

## **Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma<sup>1</sup>**

Dr. Öğretim Üyesi Saadet Ela PELENK<sup>2</sup>

### **Özet**

Turizm sektöründeki işletmelerin başarı kaynağı, mutlu iş görenlerdir. Çalışanların memnuniyeti, müşterilere de yansımaktadır. Çalışanların görevlerine adanmış olmaları, olumlu iş çıktılarına neden olmaktadır (örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.). İş arkadaşları ve amir ile iletişimin kalitesi, çalışma ortamı ve çalışma tarzı gibi unsurları içeren örgüt kültürü çalışan davranışlarını etkilemektedir. İşletmelerin beşeri sermayesi olan çalışanlar, işletmenin imajı ve sürekliliği için önemlidir. Bu amaçla işini zihinsel-fiziksel-duygusal olarak sahiplenmiş çalışanlar, kültürün verdiği zenginlikle yüksek doyum sağlayacaklardır. Araştırmanın amacı, ülke ekonomisine katkı sağlayan ve ülkenin imajını etkileyen turizm işletmelerinde kültür, adanmışlık ve iş tatmini ilişkisini incelemektir. Bu bağlamda 200 otel çalışanı ile anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen bulguların korelasyon ve regresyon sonuçlarına göre; örgüt kültürü ve adanmışlık, çalışanların iş tatminlerini anlamlı ve önemli olarak etkilemektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Adanmışlık, İş Tatmini, Turizm Sektörü

### **The Effect of Organizational Culture and Engagement on Job Satisfaction: A Research in Tourism Sector**

#### **Abstract**

The root of success of businesses in the tourism sector that have merry employees. Employee satisfaction is reflected in customers. The fact that the employees are engaged to their duties, cause positive work outcomes (organizational commitment, job satisfaction, etc.). Organizational culture, which includes elements such as the quality of work, working environment and working style with colleagues and supervisor, affects the employee behaviors. Employees, the human capital of businesses, are important for the image and continuity of the business. For this purpose, employees who possess their work mentally-physically-emotionally will provide high satisfaction with the richness of culture. The aim of the study is to examine the relationships among culture, engagement and job satisfaction in tourism businesses that contribute to the country's economy and affect the country's image. In this context, data were collected by means of surveys with 200 hotel employees. According to the correlation and regression results of the findings, organizational culture and engagement effect the job satisfaction of the employees significantly and important.

**Keywords:** Culture, Organizational Culture, Engagement, Job Satisfaction, Tourism Sector

---

<sup>1</sup> Bu makale 21-23 Ekim 2018 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen I. Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Sempozyumu'nda sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü, saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

## Giriş

Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin ortak olarak oluşturduğu, sonraki çalışanlara kalan değerdir. Çalışanın, iş arkadaşları ve amirleriyle iletişimi, problemleri çözme kabiliyeti geliştirmesi, işletme amacına ve görevine fiziksel, zihinsel ve bilişsel olarak kendini adanması mevcut olan örgüt kültürü hakkında ipuçları vermektedir.

Turizm sektörü, mevsimsel ekonomik katma değer yaratan ancak ülke imajını güçlü tutan bir değerdir. Bu sektörde çalışanların donanımlı, uzman, çok yönlü düşünebilen, riskleri fırsatlara döndüren, pratik ve değişikliklere uyumlu kişiler olması gerekmektedir.

Her yıl ülkemizi, milyonlarca turist ziyaret etmektedir. Kültürel zenginliklerimizden, insani davranışlara kadar örnek olabilmek için tepeden tırnağa herkese görev düşmektedir. Ancak turizm işletmelerinin, dönemsel istihdam sağlaması, bu alanda çalışanların kaygı ve devir oranlarını arttırmaktadır. Kendini işletmesinde kalıcı hissedemeyen çalışan, yetersiz destek ile başka işlere yönelmekte, adanmışlıkları da negatif etkilenmektedir. Sonuçta kişinin, kendini unutacak kadar işine kendini vermesi, bu yolla iyileşmesi için negatif dış etmenleri yok sayması gerekir. Hissederek ve öğrenerek yaşanan insanoğlu için çevreyi izole etmek âdeta olanaksızdır. Bu noktada kültürün, çalışanın tatminine etkisi ne boyutta olabilir? Yada sektördeki zorluklara rağmen işine kendini adamak mümkün olup, iş tatminine katkı sağlar mı? Çalışmanın amacı, turizmde çalışanların iş tatminlerine yönelik örgüt kültürünün ve adanmışlığın rolünü incelemektir. Araştırmanın literatüre katkısı, turizmde çalışanların verimliliklerini arttırmak amacıyla kültür ve bireysel çabaya (adanmışlığa) dikkat çekmektir

## 1. Örgüt Kültürü

Kültür, toplumların maddi ve manevi miraslarının toplamı (Kongar,1972) olup; insanın içinde var olduğu tüm gerçeklik üzerinden keşfederek gelecek kuşaklara aktardığı her şeydir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000;Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Bu bağlamda insan, kendi kültüründen miras kalanlara yenileri ekleyerek, kültürünü zenginleştirir (Özlem, 2000). İnsani bir eylem olan kültürün (Bauman,1996) özellikleri aşağıdaki gibidir:

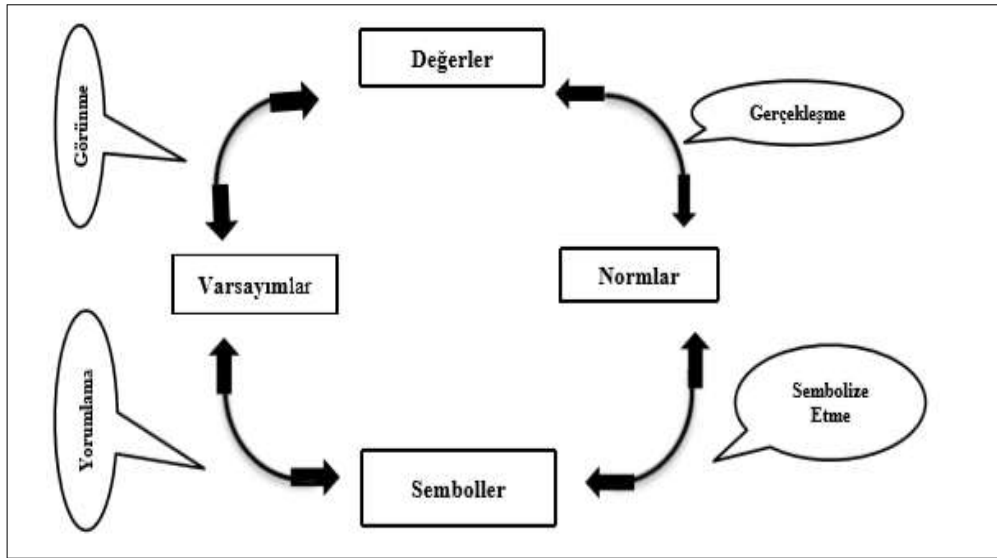
1. Kültür, öğrenilebilen bilgi, davranış ve alışkanlıklardır.
2. Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilen bir özellik taşır.
3. Kültürün öğretileri toplumdan topluma değişiklik gösterir.

4. Kültür toplumsal yaşamda oluşan bir unsur olmakla birlikte, aynı zamanda bireysel tutum ve davranışlar kültürel doku içinde önemli bir yer tutar.
5. Kültür, yaşamsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur.
6. Kültür, bütünleştirici olduğu kadar ayrıştırıcı güce de sahiptir. Toplumsal boyutta uyum içinde olan kültürler bütünleşme eğilimi gösterirler.
7. Kültür kavramı, hayatla ilgili soyut bir kavramdır (Güvenç, 2002).

Kültürün dinamik doğasına inanan Hannerz (1992), dünyayı, kültürel etkileşim süreci aracılığıyla yeni kültürel değişimlere ve çeşitliliğe izin veren bir milletler-üstü kültürel bağlantı alanı olarak görmektedir. Kültür, toplumların kendileri için faydalı bir amaca ulaşma yolunda gösterdikleri çabaların ve bu çabalar sonucu ürettikleri tüm ürünlerin evrensel adı olarak kullanılmıştır (zlem, 2000). Bu noktada kültür, dinamik bir olgudur (Hatch, 1993).

Örgüt açısından kültür, işletmenin alışma Őeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve âdetler ve diğer kişiler arası ilişkilere ait sonuçların tamamıdır (Erdoğan, 1994). Hatch'e (1993) göre örgüt kültürünün oluşma aşamaları, dört farklı seviyedeki dinamiklerden oluşur (Bkz. Şekil.1).

Şekil 1: Kültürün Dinamikleri Modeli



Şekil 1'de varsayımlar, görünme sürecinin değişken değerini oluşturmaktadır. Örgüt yeleri, inandıkları değerlerin, doğru olduğunu varsaymaktadırlar. Normlar ve semboller, değerlerin ve varsayımların oluşmasına neden olurken, onları yeniden Őekillendirir. Bu noktada değerler ve inanışlar, kültürün çekirdeğini oluşturmakta; davranışlara yn vermektedirler (Dougherty,

## Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

1992). Davranışlara yön vermesi açısından örgüt kültürünün, “dışa uyum (müşterilere ve pazarlara cevap olarak örgütsel değişim), katılım (çalışanlar tarafından kararlarda ve günlük görevlerde), misyon (yön ve performans beklentileri duygusu) ve tutarlılık (örgütsel prosedürlerde)” olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutları içeren Denison modeli davranış temelli olup; iş ortamı için tasarlanmıştır. Dolayısıyla işletme düzeyindeki sorunları keşfetmek için iş dili kullanılır, hızlı ve kolay olarak örgütün tüm düzeylerine uygulanır (Denison, 1994).

Örgüt kültürü, çalışanların paylaştığı bir bilgi (Van Maanen,1988) olarak ortak bir anlayışa sahiptir (Louis, 1983). Bu açıdan örgüt kültürünün işletmeye fonksiyonel etkileri mevcuttur. Bu etkiler, işletme sınırlarını belirlemesi, çalışanlara kimlik kazandırması, örgütsel bağlılığı ve sosyal uyumu arttırması, ayrıca tutum ve davranışı yönlendirmesi olarak sıralanabilir. Bu noktada çalışan davranışı, kişilik özellikleri ve çevreden aldığı etkinin bir ürünüdür (Balcı, 2002).

Bir örgütsel davranış ve örgüt kültürünün pozitif bir çıktısı olan adanmışlık, çalışanın içsel bir motivasyon ile işine sıkı sıkıya bağlanması olup, performans ve tatminini de etkilemektedir (Kahn, 1990). Birçok araştırmacı, adanmışlığın sadece bireysel özelliklerden değil, sosyo-kültürel faktörlerden de etkilendiği konusunda hem fikirdirler (Schein, 1987; Ferguson, 2007).

### 2. İşe Adanmışlık

Adanmışlık, iş görenin kendini göreviyle bütünleştirerek; bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak performansını etkilemesidir. Bu noktada çalışan, adanmışlıkla aslında örgütsel bir rolü gerçekleştirmektedir. Adanmışlık fiziksel, duygusal ve bilişsel üç düzeyde gerçekleşmektedir. Fiziksel adanmışlık, çalışanın işine fiziksel olarak tüm enerjisini aktararak yüksek performans elde etmesidir (Enerji/dinçlik). Bilişsel adanmışlık, çalışanın tüm dikkatini işine vermesi ve zihinsel olarak işine yoğunlaşmasıdır. Duygusal adanmışlık, çalışanın işiyle duygusal bağ kurması, işinden gurur duyması ve işini hırslı, istekli bir şekilde yapmasıdır (Kahn, 1990). Fiziksel adanmışlıkta çalışan yüksek enerji ile çalışırken, ruhsal açıdan iyileşme sağlamaktadır. Kendisini rahatsız eden enerji fazlasını, iş rolüne yönlendirmektedir. Ya da iş için başkası adına gönüllü olmak da fiziksel adanmışlığın bir göstergesidir. Diğer yandan çalışanın, işinden ayrılmakta zorlanması ve tam olarak kendini işine vermesi bilişsel adanmışlık; bununla birlikte işini aşkla yapması, işini yaparken coşku ve gurur duyması ise bağlılığın göstergesi duygusal adanmışlıktır (Rathbone, 2006).

Örgüt kültürü (destekleyici), güçlendirme, düşük güç mesafesi ve örgütsel adalet işe adanmışlığı etkileyen öncüllerden sayılmaktadır (Işık ve Kama, 2018). İşe adanmışlığın sonuçları olarak, yüksek derecede adanmış çalışanların işlerinden yüksek derecede tatmin olarak performanslarını arttırdıkları, öz yeterlilik ve örgütsel bağlılıklarının yükseldiği ve proaktiflik davranış gösterdikleri tespit edilmiştir (Sonntag, 2003; Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007).

Adanmışlık, psikolojik açıdan anlık bir durum değil, kalıcı olan bilişsel ve duygusal davranıştır. Adanmışlık için gerekli psikolojik koşullar (öncüller) anlamlılık, güven duygusu ve erişebilirlik iken; etkileri kişiler arası, grupsal ve örgütsel açıdan ortaya çıkmaktadır (Antonison, 2010). Bu durumda adanmış çalışanlar, işlerine karşı sürekli olumlu duygular hissederek, tatmin edici davranışlar göstermektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002). Çünkü adanmış çalışan, tüm benliğiyle işindedir, iş rolüne dönük olup, tüm kaynaklarını bu amaçla kullanmaktadır (Kahn, 1990).

### **3. İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanın işe yönelik olumlu beklenti ve tutumları olup (Spector, 1996; Miner, 1992); işinden memnun olması, yaptığı işin sonuçlarının kişisel değer yargılarıyla uyumlu olduğunu fark etmesidir (Barutçugil, 2004). Diğer yandan iş gören, hak ettiği unsurları elde edemezse, iş tatminsizliği oluşmaktadır (Lawyer, 1973).

İş tatmini etkileyen unsurlar, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Herzberg, 1966, 1996). Bunlardan “ün, başarı, terfi olanakları, sorumluluk, geri bildirim” gibi işin kendisi ile ilgili olan içsel unsurlar motive edici faktörler iken; denetim stili, işletme politikası, maaş, iş şartları ve güvenliği, statü ve iş çevresi ile ilişkiler işin temeline dönük hijyen faktörlerdir.

Çalışanın işine yönelik duygusal tepkisi olan iş tatmini, aynı zamanda kişinin ruh sağlığını da olumlu etkilemektedir. Kişinin tatmin olması özel ve iş yaşamında kendini değerli hissetmesini de sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 12). Bir bakıma iş tatmini, gözlenemeyip, ancak davranışlar ile belli olmaktadır (Eğinli, 2009). İş tatmini, çalışanların davranışlarını ve performansını belirlediğinden, örgütsel çalışmalarda son derece önemli bir konudur (Wright ve Staw, 1999).

### **4. Literatür Taraması**

Araştırmacılar, iş adanmışlık ve iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir (Harter, Schmidt ve Keyes, 2003; Miles, 2001; Buckingham ve Coffman, 1999). Yeh (2013)

## Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

Tayvan'daki yirmi uluslar arası otelde yaptığı çalışmasında, çalışanların adanmışlığı ve iş tatmini arasında pozitif ilişki keşfetmiştir.

İş tatmini bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenmektedir. Turizm sektöründe çalışanın işletmesiyle uyumluluğu, iş tatminini arttırmaktadır (Tepeci ve Barlett, 2002). Diğer yandan örgüt kültürü içinde algılanan yönetici desteği, iş tatminini arttırmaktadır (Hsu, 2011). Lowry, Simon ve Kimberley (2002) Avusturalya'da 454 kulüp çalışanı ile yaptığı çalışmada örgütsel bir kültür olarak her çalışana değer vermek, kişiye yönelik eğitim planları uygulamak ve esnek çalışma saatlerinin iş tatminini arttırdığını tespit etmiştir.

Şeker, Dağ ve Yalçınsoy (2016) kamu kuruluşu çalışanlarında örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında, örgüt kültürü ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki tespit etmiştir. İşcan ve Timuroğlu (2007), örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında, klan ve adokrasi kültürlerinin, iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahipken, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini ile ters yönlü ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Ertaş (2018), “güç mesafesi, biz odaklılık, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık” gibi kültürel boyutların iş tatminine etkisini incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre; otel çalışanlarının, “biz odaklılık, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık” kültürel boyutları ile iş tatmini arasında olumsuz; diğer yandan güç mesafesi ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki tespit etmiştir.

Harbourne (1995)'e göre örgüt kültürü, iş çevresi, takım çalışması iş tatminini arttıran özelliklerdir. Bu sonuç, Herzberg (1966) Çift Faktör Kuramını “çalışanların sadece aldıkları ücret ile değil çevresel faktörlerden de motive olduklarını” vurgulamaktadır. Gökkaya ve Türker (2018), ‘Herzberg’in Çift Faktör Kuramı yönüyle otel işletmelerinde iş tatmini ve motivasyonunu inceledikleri çalışmada; kent otellerinin, kıyı otellerine göre dışsal motivasyon araçlarına ( sigorta-emeklilik, fiziksel koşullar, ekipman desteği vb.) daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Antalya'daki çalışanların, Ankara'daki çalışanlara göre içsel tatmin faktörleri (takdir, ödül) daha düşük çıkmıştır.

## 5. Yöntem

### 5.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma modeli olarak, ilişkisel tarama yöntemi kullanılmış olup; mevcut durumu olduğu şekli ile betimlemek ve birden fazla değişkenin birbirlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmek esas amaçtır.

### 5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeylerine ilişkin sosyo-demografik bilgi formu yer almaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik geçerlik çalışmaları yapılan Denison örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. Yahyagil (2004) tarafından yapılan güvenilirlik ve geçerlik çalışmasında ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5'li likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 36 madde ve 4 boyuttan (katılım, tutarlılık, dışa açıklık ve misyon) oluşmaktadır. Ölçekte 6 madde (m4, m12, m18, m24, m30, m34) ters kodlandıktan sonra elde edilen yüksek puan, örgüt kültürüne ilişkin olumlu algının yüksekliğini ifade etmektedir.

Anket formunun üçüncü kısmında Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen, Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik geçerlik çalışmaları yapılan adanmışlık ölçeği yer almaktadır. Turgut (2011) tarafından yapılan güvenilirlik ve geçerlik çalışmasında ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0,70 olarak tespit edilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde 17 madde ve 3 boyuttan (dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık) oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan örgütsel adanmışlığın yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Anket formunun dördüncü kısmında Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik geçerlik çalışmaları yapılan Minnesota iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Baycan (1985) tarafından yapılan güvenilirlik ve geçerlik çalışmasında ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0,77 olarak tespit edilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde 20 madde ve 2 boyuttan (içsel tatmin, dışsal tatmin) oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan iş tatmininin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

# Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

## 5.3. Veri Toplama Yöntemi

Uygulamada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneğinin seçimi ana kitleden kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmanın uygulamasından elde edilen anket formları değerlendirilmiş, eksik hatalı ve araştırmanın amacına uygun olmayan anketler çıkartıldıktan sonra 199 kullanılabilir anket formundan elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

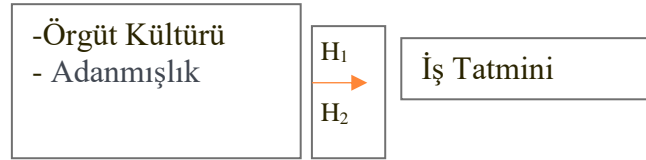
## 5.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmaya katılan 199 iş görenin %43,2'si kadın, %56,7 'si erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması  $32,13 \pm 7,62$  olup; %44,7'si 30 yaş altı, %26,6'sı 31-35 yaş arası, %28,6'sı 36 yaş ve üstüdür. Katılımcıların %4,5'i lise, %85,9'u üniversite, %9,5'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür.

## 5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıdaki oluşturulmuştur (Şekil.2). Araştırma modelinde örgüt kültürü ve adanmışlık bağımsız değişken; iş tatmini bağımlı değişkenler olup; model, örgüt kültürü ve adanmışlığın iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektedir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli, Şekil 1'deki araştırmanın modeli çerçevesinde oluşturulmuştur. Buna göre, araştırmanın hipotezleri;

*H<sub>1</sub>: Örgüt kültürünün, iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Adanmışlığın, iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli etkisi vardır.*

## 5.6. Verilerin Analizi

Araştırma ile ilgili olarak elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23.0 istatistik yazılım programı kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve normallik dağılımları belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinin doğrulanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.



## 6. Bulgular

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere Tablo.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Değişkenlerin Betimsel İstatistikleri

Değişken	Madde		Çarpıklık (İstatistik)
	Sayısı	$\bar{X}$	
Örgüt Kültürü	36	4,30	-8,168
Adanmışlık	17	4,36	-6,659
İş Tatmini	20	4,38	-6,996

Tablo.1’e göre örgüt kültürü ölçeği ( $4,30 \pm 0,22$ ) ve adanmışlık ölçeği ( $4,36 \pm 0,26$ ) ölçek puanına ve iş tatmini ölçeği ( $4,38 \pm 0,24$ ) puana sahiptir. Araştırma verilerinin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo.2’deki gibidir.

**Tablo 2:** Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
kültür	,169	199	,000	,506	199	,000
adanmışlık	,200	199	,000	,580	199	,000
tatmin	,181	199	,000	,559	199	,000

Basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2$  arasında olduğundan tutarlıdır. Bununla birlikte Tablo.3’de modelin açıklama gücü göstermektedir.

**Tablo 3:** Modelin Açıklama Gücü

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,743 <sup>a</sup>	,552	,548	,16340

a. Predictors: (Constant), adanmışlık, kültür

Tablo.3’te  $R^2 = \%55,2$  ile yeterince yüksektir. Dolayısıyla araştırmada bağımlı değişken olan “iş tatmininin”, bağımsız değişkenler olan “örgütsel kültür ve adanmışlığı” açıklama gücü  $\%54$ ’tür.Tablo.4’de modelin anlamlılığı gösterilmiştir.

# Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

**Tablo 4:** Modelin Anlamlılığı

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,456	2	3,228	120,905	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,233	196	,027		
	Total	11,689	198			

a. Dependent Variable: tatmin

b. Predictors: (Constant), adanmışlık, kültür

Anova testi sonucuna göre, örgüt kültürü ve adanmışlığın, iş tatminine etkisinin ölçüldüğü model anlamlıdır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizlerine Tablo.5’de yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		kültür	adanmışlık	tatmin
kültür	Pearson Correlation	1	,676**	,697**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	199	199	199
adanmışlık	Pearson Correlation	,676**	1	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	199	199	199
tatmin	Pearson Correlation	,697**	,661**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	199	199	199

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 5’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre “iş tatmini ile örgüt kültürü” ve iş tatmini ile adanmışlık” arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır (p>0,01). Diğer yandan “adanmışlık ve kültür” arasında da anlamlı ilişki mevcuttur (p>0,01). Dolayısıyla değişkenler arasındaki korelasyon anlamlıdır. Tablo.6’da değişkenler arası çoklu regresyon sonuçları yer almaktadır:

**Tablo 6:** Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,778	,234		3,329	,001		
	kültür	,509	,072	,461	7,105	,000	,542	1,844
	adanmışlık	,325	,060	,349	5,380	,000	,542	1,844

a. Dependent Variable: tatmin

Tablo.6'ya göre iş tatmini üzerinde, adanmışlık ve örgüt kültürünün her ikisi de anlamlı olarak etkilidir ( $p < 0,01$ ). Bununla birlikte örgüt kültürü, adanmışlığı %50 oranında etkilerken; adanmışlık, iş tatminini %32 oranında etkileyip, artışa yol açmaktadır.

Regresyon katsayıları ( $\beta$ ) ve anlamlılığına ( $t$ ) ilişkin sonuçlarına göre örgüt kültürü ( $\beta = -0,50$ ;  $t = -7,10$ ;  $p < 0,01$ ) ve adanmışlık ( $\beta = 0,32$ ;  $t = 5,38$ ;  $p < 0,01$ ) değişkenlerinin her ikisi de iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli etkiye sahiptir. Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürü ve adanmışlığın, iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli etkisi bulunmaktadır.

*H<sub>1</sub> Kabul: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub> Kabul: Adanmışlığın, iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli etkisi vardır.*

### **Sonuç ve neriler**

Otel alışanları, ağır bir çalışma temposu içinde yaşamlarını sürdürmektedir. Türkiye iklim Őartlarında özellikle mayıs dönemiyle başlayan turizm sezonu, ekim ortaları gibi sonlanmaktadır. Bu altı aylık süre zarfında, tüm otel personeli yoğun bir iletişim ve zaman baskısı iindedir. Bir yandan konaklama için mevcut müşterinin memnuniyetinin sağlanması, diğer yandan potansiyel müşterileri rakip otellerden çekmek ciddi çaba gerektirmektedir. Çoğu alışan mevsimlik olarak istihdam edildiğinden, sektörün iş garantisi de bulunmamaktadır. Bu durum, çalışanları, iş kaygısı açısından tedirgin etmektedir.

Kaygı ve stres, otellerin örgüt kültüründen de etkilenmektedir. Çoğu oteller, %35-%40 yabancı personeli de istihdam etmekte olup; bu durum çapraz kültürleri ya da kültürel geçirgenliği gündeme taşımaktadır. Yabancı alışanlar, Türk kültürüne alışmaya çalışırken, adaptasyon sorunları da yaşamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve adanmışlık, iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, çeşitli çalışmalar ile desteklenmektedir (Harter, Schmidt ve Keyes, 2003; Miles, 2001; Buckingham ve Coffman, 1999; Yeh, 2013). Bu bağlamda, işin zorluklarına rağmen otellerin güçlü kimliği ve kültürü, çalışanlara motivasyon sağlamaktadır. Morali ve enerjisi yükselen çalışan ise işine daha çok kendini adamaktadır. Bu durum, sezonluk çalışanların ağırlıklı olmasından kaynaklı psikolojik bir netice de sayılabilir. Farklı ortamlarda buluna çalışanlar pozitif duygular hissederek, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işine kendini adayabilir. Bir bakıma adanmışlık, yönetici desteği ve işletme faktörleri yanında içsel bir yolculuktur.

## Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

Araştırma sonuçları açısından, çalışanların tatmin olması, adanmışlık ve örgüt kültüründen etkilenmektedir. Adanmışlık, kültür ile ilişkili olup; pozitif enerji ve psikolojidir. Bundan sonraki çalışmalarda, araştırmacılar kültürün farklı boyutları ile çalışanların kişilik özelliklerinin adanmışlığa etkisini inceleyip, bu çalışmayı ilerletebilirler.

### Referanslar

BALCI, A., 2002. “Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma”, Pegem A Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, Türkiye, ss.177-184.

BARUTÇUGIL, I., 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAUMAN, Z. 1996. Yasa Koyucular ile Yorumcular, Metis Yayınları, İstanbul.

BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C.,1999. First Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently. Simon and Schuster, Australia, Sydney.

DENISON, D.R., NEALE, W.S., 1994. Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide, Denison Consulting, LLC Publishing, Washington.

DENISON, D.R., MISHRA, A.K., 1995. “Towards A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness”, Organization Science, ss.204-223.

DOUGHERTY, E.R., 1992. “Optimal Mean Square N-Observation Digital Morphological Filters”, Cvgıp: Image Understanding, 55 (1), ss. 34-54.

EĞİNLİ, A. T., 2009. “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3).

ERDOĞAN, İ., 1994. Dünyanın Çarpık Düzeni, Kaynak Yayınevi, İstanbul.

ERTAŞ, Ç. 2018. “Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin İş Tatminine Etkisi: Antalya’da Bir Araştırma”, Turizm Akademik Dergisi, 5 (1), ss. 137-153.

FERGUSON, A., 2007. “Employee engagement: Does it Exist, and if so, How Does it Relate To Performance, Other Constructs and Individual Differences?”, Australian Journal of Psychology The Abstracts of the 7th Industrial and Organizational Psychology Conference 1st Asia Pasific Congress on Workplace and Organizational Psychology,59.

GHISELLI, R., LA LOPA, J., BAI, B., 2001. "Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent among Food-Service Managers". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42, pp.28-37.

HANNERZ, U., 1992. Cultural Complexity: Studies in The Social Organization of Meaning. New York: Columbia University Press.

HARTER, J.K., SCHMİDT, F.L., HAYES, T.L. 2002, "Business-Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, 87, ss.268-79.

HATCH, M. J., 1993. Dynamics of Organizational Culture, Thousand Oaks, CA: SAGE.

HERZBERG, F., 1966). The Theory of Motivational and Maintenance Needs, Arizona State University.

-----,1996. Work and The Nature of Man, World Publishing Company.

HERNANDEZ, B., BETTINA S., LA DEITRICH M.,2014. "Job Embeddedness and Job Engagement: Recommendations for a Supportive Social Work Environment", Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance, 38 (4), pp. 336-347.

IŐCAN, Ö.F., TIMUROĞLU, M.K., (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), ss.119-135.

KAHN, W.A., 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, 33, pp. 692-724.

KONGAR, E., 1972. Toplumsal Değişme. Bilgi Yayınevi, Ankara.

LAWLER E. E., 1973. Motivation in Work Organizations. Wadsworth Publishing, Co Inc

LOUIS, M. R., 1983. Organizations as Culture Bearing Milieux, in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan and T. C. Daudridge (Eds.), Organizational Symbolism (pp. 39-54). Greenwich, CT: Jai Press.

LOWRY, D. S, SIMON, A., KIMBERLEY, N., 2002. "Toward Improved Employment Relations Practices Of Casual Employees In The New South Wales Registered Clubs Industry", Human Resource Development Quarterly, 13(1), pp. 53-70.

## **Örgüt Kültürü ve Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**

MAUNO, S., KINNUNEN, U., RUOKOLAINEN, M., 2007. Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 149-171.

MILES, R. H., 2001. "Beyond the Age of Dilbert: Accelerating Corporate Transformations by Rapidly Engaging All Employees". *Organizational Dynamics*. 29(4), pp. 313-321.

OZLEM, D., 2000. *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. İnkılap, İstanbul.

RATHBONE, A., 2006. "Work Engagement of Employees in the Mining Environment", Minidissertation, North-West University.

RICH, B. L., CRAWFORD, E. R. VE LEPINE, J. A., 2010. "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53, pp. 617-635.

RIZAOĞLU, B., AYYILDIZ, T., 2008. "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), ss. 7-20,

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. and BAKKER, A.B., 2002. "The Measurement of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92.

SCHEIN, E.H., 1987. *Process Consultation*. Reading, Mss. Addison-Wesley.

SONNENTAG, S., 2003. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of applied psychology*, 88(3), pp. 518-528.

SPECTOR, P.E., 1996. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, John Wiley & Sons, Inc, USA:

ŞEKER, M., Dağ, Y., YALÇINSOY, A., 2016. "Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama", *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1).

TELMAN, N., UNSAL P., 2004. *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

TEPECI, M., BARTLETT, L. B. (2002). The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture and Personorganization Fit As Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions. *Hospitality Management*, (21), ss.151-170.

UZUNÇARŞILI Ü., Meral, T., Oğuz, E., 2000. Őirket Kùltürü ve İş Prensipleri, Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

VAN MAANEN, J., 1988. Tales of The Field, University Of Chicago Press, Chicago.

WEISS, D. J. , DAWIS, R. V. ENGLAND, G. W, LOFQUIST, L. H., 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota, Industrial Relations Center, Minneapolis.

WRIGHT, T. A., STAW B. M., 1999. Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of The Happy-Productive Worker Thesis. Journal Of Organizational Behavior, 20, pp. 1-23.

YAHYAGIL, M., 2004. “Denison Örgüt Kùltürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, ss.53-76.

YEH, C.M., 2013. “Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees”, Annals of Tourism Research, 42, pp. 214-239.

YILMAZ, A., C. Eroğlu (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara.