Department of Psycology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University Chicago İllinois*, UMI Microform.

Tutar, H. (2008). *Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayınevi, 1. Baskı, Ankara.

Uçkun, G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.

Ulutaş, M. (2010). *Birey-Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Hava Limanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. 1.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Van maanen, J. ve Schein E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Vilela, B. B., Gonzalez, J. A. Varela, F. and Pilar F. (2008). Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in Spanish Context, *Industrial Marketing Management*, IMM-06211, 15.

Vurgun ,L. ve Öztop, S. (2011) Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* , 16 (3), 217-230.

Yahyagil, Y.M. (2005). *Birey Ve Organizasyon Uyumu Ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi*. Yeditepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,6 (24), 137-149.

Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, , İstanbul.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yong-qing., X.(2008). A Dynamic Management Model of Job Satisfaciton Based on Fit Theory, *IEEE*.

Zhang, L. (2008), *Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective*, Peking University, UMI Microform.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. New Jersey: Addison-Wesley Publishing Company.

Westerman, J. W. and Simmons, B.L. (2007). The Effects of Work Environment on the Personality,-Performance Relationship: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 339-397.

Werther, W. B. and Davis, K. (1985) . *Human Resources and Personnel Management*. (Third Edition). Caledonia: Waldman Graphics.

Wheeler, Anthony R., Coleman G., Vickie, B., Robyn L. and Sablynski, C. J. (2007). When Person-Organization (Mis)Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover The Moderating Role of Perceived Job Mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), Emerald Group Publishing Limited.

EKLER



Sayın Katılımcı;

Bu çalışma İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi’nde yürütölmekte olan “ Birey-Otel Kültür Uyumunun İş Doyumuna Etkisi” çalışma için yapılmaktadır. Sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu, çalışmanın sonuçları açısından önem taşımaktadır. **İşletmenizin ve sizin kimliğiniz kesinlikle çalışma içerisinde geçmeyecek ve saklı kalacaktır.** Bu araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım..

Prof. Dr. Ömür TİMURCANDAY ÖZMEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

İşletme Faköltesi

Turizm İşletmeciliği Bölümü

Betöl KOCA

DokuzEylöl Üniversitesi

İşletme Faköltesi

Turizm İşletmeciliği Bölümü

Lütfen çalışmak isteyebileceğiniz, <u>ideal bir OTEL HAYAL EDİN.</u>	ÇOK ÖNEMLİ	OLDUKÇA ÖNEMLİ	BİRAZ ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
Aşağıdaki özellikleri dikkatlice okuyarak, bu özelliklerin çalışmayı hayal ettiğiniz otelde veya o otelde çalışan kişilerde bulunmasının sizin için ne derece önemli olduğunu yandaki ölçek üzerinde belirtiniz					
Değişikliklere adapte olması	5	4	3	2	1
Dengeli olması	5	4	3	2	1
Yenilikçi olması	5	4	3	2	1
Fırsatlardan çabuk yararlanmak	5	4	3	2	1
Risk alması	5	4	3	2	1
Bağımsız olması	5	4	3	2	1
Kural odaklı olması	5	4	3	2	1
Analitik olması	5	4	3	2	1
Detaylara dikkat etmesi	5	4	3	2	1
Takım çalışması yapması	5	4	3	2	1
Bilgiyi serbestçe paylaşması	5	4	3	2	1
İnsan odaklı olması	5	4	3	2	1
Adil olması	5	4	3	2	1
Hosgörülü olması	5	4	3	2	1
Resmi olmaması	5	4	3	2	1
Sakin olması	5	4	3	2	1
Destekleyici olması	5	4	3	2	1
Hırslı olması	5	4	3	2	1
Kararlı olması	5	4	3	2	1
Düdünceli olması	5	4	3	2	1
Basarı odaklı olması	5	4	3	2	1
Bireysel sorumluluk alması	5	4	3	2	1
Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olması	5	4	3	2	1
Profesyonel gelişim için fırsatlar yaratması	5	4	3	2	1
İyi performansa yüksek ücret vermesi	5	4	3	2	1
İşgüvencesi sunması	5	4	3	2	1
İyi performansı övmesi	5	4	3	2	1
Çatışma ile doğrudan yüzleşmesi	5	4	3	2	1
İşyerinde arkadaşlık geliştirilmesi	5	4	3	2	1
İşlerin hevesle yapılması	5	4	3	2	1
Uzun saatler boyunca çalışılması	5	4	3	2	1
Kurallarla kısıtlamaması	5	4	3	2	1
Kalite odaklı olması	5	4	3	2	1
Diğerlerinden farklı olması	5	4	3	2	1
Saygın bir üne sahip olması	5	4	3	2	1
Sosyal sorumluluk sahibi olması	5	4	3	2	1
Sonuç odaklı olması	5	4	3	2	1
Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olması	5	4	3	2	1
Rekabetçi olması	5	4	3	2	1
İyi derecede organize olması	5	4	3	2	1

Lütfen halen <u>çalışmıfffa olduğunuz OTELİ</u> düşünün.	ÇOK ÖNEMLİ	OLDUKÇA ÖNEMLİ	BİRAZ ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
Değişikliklere adapte olması	5	4	3	2	1
Dengeli olması	5	4	3	2	1
Yenilikçi olması	5	4	3	2	1
Fırsatlardan çabuk yararlanmak	5	4	3	2	1
Risk alması	5	4	3	2	1
Bağımsız olması	5	4	3	2	1
Kural odaklı olması	5	4	3	2	1
Analitik olması	5	4	3	2	1
Detaylara dikkat etmesi	5	4	3	2	1
Takım çalışması yapması	5	4	3	2	1
Bilgiyi serbestçe paylaşması	5	4	3	2	1
İnsan odaklı olması	5	4	3	2	1
Adil olması	5	4	3	2	1
Hoşgörülü olması	5	4	3	2	1
Resmi olmaması	5	4	3	2	1
Sakin olması	5	4	3	2	1
Destekleyici olması	5	4	3	2	1
Hırslı olması	5	4	3	2	1
Kararlı olması	5	4	3	2	1
Düşünceli olması	5	4	3	2	1
Başarı odaklı olması	5	4	3	2	1
Bireysel sorumluluk alması	5	4	3	2	1
Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olması	5	4	3	2	1
Profesyonel gelişim için fırsatlar yaratması	5	4	3	2	1
İyi performansa yüksek ücret vermesi	5	4	3	2	1
İş güvencesi sunması	5	4	3	2	1
İyi performansı övmesi	5	4	3	2	1
Çatışma ile doğrudan yüzleşmesi	5	4	3	2	1
İş yerinde arkadaşlık geliştirilmesi	5	4	3	2	1
İşlerin hevesle yapılması	5	4	3	2	1
Uzun saatler boyunca çalışılması	5	4	3	2	1
Kurallarla kısıtlamaması	5	4	3	2	1
Kalite odaklı olması	5	4	3	2	1
Diğerlerinden farklı olması	5	4	3	2	1
Saygın bir üne sahip olmak	5	4	3	2	1
Sosyal sorumluluk sahibi olmak	5	4	3	2	1
Sonuç odaklı olması	5	4	3	2	1
Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olması	5	4	3	2	1
Rekabetçi olması	5	4	3	2	1
İyi derecede organize olması	5	4	3	2	1

ŞİMDİKİ İŞİMDEN;	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Çalışma şartları bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	5	4	3	2	1
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından memnunum.	5	4	3	2	1

DEMOGRAFİK VERİLER

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

Yaşınız aşağıdakilerden hangi gruba girer?

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 ve üzeri

Ne kadar süredir bu otelde çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Öğrenim durumunuz nedir?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Ortalama aylık kazancınızın tutarı aşağıdakilerden hangisidir?

☐ 1000 TL ve altı ☐ 1001-1500 TL ☐ 1501-2000 TL ☐ 2001-2500 TL
☐ 2501 TL ve üstü

Hangi departmanda çalışıyorsunuz?

☐ Önbüro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Yiyecek-İçecek Bölümü ☐ Mutfak
☐ Güvenlik

☐ Destek Departmanları [Pazarlama, Muhasebe, Teknik Servis, İnsan Kaynakları, Satın alma ,

☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....]

İşletmedeki çalışma durumunuz nedir?

☐ Kadrolu (Daimi) ☐ Sözleşmeli (Geçici) ☐ Yarı zamanlı/Stajyer ☐ Diğer

**Katılımınızdan Dolayı
Teşekkür Ederiz...**