



## **YENİLİK YÖNETİMİNİ BENİMSEYEN KURUMSALLAŞMIŞ TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMU İNCELEMESİ: BOLU İLİ ÖRNEĞİ**

*A STUDY OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN INSTITUTIONAL TOURISM ENTERPRISES THAT HAVE ADOPTED INNOVATION MANAGEMENT: THE CASE OF BOLU PROVINCE*

**Şerafettin BAŞER<sup>a</sup> Firdevs Feyza İNCE<sup>b</sup>**

### **Özet**

Bu çalışma, yenilik yönetimini benimseyen kurumsallaşmış turizm işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunun incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, iki temel amaç belirlenmiştir. Bolu ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kurumsallaşma düzeylerinin ne durumda ve hangi düzeyde olduğunu belirlemek, çalışmanın birinci amacını oluşturmaktadır. Bunun yanında, bu işletmelerdeki işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin incelenmesini yapmak, demografik özelliklerine göre farklılıklarını veya aralarındaki ilişkilerini belirlemek, işgörenlerin işletmeyi ne yönde etkilediğini açıklayarak konuya ışık tutmak ise bu çalışmanın ikinci amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, yenilik yönetimini benimseyen kurumsal işletmeler ve o işletmelerdeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına göre yapılan incelemede ise 56 adet kurumsal nitelikli turizm işletmesi tespit edilmiştir. Yenilik yönetimini benimsemeyen kurumsallaşmış turizm işletmeleri için yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre; işletmelerin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu artırmak için çeşitli adımlar atabileceği görülmüştür. Çalışmada geliştirilen önerilerin, işletmelerin çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurmalarına, motivasyonlarını artırmalarına ve performanslarını yükseltmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik Yönetimi, Kurumsallaşma, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu, Turizm Sektörü

### **Abstract**

This study was conducted to examine the organizational commitment and job satisfaction of employees in institutionalized tourism businesses that adopt innovation management. In this context, two main objectives have been determined. The first aim of the study is to determine the institutionalization level of the businesses operating in the tourism sector in Bolu province. In addition, the second purpose of this study is to examine the organizational commitment and job satisfaction levels of the employees in these enterprises, to determine the differences or relationships between them according to their demographic characteristics, and to shed light on the subject by explaining how the employees affect the enterprise. The population of the research consists of corporate enterprises that adopt innovation management and the employees in those enterprises. In the analysis carried out according to the purpose of the research, 56 institutional qualified tourism businesses were identified. According to the results of this research conducted for institutionalized tourism enterprises that do not adopt innovation management; it has been observed that businesses can take various steps to increase employees' organizational commitment and job satisfaction. It is considered that the suggestions developed in the study will help businesses establish better relationships with their employees, increase their motivation and increase their performance.

**Keywords:** Innovation Management, Institutionalization, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Tourism Sector

Makale Geliş Tarihi: 10.01.2024 Makale Kabul Tarihi: 20.03.2024

**Sorumlu Yazar (Corresponding Author):** Şerafettin BAŞER (serefbsr@gmail.com)

\* Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Firdevs Feyza İNCE danışmanlığında "Yenilik Yönetimini Benimseyen Kurumsallaşmış Turizm İşletmelerindeki İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İncelemesi: Bolu İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara/Türkiye (serefbsr@gmail.com), ORCID: 0000-0002-4966-1032

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara/Türkiye (firdevs.ince@hbv.edu.tr), ORCID: 0000-0003-1428-5484

DOI: 10.5281/zenodo.10895899

## **1. Giriş**

İşletmeler rekabet ortamında bir yaşam eğrisi üzerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yaşam eğrisinin devamlılığının sağlanması kurumsallaşma ile olmaktadır. Kurumsallaşma, rekabet üstünlüğü ve diğer işletmelerden farklı bir yapı oluşturmayı sağlayan bir olgudur (Aydın ve Tan, 2019: 225). Kurumsallaşma, işletmelerde profesyonel yönetim ile kurumsal işleyişin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Ayrıca kuramsallaşma; sistem üzerine oluşturulmuş plan ve program içerisinde yapılacak olan işlemlerin standart işlemler şeklinde uygulanmasına ve bu doğrultuda işletmelerin iç denetim mekanizmalarının çalıştırılmasına imkân vermektedir (Alkış ve Temizkan, 2010: 74). Kurumsallaşma konusunda yapılan bazı çalışmalara göre; kurumsallaşma teorisini uygulayan işletmeler, işleyişte yasal bir düzen içerisinde hareket edildiği takdirde, dış çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilmektedir (Gürol, 2005: 224).

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'ler için yapılan araştırma sonuçlarına göre, küçük ve orta ölçekli kurumların faaliyetlerinin diğer ülkelerde olduğu gibi çok önemli bir yer tuttuğu görülmüş ve istihdama da katkısı aynı yönde olmuştur. Yapılan incelemede ülkemizdeki tüm işletmelerin yaklaşık olarak %90'ından fazlasının "KOBİ" olduğu sonuca ulaşılmıştır (Çatal, 2007). Bunun yanı sıra, emek yoğunluğu yüksek olan sektörlerdeki kurumlar, diğer sektörlerdeki kurumlara göre daha fazla rekabet içindedir. Bu sektörlerdeki kurumların, genellikle aile kurumu şeklinde yönetildiği sonuca varılmaktadır (Karakaş vd., 2016). Turizm sektöründeki aile işletmeleri ile ilgili yapılan değerlendirme sonucuna göre, kurumlarında gerekli iş tanımlamalarının yapılmaması sonucunda, sektördeki faaliyetlerin bir karmaşaya dönüştüğü ifade edilmektedir (Erbaş, 2016). Bir diğer çalışmada ise, turizm sektöründeki kurumların yönetimlerinin profesyonelleşerek kurumsallaştığı ve küresel pazarda değerlerinin arttığı ifade edilmiştir (Günel, 2009). Aynı şekilde, kurumların kurumsal kültürünü artırmak için personel güçlendirme çalışmalarının önemli olması nedeniyle, bu sürecin kurum içinde süreklilik arz etmesi gerekmektedir (Salha ve Ulema, 2020).

Kurumlar için günümüz koşullarında ekonomik rekabet ortamı yüksek düzeydedir ve bu durum toplumsal yaşamı da etkilemektedir. Bu süreçte tüketici beklentileri de değişime uğramıştır. Bunun sonucunda kurumlar, küreselleşen dünyaya uyum sağlamak için sürekli gelişim çabasına girmeyi bir ihtiyaç olarak görmektedir (Balay, 2000).

Yenilik yönetimi süreci, kurumların yapısıyla ve ihtiyaçlarıyla yakından ilişkilidir. Bu süreç, kurum içinde yenilik ihtiyacının doğmasıyla başlar. Kurumların faaliyetleri, tüketici gruplarının beklentilerini karşılayamadığında ve rekabet avantajı elde etmek için yenilik yapma ihtiyacı hissettiklerinde ortaya çıkar (Saatçioğlu ve Özmen, 2009: 390). Yapılan yenilikler, diğer kurumları da etkileyebilecek şekilde küresel düzeyde etki yaratabilir (Elçi ve Karataylı, 2008). Yenilik kavramı, sentez bir yapıya sahiptir ve hem sezgisel hem de kavramsal bir tanımlamayı içerir. Bu bağlamda, belirlenen yeniliklerin müşteri beklentilerini aşabilecek şekilde yapılması önemlidir (OECD ve AB, 2006: 51). Bu kavramla ilgili yapılan araştırmalarda, yenilik yönetim sürecinin genellikle kurumların Ar-Ge bölümü aracılığıyla uygulandığı görülmektedir. Yenilik yönetimi süreci, hem işletme içi, hem de dışından bilgi akışının sürdürülebilir bir biçimde kullanılmasını sağlayabilir. Bunun yanında geri dönüşümünü sağlayarak, üretici ve tüketici ihtiyaçlarına uygun çözümler sunabilir (Neczan vd., 2010: 131).

Kurumsal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, kurum faaliyetlerinde daha uyumlu ve istekli bir şekilde çalıştığı görülmekte, bu da tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar sorumluluk duyguları daha yüksek olması sebebiyle işlerinde daha fazla çaba gösterebilir. Bunun sonucunda ise çalışanlar, iş yerinde daha etkin ve verimli bir davranış sergileyebilir (Balcı, 2003). Farkındalığı yüksek olan kurumlarda, verimliliğin sürdürülebilir olmasını sağlamak amacıyla işgörenleri motive edici araçlar kullanılır (Çetin, 2004: 90).

İşgörenlerin iş doyumun pozitif yönde olması durumunda ise kurumların hizmet kalitesinde artış görülebilir (Yenihan, 2014). Bir araştırmada, müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında en önemli rolü oynayan unsurun nitelikli personel olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karahana 2000). Bununla birlikte, müşterilerin veya misafirlerin beklentilerinin karşılanmasının ve aile yapısındaki şirketlerin sürdürülebilir olması durumu ancak kurumsallaşma yönetim anlayışına bağlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Yenilik Yönetimi Kavramı**

20. yüzyılın sonlarına doğru, mevcut yapıların bozulmaya başlamasıyla birlikte, kurumlar arasında yaratıcı düşünce önem kazanmış ve yönetimler için yenilikçi bir hedef haline gelmiştir (Tekin, 2012). Günümüzde dış çevre unsurlarının hızlı değişimi nedeniyle,

değişime uyum sağlayabilen kurumların faaliyetlerine devam edebildiği gözlemlenmektedir. Uzman kişilerle yapılan yeniliklerin, kurumların tüketici bağlılığını artırdığı ve tüketici memnuniyetini üst seviyeye çıkardığı görülmüştür (Gökçe, 2010). Yapılan araştırmalara göre, kurumlarda gerçekleştirilen yenilikler birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar, kurumların verimliliğini artırmak, diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmek, ekonomik ödeme dengesine olumlu katkı sağlamak, sosyal sorumluluk rolünü üstlenmek, kurumsallaşmaya aracılık etmek ve tüketici veya müşteri bağlılığına etki etmek şeklinde sıralanabilir (Bozkurt, 2015: 92-95). Yenilik kavramı için yapılan araştırmalarda, bazı ortak özelliklerin olduğu belirtilmektedir. Bu kavramın açıklamasının zamanla değişebildiği vurgulanmaktadır (Durna, 2002: 5). Özgenç'e (2006) göre de, yenilik kavramı, topluma ve ekonomiye sağladığı faydanın büyüklüğü nedeniyle tam olarak "yenilenme, yenilik veya yenilikçilik" olarak tanımlanamamaktadır (Eraslan vd., 2008: 24). İnovasyon kavramı Türk Dil Kurumu'na göre "yenileşim" terimiyle açıklanmaktadır (TDK, 2022). Ancak, yenilikçilik ve yenileşim gibi kavramların farklı durumları ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Yenilikçilik, belli bir akımın başlangıcı veya bir moda olarak tanımlanırken, yenileşim sadece bir süreci tanımlamaktadır (Özgenç, 2006).

Yenilik ve yenilik yönetim kavramları, ilk olarak Joseph Schumpeter tarafından 1911 yılında yayımlanan bir makalede ortaya çıkmıştır. Schumpeter, inovasyonu; "Müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir özelliğinin pazara sürülmesi, yeni bir yöntemin uygulamaya başlanması, yeni bir pazarın açılması, ham maddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması ve bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması" olarak tanımlamıştır (Elçi ve Karataylı, 2008). Aynı şekilde, uluslararası düzeyde yayınlanan Oslo Kılavuzu'nda ise inovasyon, "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecinin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni kurumsal yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri faaliyetinde veya dış ilişkilerde uygulanması" olarak açıklanmaktadır (OECD ve AB, 2005: 46). Yapılan araştırmalara göre, yenilik kavramının bazı özellikleri belirlenmiş olup, bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 16):

- Yenilik kavramı, tesadüfi olaylar zinciri olmayan bir süreci içermektedir ve belirli bir sistem içerisinde adımların gerçekleştirildiği bir süreçtir.
- Yenilik kavramı, yapılacak ürün veya hizmetin daha iyi fayda sağlayabilmesi

amacıyla geliştirme çalışmalarını da kapsamaktadır.

- Yenilik kavramı, icat kavramıyla karıştırılmamalıdır. İcat, yaratıcı düşünme tekniği sonucu ortaya çıkan ürün veya süreci ifade ederken, yenilik bu tür düşünceler gerçekleştirilmeden de yapılabilir.
- Yenilik sürecini gerçekleştiren işletmelerde kârlılık yüksek olarak gözlemlenmekle birlikte, diğer işletmeler tarafından uygulanabilir olması nedeniyle bir risk unsuru da taşımaktadır. Ancak yeniliği tamamlayan işletmelerin kârlılığının daha da arttığı belirtilmektedir.

## **2.2. Yenilik Yönetimi Süreci**

Yenilik ve yenilik yönetim sürecinde, yönetim veya yöneticiler ile işgörenlerin ortak hedefleri doğrultusunda çeşitli araçlar kullanılması gerekmektedir. Bu araçlar; düşünme biçimleri, iş veya işlemlerin amacını belirten konseptler, hedeflere göre belirlenen stratejiler, yapılacak analizler ve kurumlardaki yenilik algılamalarıdır. Ayrıca, uygun koşullar sağlanmalıdır ki bu da kurum içi veya dışından fırsatlardan yararlanma, fikirlerin açıkça ifade edilebilmesi ve yapılan yeniliklerin doğru bir şekilde tanıtılması gibi unsurları içerir (Singh, 2013: 2). Yenilik yönetim süreci, kurumların yapısıyla ve ihtiyaçlarıyla yakından ilişkilidir. Bu süreç, kurum içinde yenilik ihtiyacının doğmasıyla başlar. Kurumların faaliyetleri, tüketici gruplarının beklentilerini karşılayamadığında ve rekabet avantajı elde etmek için yenilik yapma ihtiyacı hissettiklerinde ortaya çıkar (Saatçioğlu ve Özmen, 2009: 390). Yenilik kavramı, sentez bir yapıya sahiptir ve hem sezgisel hem de kavramsal bir tanımlamayı içerir. Bu bağlamda, belirlenen yeniliklerin müşteri beklentilerini aşabilecek şekilde yapılması önemlidir (OECD ve AB, 2005: 51). Yenilik kaynakları, kurum içi veya dışı olabilecek unsurlar tarafından etkilenir. Yenilik kaynaklarının ayırt edilmesinin zor olduğunu belirtse de, yapılan incelemelerde bu kaynakların “*kurum içi ve dışı*” şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Drucker, 2014). Ayrıca, başka bir araştırmada "*durumsal kaynaklar*" olarak adlandırılan bir kaynak türü de belirtilmiştir (Demirci vd., 2012). Kurum içi kaynaklar; ihtiyaçlara cevap veremeyen süreçler, beklenmedik değişimler, uyumsuz plan ve uygulamalar ve pazar veya kurumlardaki gelişmeler olabilmektedir. Kurum dışı kaynaklar ise demografik değişimler, dış etkenlerle değişen algılar ve ekonomik politikaların etkisiyle değişen dış koşullar şeklinde açıklanmaktadır (Drucker, 2014). Diğer araştırmalarda ise kurumların dış kaynakları; ülkenin ekonomik düzeyine göre belirlenen arz-talep göstergesi, diğer

rekabetçi işletmeler, ekonomik politikalar, uzmanlaşmış araştırmacılar veya teknik destek elemanları ve öz sermaye olarak gösterilmektedir. Kurum içi kaynaklar ise, yenilik yönetimi için iyi bir plan, koordinasyon sağlanmış bir kurum yapısı, uzman kişilerden oluşan bir Ar-Ge bölümü, kurum içi iletişim ve işverenin motive edici araçlarıdır (Polat ve Öner, 2000: 9).

### **2.3. Yenilik Stratejileri**

Yenilik stratejileri, kurumların rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir bir şekilde başarılı olmak için belirlediği en önemli planlama aşamasıdır. Rekabet gücü olmayan kurumların faaliyetlerini sürdürebilmesi zorlaşabilir. Bu nedenle kurumlar, temel stratejilerini belirlerken geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurmalı ve yenilik yaparken de kalite anlayışını gözeten bütçeler ve diğer önemli konuları dikkate almalıdır. Ancak, literatür araştırmalarında birçok kurumun bu konuda duyarsız olduğu belirtilmektedir. Yenilik uygulama aşamasını planlarken, kurumların temel stratejileri doğrultusunda hareket etmeli ve alternatif yenilik stratejilerini değerlendirmelidir (Gökçek, 2007). Pazarda özellikle teknoloji alanında faaliyet gösteren kurumlar, yenilik stratejilerini dört farklı stratejiye göre yapmaktadır: "*Liderlik, takipçilik, maliyet minimizasyonu ve pazar bölümlenmesi*" (Demirci vd., 2012). Yenilik kavramlarıyla ilgili incelemelerde, yenilik stratejilerinin çeşitli alt başlıklar altında ele alındığı görülmektedir. Bu alt başlıklar; "*saldırgan, savunmacı, fırsatları izleyen, geleneksel, taklitçi ve bağımlı*" olarak sıralanmakta ve aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Tekin, 2012):

1. *Saldırgan Strateji*: Kurumlar, agresif bir şekilde yenilik yaparak pazarda lider konuma geçmeyi hedefler. Yenilikçi ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde pazara sunarak rakiplerini geride bırakmaya çalışır.
2. *Savunmacı Strateji*: Kurumlar, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda kendilerini korumak ve mevcut müşteri tabanını korumak için yenilik yaparlar. Bu strateji, mevcut pazarda yerleşik olan kurumların tercih ettiği bir yaklaşımdır.
3. *Fırsatları İzleyen Strateji*: Kurumlar, yeni fırsatları ve trendleri takip ederek uygun zamanlarda yenilik yaparlar. Pazardaki gelişmeleri dikkatlice izleyerek avantajlı durumları değerlendirirler.
4. *Geleneksel Strateji*: Kurumlar, mevcut ürün ve hizmetleri geliştirerek ve iyileştirerek yenilik yaparlar. Müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak ürünlerini sürekli olarak yenilemeye çalışırlar.

5. *Taklitçi Strateji*: Kurumlar, diğer başarılı kurumların yenilikçi ürün ve hizmetlerini taklit ederek pazarda yer edinmeye çalışırlar. Başka bir kurumun başarılı bir yenilik yapması üzerine onu takip ederler.
6. *Bağımlı Strateji*: Kurumlar, yenilik yapmak yerine, diğer kurumların yaptığı yenilikleri satın alarak kullanır veya lisanslar. Kendi Ar-Ge çalışmalarına yatırım yapmak yerine, dışarıdan yenilikleri edinmeyi tercih ederler.

#### **2.4.Yenilik Unsurunu Belirleyen Faktörler**

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında, kurumların sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için yenilikçi bir yapı oluşturması ve kurum içinde de bu yapıyı etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kurumlarda yapılacak yenilikleri belirlerken dikkate alınması gereken faktörler şu şekilde açıklanmaktadır:

1. *Kişisel İrade ve Motivasyon*: Yenilikçi bir yapı için çalışanların kişisel iradeleri ve motivasyonları oldukça önemlidir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, gelişmeye açık ve yeteneklerini geliştirebilecek düzeyde olmalıdırlar (García-Morales, vd., 2006: 22-23, 35).
2. *Liderlik Özelliği ve Destek*: Kurumda lider özelliğine sahip bireylerin varlığı, yenilikçi bir kültürün oluşturulmasında kritik bir rol oynar. Liderler, yenilikçi fikirlere açık olmalı ve bu fikirleri desteklemelidirler. Ayrıca, liderlerin yeniliğe adanmışlık düzeyleri de önemlidir (Bozkurt ve Göral, 2013: ;Erdem ve Dikici, 2009).
3. *Vizyon*: Yenilikçi yapı, bir vizyona dayandırılmalıdır. Kurumun hedefleri ve gelecekteki hedefleri, yeniliklerin yönlendirilmesinde ve teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamalıdır. Vizyon, çalışanların enerjisini bir araya getirerek ortak bir amacı takip etmelerini sağlar (García-Morales, vd., 2006; Karaman, 2006; Tekin, 2012).
4. *Dış Çevreyle İletişim*: Kurumların dış çevreyle etkileşimi ve iletişimi yüksek olmalıdır. Müşteri geri bildirimleri, sektör trendleri, rekabet analizleri gibi dış çevre bilgileri, yenilikçi fikirlerin ve stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olabilir (Gürüz ve Gaye, 2004; Gökçe, 2002).
5. *Eğitim ve Gelişim*: Yenilikçi bir yapı için çalışanların sürekli olarak eğitim ve gelişim olanaklarına sahip olmaları önemlidir. Eğitim, yeni fikirlerin ve

teknolojilerin öğrenilmesine yardımcı olurken, çalışanların yeteneklerini ve etkinliklerini geliştirmelerini sağlar (Erdem ve Dikici, 2007).

6. *Risk Alabilme ve Başarısızlık Toleransı*: Yenilikçi bir yapı, risk alabilen ve başarısızlık durumlarını olgunlukla karşılayabilen bir kültürü içermelidir. Çünkü yenilik genellikle belirsizliklerle dolu olabilir ve bazı denemeler başarısızlıkla sonuçlanabilir (Tekin, 2012; Oden, 1997).
7. *İşbirliği ve Takım Çalışması*: Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve başarılı projelerin geliştirilmesi için işbirliği ve takım çalışması önemlidir. Çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliği, farklı bakış açılarının bir araya gelerek yaratıcı çözümler üretilmesini sağlar (Uzkurt, 2008; Demirci vd., 2014).
8. *Yönetim Desteği*: Kurumun üst yönetiminin yeniliğe olan desteği, yenilikçi projelerin başarıya ulaşması için kritik öneme sahiptir. Yönetimin, yenilikçi fikirleri teşvik etmesi, kaynakları tahsis etmesi ve yenilikçi süreçlere olan katılımı önemlidir. Bu faktörler, kurumların yenilikçi bir yapı oluşturmasında ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik rol oynarlar. İşletmeler bu faktörlere odaklanarak, iç ve dış çevrelerine uyum sağlayarak, müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak ve sürekli olarak gelişerek rekabet avantajını sürdürebilirler (Brown vd., 2002; Donovan vd., 2004; Değermen, 2008; Tekin, 2012;).

## **2.5.Kurumsallaşma Teorisi**

20. yüzyılın sonlarında küresel ekonomik çalkantılar, kurumların finansal yapılarını etkilemiş ve sahip oldukları durumları değiştirmiştir. Bu değişim sonucunda kurumsallaşma kavramı ortaya çıkmıştır (İşcan ve Kaygın, 2009). Küreselleşmenin gün geçtikçe hızlanması sürecinde ekonomik piyasa koşullarında faaliyet gösteren kurumların, finansal olarak da birbirlerine karşı sorumluluklarının olduğu görülmüştür ve bu nedenle herhangi bir ekonomik çalkantının kurumlardaki etki büyüklüğü daha çok hissedilmektedir. Bunun sonucunda ise kurumlarda, ekonomik kriz öncesi veya sonrasında çalkantıları önlemek amacıyla hem yönetim biçimini, hem de denetim mekanizmalarının ön planda tutulmasının gerekli olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, kurumların en nihai hedeflerinden birisi de sürdürülebilir şekilde faaliyetlerine devam edebilmek ve rekabet gücünü koruyabilmektir (Yazcıoğlu ve Koç, 2009). Bu durumun “kurumların kurumsallaşma düzeyleriyle doğru orantılı olduğu” görülmüştür (Apaydın,



2009).

Şirketlerde kurumsallaşma bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Süreç içerisinde de bazı problemler yaşamaktadır. Kurumsallaşma sürecinin olumlu olarak tamamlanması için şirketlerde gerekli nitelikleri taşıyan işgörenler bulunmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Kurumsallaşma felsefesine göre yönetilmeyen kurumlarda, “*itibar yönetimi*” açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Turizmin mevsimsel özelliğinden dolayı müşteriler, kurumlarda satın alınacak olan ürün veya hizmetlerin kaliteleri konusunda yeterli bilgiye sahip olamamakta ve bu nedenle de küçük ölçekli veya aile şirketlerini tercih etmemektedir (Akgöz ve Solmaz, 2010). Kurumsallaşma felsefesini benimseyen kurumlar, sosyalleşme davranışlarının sergilenmesine imkân vermektedir. Bu bağlamda; kurum yapıları hareketli bir durumun temsilcisi rolünü üstlenmektedir. Bunun yanı sıra bu durum, kurum yapılarının ana ögesi haline gelebilir. Karar verme süreçlerinde etkili olan bir diğer durumun ise toplum içinde değerli görülen unsurlar olduğu ifade edilmiştir (Apaydın, 2009). Kurumsal yönetim kavramı üzerine yapılan araştırmalarda bazı temel tanımlamalar şu şekilde açıklanmaktadır:

- Schleifer ve Vishny (1997); kurumsal yönetim, şirketlere ekonomik olarak ortak olan kişi ya da kişilere uygun bir kazanç sağlanması için gerekli olan koşulların oluşturulması ve bu doğrultuda belirlenen şartların incelenmesidir (Aktan, 2013).
- Stijin Claessens (2003); dar anlamda kurumsal yönetim, halka açık şirketlerde hisse senedi yatırımlarını düzenlemekte ve sermaye piyasası kurallarına göre hareket etmektedir (Gürbüz ve Engincan, 2004).
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından (2004) kurumsal yönetimin, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasında bir dizi ilişkiyi kapsadığı belirtilmektedir. (OECD, 2004).

Araştırmalarda, kurumsal yönetim kavramından ortak bir çıkarım yapılarak kurumsallaşmanın; “*bir kurumun sergileyeceği tutum ve davranışları bir standart hâline getirebilmesi için kurumlarda uygulanması gereken süreçlerdir*” şeklinde bir tanımı da bulunmaktadır (Kendirli, 2014: 116). Kurumsallaşma sürecinde, kurumsallaşma kavramının temelini oluşturan ilkeler belirlenir ve bu ilkelere göre düzenleme yapılır. İlkeler; “*hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, adalet veya eşitlik*” gibi kurallar çerçevesinde gerçekleşmelidir (İşcan ve Kaygın, 2009: 215). Kurumsallaşmayla birlikte kurumlarda birçok değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişimlerde kurumların göz

önünde bulundurması gereken en önemli koşul ise kurum içi veya dışı kaynaklarını verimli bir şekilde kullanılabilmesidir. Kurumsallaşma yönetimi, güven ortamı oluşturarak kaynaklara ulaşılabilirliği sağlar ve kurumların sürdürülebilirliğini destekler (Karacan ve Kutlu, 2018).

## **2.6.Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma süreci, kurumların faaliyetlerini sürdürmek ve devamlılığını sağlamak için dış çevre koşullarını analiz etmeleriyle başlar (Karpuzoğlu, 2004). Analiz sonuçlarına göre, yeniden belirlenen hedefler doğrultusunda kurum yapılarının dönüşümü sağlanmalı ve bu değişim kurum içindeki diğer yapılarla uyumlu olmalıdır. Bu süreçlerin belirli bir plan dâhilinde uygulanması gereklidir. Kurumsal planlar, dış çevre koşullarına göre yeniden belirlenen hedefleri, dönüşümü gerçekleştirecek olan kurum yapılarını, kuruma kazandırılması istenilen teknolojik yenilikler ve alt yapıları, yeniden ortaya çıkan iş tanımlarını ve nitelikli personel arzını içermelidir. Kurumsallaşma sürecinde, kurum yapılarında yoğun etkileşimler yaşanır ve bu etkileşimler sonucunda ilişki ağları ortaya çıkar. Bu ilişkiler, hem dış çevre faktörleriyle, hem de kurum içi faktörlerle ilişkilidir. Dış çevre unsurlarının baskısı sonucunda gerçekleşen neden-sonuç ilişkileri "*düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar*" şeklinde tanımlanırken; kurum içinde oluşan neden-sonuç ilişkileri "*formelleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlık*" olarak adlandırılır. Ayrıca, kurum içinde bir beklentiye göre gerçekleşen neden-sonuç ilişkisi ise "*meşrulaşma, tahmin edilebilirlik, denge, kaynak arttırma ve uygunluk*" şeklinde ifade edilir (McNally, 2002: 179-182).

İşletmelerde kurumsallaşma süreçleri belirli yaklaşımlara göre uygulanır ve bu yaklaşımların benimsediği felsefeye göre benzerlik veya farklılıklar gözlemlenebilir. Kurumsallaşma yaklaşımları ve örgütsel amaçları, farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Kurumsallaşma yaklaşımları ve örgütsel amaçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Apaydın, 2009):

- Selznik (1957); adaptasyon aracı yaklaşımıyla, değerler oluşturarak denge ve yasallık sağlamaktır.
- Zucker (1977); sosyal düzenin oluşması yaklaşımıyla, çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirerek uygunluk ve meşruiyet sağlamaktır.

- Meyer ve Rowan (1977); sosyal düzenin oluşması yaklaşımıyla, paylaşılan değerler sistemi oluşturarak meşruiyet sağlama, kaynakları artırma ve yaşamını sürdürmektir.
- DiMaggio ve Powell (1983); adaptasyon aracı yaklaşımıyla, başarılı örgütleri taklit ederek belirsizlikten kurtulmaktır.
- Friedland ve Alford (1987); bilişsel ve normatif baskıları etkileme yaklaşımıyla, çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek menfaatlerinin takip edilmesidir.

## **2.7. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Bazı araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlamaları şu şekilde açıklanmaktadır:

- Becker (1960); kurumların faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanların, kurumda buldukları süre içerisinde göstermiş oldukları performansları, harcadıkları çabaları ve bunun karşılığında ödenen ücretleri değerlendirmeleri sonucunda bunlara karşı geliştirdiği duygu yükleridir.
- Salacnik (1977); bireylerin kurumun faaliyetlerinde sergiledikleri tutum ve davranışlarına göre kendilerine yükledikleri sorumluluklardır.
- Grusky (1966); kurum üyesi olan ya da yönetici faaliyetlerinde bulunan bireylerin, belli bir sisteminin bütününe karşı geliştirdikleri ilişki düzeyleridir.
- Hall ve (1970); kurumun ya da bireylerin amaçları doğrultusunda zaman içerisinde gerçekleşen uyum düzeyidir.
- Rusbult ve Farrel (1983); bireylerin kurum içinde tatmin olma durumu düşük olsa bile bir işte devamlılıkta zorunlu olarak bulunması ve yaptığı işe psikolojik açıdan da bağlanmasıdır.
- Rietzer ve Trice (1969); kurumda gerçekleşen faaliyetlerin çalışanlar tarafından anlamlılık düzeylerini temsil eden psikolojik bir olgudur.

## **2.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık yaklaşımları ile ilgili iki tür ayrım söz konusudur. Bunlardan birincisi, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarıdır. İkincisi ise tek ve çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımlarıdır. Araştırmalarda ele alınan faktörlerin sonuca etki etmesi nedeniyle bu ayrımlar yapılmıştır (Liou ve Nhyan, 1994: 100). Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre değerlendirilen örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların kurum ile olan

ilişkisinin niteliğini oluşturan faktörler çerçevesince bireylerin kendi kalitesini ortaya koyabildiği davranışlarıdır (Oliver, 1990: 9). Bir diğer araştırmada, tutumsal yaklaşımda görülen bağlılık durumunun bireylerin gösterdikleri duygusal tepkiler olduğunu belirtilmektedir (Cengiz, 2001). Bunun yanı sıra, bu yaklaşıma göre bireylerin örgütsel bağlılıkları hem bireylerin, hem de kurumların kendi çıkarlarındaki uyumluluk düzeyi ile ilişkili olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Davranışsal yaklaşımında örgütsel bağlılık modeli, araştırmacı Becker tarafından ortaya konulmuştur. Bu model, literatürde “*yan bahis*” olarak tanımlanmıştır. Konu ile ilgili yapılan araştırma incelemesinde bireylerin kurumsal bağlılıklarında hem yatırım, hem de yan bahiskavramları öne çıkmaktadır. Kurumlarda işgörenlerin sahip olduğu kaynaklar “yan bahis” olarak nitelendirilmektedir. İşgörenler, bu kaynakları kurum içinde kullanma yeteneğine göre bir kazanç sağlayabilir. Bu kazançların sürdürülebilir olması işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına yansımaktadır. Yani kısacası örgütsel bağlılık kavramı, işgörenler için bir girdi ve çıktının sonucunda görülen ilişki düzeylerin doğru orantıda olması durumudur (Liou ve Nhyan, 1994: 101). Diğer bir araştırmacı da bireylerin örgütteki davranışlarını izlemiş, bu davranışları tekrar etmesine veya değişmesine neden olan tutumları incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireylerin davranışları değerlendirilmiş ve bireylerin örgütsel bağlılıklarına etki eden unsurları da açıkladığı görülmüştür (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarını birbirinden ayıran temel konu, yapılan araştırmalarda işgörenlerin tutum ya da davranışlarının değerlendirilmesi sonucunda görülen farklılıklardır. Tutum kavramı, bireylerin gösterdiği davranışlarından daha farklı bir süreci kapsamaktadır. Tutum kavramı, bireylerin gözlenebilen davranışlarının ve dolaylı bir şekilde bireylere etki eden yani gözlemlenemeyen davranışlarının özdeşleşmesine bağlıdır (Kağıtçıbaşı, 1992). Kısacası, bireylerin sergilediği davranışlara göre kurumlar bireylerin tutumlarına karar verebilmektedir. Bu bilgilere göre birey ve kurum arasındaki gözlenen ve gözlemlenemeyen davranışlarda bir ilişki olması nedeniyle bir sınıflama yapılamamaktadır.

- Kanter’e göre kurumsal bağlılık sınıflamalarında iki tür sistemin etkisinde kaldığı belirtilmektedir. Bu sistemler, toplumsal ve bireysel sistemlerdir. Toplumsal sistemlere göre belirtilen kurumsal bağlılıklar; “kontrol, birlik veya

beraberlik ve devamlılık” ve bireysel sisteme göre kurumsal bağılıklar ise; “bilişsel, duygusal ve normatif” olarak açıklanmaktadır (Smadov, 2006: 74-76).

- Etzioni’ye göre bireylerin örgütsel bağılıklarının temelinde güç ve otoriteye karşı sergilediği tutumları ve davranışları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, bireylerin örgütsel bağılıklarını etkileyen üç önemli yaklaşım biçimi görülmüştür. Bunlar; bireyin kendi ahlaki değerlerine göre geliştirdiği duygular, bireylerin örgütlerde çıkarlarına göre ilişki duygular ve yine bireylerin örgüt içinde yabancılaştırılması durumunda gerçekleştiği duygulardır (Balay, 2000).
- O’Reilly ve Chatman’e (1986) göre örgütsel bağılılık; bireylerin kurumlarına karşı ruh haline göre algılandığı veya yorumlandığı bağılılık düzeyleridir. Bunlar; “uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme bağılılığı” olarak açıklanmaktadır.
- Mowday, Parter ve Steers’e (1982) göre örgütsel bağılılığın tanımlaması; “*bireylerin örgütle bütünleşmesi veya kurumun amaçları ve bireyin amaçlarının bütünleşmesi*” şeklindedir.
- Allen ve Meyer (1990), bireylerin kurumsal bağılıklarının açıklanmasında örgütsel bağılıkları çok boyutlu yaklaşıma göre incelenmiştir. Bunlar, “*duygusal, devam ve normatif bağılılık*” alt boyutlarına göre ayrılmaktadır. Bu boyutların incelemesi sonucunda ise çalışanların hem bireysel, hem de örgütsel bağılılık düzeylerine göre açıklama yapılabilmektedir.

## **2.9. Örgütsel Bağılılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağılılığı etkileyen faktörlerin turizm sektörü için faaliyet gösteren kurumların özellikleri dikkate alınarak incelendiği görülmüştür. Bu nedenle örgütsel bağılılığı etkileyen faktörler, bireysel özellikleri, görev veya sorumluluklarına ve örgüt yapılarına göre üç başlık altında irdelenmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel bağılılığın alt boyutlarına göre ayırım yapılmaktadır (Güçlü, 2015: 35).

## **2.10. İş Doyumunu Kavramı ve Önemi**

İş doyumunu, soyut bir kavram olması nedeniyle farklı tanımlamalara sahip olmuştur. Davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından işgörenlerin psikolojik durumları, motivasyonları ve işlerini sevmeleri gibi faktörlerle ilişkili olduğu için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu kavramla ilgili yapılan araştırmalara göre, kurum içi kaynaklarının en önemlisi “işgörenler” olduğu görülmüştür (İncir, 1990: 95). Bunun yanı sıra bu kavram ile ilgili yapılan tanımlamalar şu şekilde açıklanmaktadır:

- Özarslan (2010), bireylerin kendiışlerine karşı geliştirdiği duygusal yükleri, işlerinde mutlu olma durumlarını veya memnuniyet düzeylerini ifade eder.
- Daviss (1998), işğörenlerin yaptıkları işlerin niteliklerine göre arzu veya isteklerini gerçekleştirebilme düzeylerindeki uyumdur. Yani işğörenlerin işlerine karşı geliştirdikleri duyguları ifade eder.
- Weis (2002), kurumun sahip olduğu koşullara ve yapılan işe karşı oluşturduğu pozitif tutumlarından biridir. İşin niteliği, ücret, yetki ve sorumluluk gibi faktörler işğörenlerin duygusal yüklerini etkileyen faktörlerdir.

Genel olarak iş doyumunu, kuruma ve işe yönelik duyulan memnuniyeti ifade eder ve kurumun faaliyetlerine yansır. İş doyumunun kurumlardaki önemi şu şekilde açıklanmıştır:

- Can vd. (1995), bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar çalışanlarla birleştiğinde bir varlığa dönüşebilir. Ancak, bireyler harekete geçmediği sürece, kurumlar faaliyetlerinde fayda sağlayamaz.
- Erdil ve Keskin (2003), kurumlardaki çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olması, bireyleri ruhsal ve fiziksel olarak pozitif yönde etkileyebilir. Bu etki büyüdükçe, toplumsal yaşama da olumlu şekilde yansır.
- Şimşek vd. (2015), kurumlarda eşit beklenti içinde olan işğörenler, bunu başaramadıkları durumlarda bazı problemler ortaya çıkabilir. Devamsızlık, iş gücü çalışma hızında düşüş, kurum bağlılığının azalması ve stres nedeniyle çatışmalar gibi sorunlar görülebilir.

### **2.11.İş Doyumu Yaklaşımları**

İş doyumunu düzeylerini açıklamak için kullanılan birçok yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımların motivasyon ile ilgili temel unsulara göre geliştirildiği gözlemlenmiştir. Kapsam yaklaşımlarında; bireylerin güdülenmesi için onların davranışlarını ortaya çıkaran, yavaşlatan veya yönlendiren vb. durumların bireysel özelliklere göre açıklandığı görölmektedir. (Koç ve Topaloğlu; 2012). Konu ilgili yapılan araştırmalarda, kapsam yaklaşımında önemli olan güdüleme kavramının karmaşık olması sebebiyle açıklamaların yetersiz kaldığı görölmüştür. Bu nedenle, süreç yaklaşımında da önemli olan bu kavramın, bireylerin bilişsel eylemlerine göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Çetinkanat, 2000: 40). Bu yaklaşım, süreç yaklaşımının ortaya çıkışını da tetiklemiş ve bireylerin görüşlerini, inanışlarını ve değerlerini bütünleştirme aşamaları sonucunda

kurum üyesi olan herkesi ortak bir güdüyle harekete geçirmeyi hedeflemiştir. Bu hedefi gerçekleştirebilmesi için kurumlarda gerekli olan koşullar ise farklı güç grupları ile etkileşim içerisinde olabilmesine, bireyleri belirli davranışlara yönlendirebilmesine ve ortaya çıkan soruları açıklamayı amaç hâline getirebilmesine bağlıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 208).

### **2.12.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş görenlerin iş doyum düzeylerine etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler hem çevresel hem de bireysel yönden ortaya çıkabilmektedir. Munllis (1996) tarafından yapılan incelemede açıklanan faktörler “kişisel, toplumsal, kültürel, kurumsal ve çevresel faktörler” olarak ifade edilir. Bunun yanı sıra, iş doyum kavramı ile yapılan çalışmalarda bu faktörlerin durumlara göre farklılık gösterebildiği belirtilmiştir. Çalışanların iş doyum düzeylerine etki eden faktörlerin değişkenlik gösterebilmesi hem araştırmanın modelini, hem de geliştirilen ölçekleri değiştirmektedir. Buna göre, araştırmada bireysel ve kurumsal faktörler olarak bir ayrımın olduğu görülmüştür (Özpehlivan, 2019: 48-49).

## **3. Yöntem**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın iki amacı vardır. Alternatif turizm çeşitliliğine sahip olan Bolu ilinde birçok alanda faaliyet gösteren turizm işletmeleri yer almaktadır. İşletmeler arasında bu durum, rekabet ortamı oluşturacağı için yenilik yönetimi yapılmaktadır. Bu temel koşulların başında turizm sektöründeki işletmelerin kurumsallaşmış olmaları gerekmektedir. Bu nedenle Bolu ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kurumsallaşma düzeylerinin ne durumda ve hangi düzeyde olduğunu belirlemek bu çalışmanın birinci amacıdır. Bunun yanında, bu işletmelerdeki işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin incelemesini yapmak, demografik özelliklerine göre farklılıklarını veya aralarındaki ilişkilerini belirlemek, işgörenlerin işletmeyi ne yönde etkilediğini açıklayarak konuya ışık tutmak bu çalışmanın ikinci amacıdır.

### **3.2.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni Türkiye’deki Yenilik Yönetimini Benimseyen Kurumsallaşmış Turizm İşletmeleridir. Araştırmanın örnekleme ise Bolu ilindeki Yenilik Yönetimini Benimseyen Kurumsallaşmış Turizm İşletmeleridir. Veri toplama süreci, Bolu İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün internet sitesinde yayınlanan verilerin toplanmasıyla

başlamıştır. Bu veriler, turizm işletmelerinin sayısı, belgelendirme durumları ve önceden yapılan ön çalışma sonuçları gibi bilgileri içermektedir. Ardından, T.C. Bolu Valiliği'nin 2020 yılındaki araştırma verileri üzerinden sektördeki toplam çalışan sayısı belirlenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda kurumsal turizm işletmelerinde çalışan kişi sayısı tespit edilmiştir. Örneklem dayalı olarak yapılan araştırmanın örnekleminin büyüklüğü, Yamane (2001) tarafından kullanılan örneklem formülüne göre hesaplanmıştır ve %95 güven seviyesiyle gereken örneklem büyüklüğü 277 olarak belirlenmiştir.

### **3.3.Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada toplanan verilerin analizi, betimsel istatistikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İşletme sayıları, çalışan sayıları ve faaliyet durumları gibi veriler, sayısal analizlerle işlenmiş ve sonuçlar çıkarılmıştır. Covid-19 salgını nedeniyle bazı işletmelere ulaşılamamış olması, çalışmanın başlıca sınırlılığını oluşturmaktadır. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 04.03.2021 tarihinde E. 12207 onayı ile etik kurul izin belgesi alınmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında, Bolu ilinde bulunan turizm işletmelerinin yenilik yönetimi kapsamında düzenlenen kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilen “İşletmelerde Kurumsallaşma Kriterlerini Belirleme” adlı veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu araç, 9 alt boyut içeren 48 ifadeyi içermektedir. Anketteki değişkenlerle birlikte betimsel tarama modeli uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçları, önceden geçerlilik ve güvenirlik testlerinden geçirilmiştir. İş görenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, 3 alt boyutu irdeleyen ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması Wasti (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. İş doyum düzeyini ölçmek için ise Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, 2 alt boyutu irdeleyen veya toplam iş doyum düzeyini elde etmek amacıyla 20 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amaçlarına yönelik olarak, demografik özelliklere göre işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

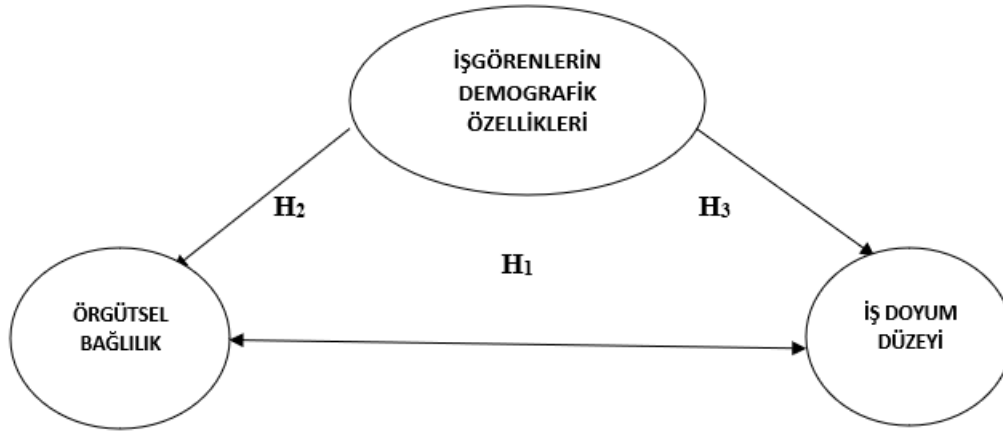
1. İş görenlerin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?



2. İş görenlerin demografik düzeylerine göre örgütsel bağlılıkları bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. İş görenlerin demografik özelliklerine göre iş doyum düzeyleri bakımından anlamlı farklılık var mıdır?

Bu soruların yanıtlarının; işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu farklılıkların anlamlılığını ortaya koyması hedeflenmiştir. Buna göre oluşturulan hipotezlerin yönü belirlenmiş ve geliştirilen model Şekil-1.1.'de gösterilmiştir.

**Şekil 1: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İş Doyum Düzeylerine ve Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Model**



**H<sub>1</sub>:** İş görenlerin örgütsel bağlılıkları (duygusal, devam ve normatif bağlılıkları) ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub> :** İş görenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>:** İş görenlerin demografik özellikleri ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4. Bulgular**

Araştırma, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen teoriye dayanarak örgütlerdeki bireylerin tutum ve davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Bu teori, bireylerin kurumsal bağlılıklarını üç boyut altında ele almaktadır ve bu boyutlar bireylerin kurumlardaki tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Aynı zamanda, iş doyumunu gibi unsurların da kurum yapılarının performansına olumlu şekilde yansıdığı düşünülmektedir.

**Tablo 1.1. Turizm İşletmeleri İle İlgili Betimsel İstatistikler**

<b>Ortaklık Yapısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Aile işletmeleri	43	46.2
Tek ortaklı işletmeler	37	39.8
Çok ortaklı işletmeler	13	14.0
<b>Faaliyet yılı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1-9 yıl	46	49.5
10-19 yıl	27	29.0
20 yıl ve üstü	20	21.5
<b>Çalışan Kişi Sayısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1-9	62	66.7
10-49	21	22.6
50-250	9	9.7
250 ve üstü	1	1.1

Araştırma kapsamında, Bolu ilindeki turizm işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için sahibi veya yöneticisi konumundaki kişilere yönelik anket çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmada, işletmelerin kurumsallaşma kriterlerine göre aile işletmelerinin diğer işletme yapılarına göre daha fazla olduğu (%43) tespit edilmiştir. Ayrıca, faaliyet süresi incelemesinde 1-9 yıl aralığında faaliyet gösteren işletme sayısının diğer zaman aralıklarına göre daha fazla olduğu (%49.5) görülmüştür (Tablo 1.1).

**Tablo 1.2. Kurumsallaşmış Turizm İşletmeleri İle İlgili Betimsel İstatistik Bulgular**

<b>Ortaklık Yapısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Aile işletmeleri	21	37.5
Tek ortaklı işletmeler	23	41.1
Çok ortaklı işletmeler	12	21.4
<b>Faaliyet yılı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1-9 yıl	28	50
10-19 yıl	14	25
20 yıl ve üstü	14	25
<b>Çalışan Kişi Sayısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1-9	26	46.4
10-49	20	35.7
50-250	9	16.1
250 ve üstü	1	1.8

Kurumsal işletmelerin yapılarına bakıldığında ise tek ortaklı işletmelerin sayısının

(%41.1) diğerlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Faaliyet yılına göre yapılan analizlerde ise 10-19 yıl ile 20 ve üstü yıl aralığındaki işletme sayılarının eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan kişi sayısına göre incelendiğinde ise 250 ve üzeri çalışanı olan işletme sayısının (%1.8) en az olduğu saptanmıştır (Tablo 1.2.).

Örgütsel bağlılığın gelişebilmesi ve özdeşleşebilmesi için duygusal bağlılığın gerçekleşmesi büyük önem taşımaktadır. Allen ve Meyer (1990) tarafından belirtildiği gibi, işgörenler duygusal bağlılıkla birlikte kurumda faaliyetlerine devam edebilirler. Turizm sektöründeki çalışanlarla ilgili yapılan Toker (2011) araştırmasında, iş doyumunu ile eğitim seviyesi arasında pozitif bir bağlantı olduğu bulunmuştur. Ancak bireysel farklılıklar sebebiyle iş doyumunda değişiklik gözlemlenebileceği ve bu nedenle eğitim ile iş doyumunu arasında bazen farklılık olabileceği ifade edilmiştir (Köroğlu, 2011).

**Tablo 1.3. İşgörenlerin Eğitim Seviyeleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasında Yapılan Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Eğitim Seviyeleri	N	Sıra ort.	Sd.	$\chi^2$	P
Duygusal	İlköğretim	57	183.32	3	19.395	.000*
	Ortaöğretim	152	172.88			
	Lisans	101	127.54			
	Lisansüstü	10	175.05			
Devam	İlköğretim	57	175.11	3	12.828	.005*
	Ortaöğretim	152	167.17			
	Lisans	101	151.16			
	Lisansüstü	10	70.05			
Normatif	İlköğretim	57	167.68	3	7.032	.071
	Ortaöğretim	152	171.03			
	Lisans	101	144.19			
	Lisansüstü	10	124.20			

Araştırmada, işgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık sonuçları arasında bir bağlantı olduğu vurgulanmıştır. Ancak, eğitim seviyesi yükseldikçe duygusal bağlılığın artmadığı ve kurumlara karşı bir özdeşlemenin oluşmadığı sonucuna varılmıştır (Tablo 1.3). Ayrıca, eğitim seviyesindeki farklılıkların işgörenlerin devam bağlılığını etkilediği ve bu durumun iş doyumuna da yansdığı düşünülmektedir. Bu bulgular, işletmelerin çalışanlarının eğitim seviyelerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini dikkate alarak stratejilerini belirlemeleri gerektiğini göstermektedir. Eğitim seviyesinin artırılmasıyla

duygusal bağlılığın otomatik olarak artmayabileceği ve çalışanların kurumla özdeşleşmesinin teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bulgular sonucunda H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

### **5.Sonuç ve Öneriler**

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, birçok araştırmada pozitif yönde olduğu gözlemlenmiştir (Çelen vd., 2003; Sığı ve Basım, 2014; Topaloğlu, 2011; Tayfun vd., 2010). Mowday vd. (1982) tarafından yapılan bir araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaptıkları işe göre değişkenlik gösterdiği ve örgütle bağlantı derecelerinin örgüte yararlı olup olmadığıyla ilişkilendirildiği bulunmuştur. Bu bağlamda, işgörenlerin pozitif, etkisiz ya da negatif yönde örgütsel bağlılık sergileyebileceği ortaya çıkmıştır.

Örücü vd. (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalıştıkları örgüt ve onun değerleri arasındaki ilişkinin yüksek olması beklenirken, aynı zamanda işgörenlerin örgüt içinde yaptıkları belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilecekleri olasılığının da bulunduğu ifade edilmiştir. Demografik değişkenlere göre yapılan diğer bir araştırmada ise işgörenlerin çalışma süresinin iş tatmini düzeylerini etkilediği ve çalışma süresi arttıkça bağlılıklarına yansıdığı sonucuna varılmıştır (Okpara, 2006; Kantar, 2008; Özdemir, 2009). Özellikle işgörenlerin normatif bağlılıklarının gelişmediği noktada, Bolu ilindeki turizm işletmelerinin belirlenen kurumsallaşma kriterlerini tam olarak yansıtamamış olabileceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar, iş doyum düzeyi ile çalışanların cinsiyetleri arasında farklı sonuçlar elde edildiğini göstermektedir (Hulin ve Smitt, 1964; Demato, 2002). Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, kadın işgörenlerin iş doyum düzeylerinin erkek işgörelere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, kurumlardaki erkek işgörelere diğer sektörlere yönlenebileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Turizm sektöründeki iş gücü devir oranının yüksek olması nedeniyle genellikle devam bağlılığının görüldüğü ifade edilmektedir (Akova vd., 2015). Bir diğer araştırmada ise devam bağlılığının yaş, hizmet süresi, iş değişikliği sıklığı gibi değişkenlerle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Çakar ve Ceylan, 2005). İş görenlerin gelir düzeyi de iş tatmini düzeylerinde görülen farklılıklara örnek olarak verilebilir.

Bolu ilindeki turizm sektörü işletmelerinin genellikle büyüme ve gelişme evresinde olmaları nedeniyle güçlü kurum yapılarına sahip olmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca,

işgörenlerin yaptıkları işlerin yükünün orta düzeyde olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerinin düşük olduğu ve bu durumun iş doyum düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilebilir.

Araştırmanın sınırlılıklarının; işletmelerdeki kurum kültürü, yönetici tutum ve davranışları gibi konular hakkında yeterli bilgiye sahip olunamaması ve işgörenlerin sahip olduğu bağlılık ve beklentilerin farklı etmenlerden kaynaklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca Covid-19 pandemisinin işgörenler üzerindeki etkisi de vurgulanmaktadır. Diğer bir değişle, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karmaşıktır ve birçok değişken bu ilişkiyi etkileyebilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde işletmelerin, çalışanların bağlılık ve iş doyum düzeylerini anlamak ve geliştirmek için çeşitli faktörleri dikkate almaları gerektiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, gelecekte yapılacak olan çalışmalar için birtakım öneriler ortaya konulmuştur. Bu öneriler doğrultusunda gelecekte yapılacak olan araştırmaların, literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda ortaya konulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

Kurumlar, çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen faktörleri belirleyerek ve bu faktörleri dikkate alarak politika ve uygulamalarını şekillendirmelidir. Bu doğrultuda yapılacak araştırmalar, işletmelerin çalışanlarına odaklanmalarını ve onların ihtiyaçlarına uygun stratejiler geliştirmelerini sağlayacaktır. İşletmeler, çalışanların iş doyumunu artırmak için aşağıdaki faktörlere odaklanabilir:

1. İş yükü ve iş dengesi: İş görenlerin iş yükünün makul ve dengeli olması, iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Aşırı iş yükü ve dengesiz çalışma saatleri, işgörenlerde stres ve tükenmişlik hissi yaratabilir.
2. Ücret ve ödüllendirme: Adaletli ve tatmin edici ücretlendirme politikaları, işgörenlerin motivasyonunu ve iş doyumunu artırır. Performansa dayalı ödüllendirme sistemi de işgörenlerin bağlılığını artırabilir.
3. İş güvenliği ve destekleyici çalışma ortamı: İş görenlerin fiziksel ve psikolojik güvenliği sağlanmalı ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. İşletmeler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak için geri bildirim almalı ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

4. Kariyer fırsatları ve gelişim imkânları: İş görenlere kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunulmalı ve kişisel gelişimlerine olanak tanınmalıdır. Bu, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve kuruma bağlılıklarını artırabilir.
5. Liderlik ve iletişim: İyi liderlik becerilerine sahip yöneticiler, çalışanların iş doyumunu olumlu etkiler. Açık ve etkili iletişim, işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamaya ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmeye yardımcı olur.
6. Kurumsal kültür ve değerler: İşletmelerin sahip olduğu kurumsal kültür, işgörenlerin kuruma bağlılığını etkiler. Çalışanlar, kurumun değerlerine ve misyonuna uyumlu olduklarını hissetmeleri durumunda daha memnun olabilirler.

Yukarıda belirtilen faktörler, işletmelerin işgörenlerin iş doyumunu artırma ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirme çabalarında dikkate almaları gereken önemli alanlardır. Bu önerilerin uygulanması, işletmelerin çalışanlarını motive etmelerine ve daha yüksek performans düzeylerine ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, yenilik yönetimini benimsemeyen kurumsallaşmış turizm işletmeleri için yapılan bu araştırma, işletmelerin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu artırmak için çeşitli adımlar atabileceğini göstermektedir. Bu önerilerin, işletmelerin çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurmalarına, motivasyonlarını artırmalarına ve performanslarını yükseltmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

#### **Kaynakça**

- Akgöz, E. ve Solmaz, B. (2010). Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 23-41. ,
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İş gören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.,
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, C, 21, 73-92.
- Allen, N.J. & Meyer J.P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, 1990.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 10(1).
- Aydın, Ç. Ö. ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri*

*Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 225-235*

- Aylan, S. ve Hakan, K. O. Ç. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 564-585*
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. *Ankara: Pegem A Yayıncılık.*
- Baycan, A. (1985). Analıysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bogaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.*
- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 89-106.*
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal of Social Sciences, 13(4).*
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, D.T. & Licata, J.W. (2002), —The customer orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research, Vol. 39 No. 1, 110- 19*
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu vVe Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, *Ankara.*
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama* (Master Thesis, Anadolu University (Turkey)).
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), 52-66.*
- Çarıkçı, İ. H. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 83-95.*
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (Kobi) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 333-352.*
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 18(3).*
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayın.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev.: Kemal Tosun Vd.), 3. Baskı, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.*
- DeMato, D. S. (2002). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia: Thirteen years later* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

- Demirci, A. E., Uz Kurt, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H. ve Akdeve, E. (2012). Yenilik Yönetimi. Uz Kurt ve A. Demirci (Editör) TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın (2602).
- Donavan, D.T., Brown, T. J. & Mowen, J.C. (2004). -Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors, Journal of Marketing, Vol. 68, 128-146.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı. *Technopolis Group Türkiye*
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.
- Erbaş, A. (2016). Kurumsallaşma Çalışmaları. Sürdürülebilir Turizm. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.
- García Morales, V. J., Llorens Montes, F. J. & Verdú Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*.
- Gökçe, G. S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, Fırat Kalkınma Ajansı Malatya
- Gökçe, O. (2002). İletişim Bilimine Giriş, 4. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 488-503.
- Güçlü, N., Paksoy, E. E., ve Tetik, S. (2015). Liderlik Kapasitesi: Okul Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 70-85.
- Günel, Ö. D. (2009). Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu ve mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma (Doctoral dissertation, *DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*).
- Gürbüz, A. O., ve Erginçan, Y. (2004). *Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve*



*geliştirilmesine yönelik öneriler. Literatür Yayınları.*

- Gürol Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Besa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Gürüz, D., ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. MediaCat Kitapları.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 48(2), 88.
- İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumuna üzerine bir araştırma. *MPM Yayınları*, 401, 72-78.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 213-224.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1992). *İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım,
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, 1 Baskı, İstanbul, Kumsaati Yayıncılık.
- Karacan, S. ve Kutlu, T. (2018). Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS) E-ISSN: 2602-4411*, 2(2), 202-215.
- Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Karakaş, A., Yıldız, R. M. ve Kınır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Karaman, A. (2006). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayın.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları, 4. *İstanbul: Hayat Yayınları*.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *Yönetim Bilimi (2.Baskı)*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma.
- Liou, K. T. & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 99-118.
- McNally, Regina (2002), "The Institutionalization of Relationship Marketing", American Marketing Association, Conference Proceedings, 13, 179-184.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L & W., Steers, R. M. (1982). *Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

- Mowday, R. T., Porter, L & W., Steers, R. M. (1982). *Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Neczan, Ö., Özmen, T., Özer, P. S. ve Eriş, E. D. (Ed). (2010). *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oden, H. W. (1997). *Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship*. Praeger.
- OECD, E. (2006). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. *TUBİTAK (Çev), Ankara*.
- OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, (216).
- Okpara, J.O. (2006). "The Relationship of Personel Characteristics And Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil Industry" *The Journal of American Academy of Bussines*, 10(1):49-58.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve kurumsal bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 8(13), 1-14.
- Özarslan, M. (2010). *Kurumlarda İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kurumsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.)
- Özarslan, M. (2010). *Kurumlarda İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kurumsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.)
- Özdemir, Ş. (2009). *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi).
- Özgenç, Ali. (2009). İnovasyonun Adında Kalmak, *Capital Dergisi*, 254.
- Polat, M. ve Öner, M. A. (2000). Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, 475-478.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Saatçioğlu, Ö. Y. ve Özmen, Ö. N. T. (2009). Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme ile İncelenmesi, *17. Ulusal Yönetim ve*

*Organizasyon Kongresi, 21- 23 Mayıs, Eskişehir.*

- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Salha, H. ve Ulema, Ş. (2020). Personel güçlendirmenin kurumsal bağlılık üzerine etkisi: yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin iş doyumunu ile kurumsal bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Singh, Y. (2013). Perspectives In Innovation Management. *International Journal Of Engineering Science & Humanities*, 3(1), 11- 21
- Smadov, S. (2006). *İş doyumunu ve kurumsal bağlılık: Özel sektörde bir uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Şimşek, A. T. (2008). *Turizm pazarlamasında turistik tüketici davranışları açısından tatil satın alma sürecinin özellikleri ve alanya üzerinde bir uygulama* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey)
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İş görenlerin eğitim ve kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Tekin, Y. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi kurum kültürü ilişkisi: Alanya'da bir araştırma.
- Tekin, Y. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi kurum kültürü ilişkisi: Alanya'da bir araştırma.
- Toker, B. (2011). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401, 410.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri* (1. Baskı). (Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsöl). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Hakan, K. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2022). İnovasyon, yenileşim, yenilik kelime anlamı. <https://tdk.gov.tr/>, T: 25.01.2022, S: 13:00.

**Etik Kurul İzni**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 04.03.2021 tarihinde E. 12207 onayı ile etik kurul izin belgesi alınmıştır.

**Katkı Oranı Beyanı**

Makale de yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Çıkar Çatışması Beyanı**

Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.