

## The effect of hotel employees' perception of compassion at work on organizational commitment

Zeynep Albayrak<sup>1</sup>, Dilek Atçı<sup>2</sup>

### Abstract

The aim of this study is to determine whether the level of compassion perceived by the employees in the hotel businesses affects their organizational commitment. For this purpose, data were collected from three, four- and five-star hotel employees operating in Çukurova Region. It was found that perceived compassion level varies according to education level, hotel ownership and working time in the sector. Accordingly, the level of perceived compassion increases as the level of education increases. The perceived compassion of the employees in the chain hotels is higher than that of the single-person hotels. Again, as the working time increases, the level of perceived compassion decreases. In terms of perceived compassion level, there was no significant difference according to gender, age and working time in the same hotel. In the study, it was found that perceived compassion level in the work environment was positively correlated with affective and normative commitment and also positively affects organizational commitment.

**Keywords:** Organizational compassion, organizational commitment, hotel employees

## Otel işletmelerinde çalışanların iş yerindeki şefkate ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi<sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların iş ortamında algıladıkları şefkat düzeyinin örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından veri toplanmıştır. Algılanan şefkat düzeyinin eğitim seviyesine, otelin sahiplik durumuna ve sektörde çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre, algılanan şefkat düzeyi eğitim seviyesi arttıkça artmaktadır. Zincir otellerde çalışanların algıladıkları şefkat tek şahsa ait otel işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksektir. Yine, sektörde çalışma süresi arttıkça algılanan şefkat düzeyi azalmaktadır. Algılanan şefkat düzeyi açısından cinsiyet, yaş ve aynı otelde çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmada, iş ortamında algılanan şefkat düzeyinin duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütlerde şefkat, örgütsel bağlılık, otel çalışanları

Received date / Gönderilme tarihi : 19.10.2019

Revised date / Düzeltme tarihi : 21.01.2020

Accepted date / Kabul edilme tarihi : 29.01.2020

**Alıntı için:** Albayrak, Z., Atçı, D. (2020). Otel işletmelerinde çalışanların iş yerindeki şefkate ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 6(1), 47-61.

<sup>1</sup>Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, SBE, E posta: zeyneppalbayrak@mersin.edu.tr, ORCHID: 0000-0002-7752-5425

<sup>2</sup>Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, E posta: dilek-tetik@hotmail.com, ORCHID: 0000-0002-5541-9584

<sup>3</sup>Bu makale Zeynep Albayrak'ın Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yazılan "Çalışanların Örgütsel Şefkat Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinin Değerlendirilmesi: Çukurova Bölgesi 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir

## 1. Giriş

Örgütsel davranış alanındaki gelişmeler, rekabet üstünlüğü sağlamada geleneksel sermaye anlayışının ötesinde psikolojik sermaye, sosyal sermaye, insan sermayesi gibi sermaye türlerinin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Burada maddi varlıkların ötesinde insan odaklı bir yaklaşım dikkat çekmektedir. Psikolojideki pozitif psikoloji hareketinin bir uzantısı olarak pozitif örgütsel davranış anlayışı işletmelerdeki geleneksel sorun çözme yaklaşımının tersine çalışanlarının iyi yönlerine odaklanır (Wright, 2003'ten aktaran Dönmez ve Birdir, 2014: 981). İş ortamındaki sorunların aşılmasında şefkat, empati ve çalışanları anlama gibi kavramların üzerinde durur. Pozitif örgütsel davranış, işletmelerde çalışanların geliştirilebilen yönlerine odaklanan; pozitif odaklı ve çalışanların psikolojik sermayeleriyle ilgili çalışma ve uygulama alanı şeklinde tanımlanabilir (Luthans, 2002: 63). Pozitif odaklılık, çalışma ortamındaki sorunlara odaklanmaktan çok, ortamın iyileştirilmesine yönelik adımlara vurgu yapmaktadır. Böylelikle sorunların ortaya çıkmasının önüne geçileceği proaktif bir anlayış söz konusudur (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Tüm bu gelişmeler çalışan psikolojisinin işletme performansı için öneminin altını çizmektedir.

Bu bağlamda özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş, duygusal zekâ, bilgelik, merhamet, bağışlayıcılık, şefkat, cesaret, maneviyat gibi kavramlar inceleme konusu olmaktadır. Çünkü örgütler aynı zamanda “duygusal arenalar”dır (Dutton, Workman ve Hardin, 2014: 278) ve bu arenalarda birçok duygunun birlikteliği veya mücadelesi söz konusudur. İş ortamları git gide “inatçı, saldırgan, düşmanca, sömürücü, onur kırıcı, kötü niyetli ortamlar” haline gelmektedir (Lee, 2000, 593'ten aktaran Dutton vd., 2014: 279). Dolayısıyla kişinin gerek kendi özel hayatından gerekse de iş ortamından kaynaklı olarak acı çekmesi kaçınılmazdır. Bu bakımdan sözü edilen olumlu kavramların iş dünyasının sert ve rekabetçi ortamını dengeleme yönünde işlev göreceği söylenebilir. Bu da çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sunarak işletmeye bağlılıklarını sağlamada önemli rol oynayabilecektir. Çalışan memnuniyetini sağlayan işletmeler müşteri memnuniyetine giden yolda önemli bir adım atmıştır.

Otel işletmeleri söz konusu olduğunda ise oteller 7 gün 24 saat hizmet veren işletmeler olarak çalışma temposunun çok yoğun olduğu yerlerdir. Sektörün çalışma şartlarının zorluğuna karşın, ücretlerin istenen düzeyde olmaması, sektörün her tür dışsal gelişmeye karşı duyarlı bir sektör olması ve sektördeki işlerin geçici ve düşük statüsü (Kaya ve Atçı, 2015: 24), nitelikli elemanı sektöre çekme ve elde tutma sorununu beraberinde getirmektedir. Sektörde iş bırakma oranları oldukça yüksek düzeylerde seyretmektedir. Dolayısıyla işyerinde şefkat ortamının sağlanması bu açıdan da önemlidir. Çünkü şefkatli bir çalışma ortamında çalışanların birbirleri ve yöneticileriyle aralarında bir duygu bağı oluşacak bu da yaşanan zorlukların üstesinden gelmeyi kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda işyerindeki şefkat ortamı örgütsel bağlılığı sağlamada önemli rol üstlenebilir (Dutton vd, 2014: 280).

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışanların iş ortamındaki şefkate ilişkin algılarının belirlenmesi ve algılanan şefkatin örgütsel bağlılığa etkisinin tespit edilmesidir. Ayrıca şefkat algısının demografik özelliklere göre değişip değişmediği de test edilecektir.

## 2. Kavramsal çerçeve

### 2.1. Örgütlerde şefkat

İngilizce “compassion” olan şefkat sözcüğü Latince acı çekmek anlamına gelen “passio” ve birlikte anlamına gelen “com” sözcüğünün eklenmesiyle oluşmakta ve birlikte acı çekmek anlamına gelmektedir. Yaşanan olaylara empatiye benzer olarak duygusal tepki verme durumudur (Lilius, Kanov, Dutton, Worline ve Maitlis, 2011:5). Türkçeye çevrildiğinde şefkat kavramının; merhamet, sevecenlik, duyarlılık gibi anlamları bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu (2016)'na göre şefkat “acıyarak ya da koruyarak sevme, sevecenlik” anlamına gelmektedir. Kökeninde sevgi, merhamet, acıma ve yardım duygularını barındıran şefkat olumlu duygu ve düşünceleri içinde barındırmaktadır.

Şefkat kavramı çoğunlukla duygudaşlık (empathy), acıma (pity), sempati (sympathy) veya merhamet (mercy, compassion) gibi kavramlarla karıştırılmakta veya birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar anlam olarak yakın olmakla beraber

aralarında ufak farklılıklar vardır. Acıma, genellikle daha kötü durumda olan (genellikle de daha aşağı statüden) bir kişinin acısı karşısında üzülmeyi (genellikle olumsuz anlamlar çağrıştırır), sempati o kişinin acısını anlamayı, empati ise o kişinin acısını hissetmeyi ifade ederken, şefkat empatinin üstüne o kişinin acısını hafifletmek için bir şeyler yapmayı içermektedir (Goetz, Keltner ve Simon-Thomas, 2010: 352). Dolayısıyla şefkat hepsini içeren daha geniş bir kavram olmaktadır. Sıklıkla compassion kelimesinin karşılığı olarak kullanılan merhamet ise acıma, esirgeme, koruma ve bağışlama anlamlarını içermektedir (Türk Dil Kurumu, 2016) ve eşitlerin ilişkisini çağrıştırmamaktadır. Kavramın özellikle eğitim ve psikoloji literatüründe “duyarlılık” şeklinde çevrildiği görülmektedir. Bu çalışmada çalışanlar arası ilişki söz konusu olduğundan duyarlılık veya şefkat sözcükleri arasından kullanım kolaylığı açısından şefkat kullanımı tercih edilmiştir.

Clark (1997), şefkati başkalarının acılarını, sorunlarını fark etmek (noticing), onlarla empati kurmak (feeling) ve sorunlarına çözüm üretmek (responding) şeklinde birbiriyle bağlantılı üç unsurun birlikte uygulanmasıyla oluşan süreç olarak tanımlamaktadır. Başkalarının sorunlarını fark etme boyutu; onların duygusal durumlarının farkına varmayı ve hayatlarında olup bitenlere ilişkin gösterdikleri duygusal ipuçlarına karşı dikkatli olmayı içermektedir (Frost, Dutton, Worline ve Wilson, 2000: 36). Hissetme boyutu ise diğer insanlarla empati kurmayı içermektedir. Acıyı birlikte yaşadığını düşünmek, sorunu yaşayan kişiyle duygusal bağ kurmayı sağlamaktadır. Bu duygusal bağ sayesinde sorunu olan kişiye daha ilgili yaklaşılabilir (Lilius vd., 2011: 6). Cevap vermek ise başkalarının acılarını hafifletmek ve üstesinden gelmelerini sağlamak amacıyla bir çözüm üretip harekete geçmeyi içermektedir (Lilius vd., 2011: 8).

Örgütlerde şefkat ise, bir örgütün üyeleri tarafından yine o örgütün üyelerine yönelik olarak yürütülen bir süreç olarak tanımlanmakta ve aslında bireyler arasındaki şefkatin toplamı, birikimini ifade etmektedir (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost ve Lilius, 2004: 817). Başka bir ifadeyle örgütsel anlamda şefkat, bireyler arasında başlayarak zamanla örgütün tümüne yayılan bir nitelik kazanmaktadır. Ancak bunun sağlanması için gereken koşullar arasında güven, olumlu iş ilişkileri (Eisenberg, 2000: 677) ve

işletmede çalışanlar arasında şefkatli bir ortam yaratabilecek liderin mevcut olması gibi hususlar yer almaktadır (Ashforth, Kreiner ve Fugate, 2000: 477). Yardım kuruluşları veya toplum hizmeti sunan işletmeler gibi misyonları gereği şefkatli bir çalışma ortamına daha yatkın işletmeler olmasına rağmen aslında her tür işletmede şefkat mevcut olabilir ancak bunun değerler, uygulamalar ve rutinler gibi sistematik örgütsel süreçlerle desteklenmesi gereklidir (Kanov vd., 2004: 816).

Bu bağlamda şefkatin örgütsel bir nitelik kazanması, çalışanların başkalarının sorunlarına karşı farkındalıklarını arttırarak çalışanlar arasında yardımlaşma ve sorunlara ortak çözüm üretme davranışını geliştirecek, çalışma ortamının sorunlardan arındırılmasına katkı sağlayabilecektir (Dutton vd., 2014: 298). Şefkat sayesinde yaratılan bu olumlu çalışma ortamı çalışanların verimliliğini (Lilius vd., 2011), iş tatminlerini, örgüte olan bağlılıklarını (Frost, Dutton, Maitlis, Lilius, Kanov ve Worline, 2006: 7; Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton ve Frost, 2008: 195) ve müşteriye verilen hizmetin kalitesini arttırmaktadır (Goetz vd., 2010:355). Şefkatin olmadığı ortamlarda ise çalışanlar arasında karşılıklı ilişkileri pekiştirmek konusunda sıkıntılar yaşanabilmekte ve dolayısıyla çalışanlar birbirlerine daha hırçın ve sinirli yaklaşabilmektedir. Bu da çalışanların verimli çalışmamasına, motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine ve iş değiştirme konusunda daha aceleci davranmasına sebep olmaktadır (Simpson, 2012: 109).

İş yerinde şefkat konusunda yapılan çalışmalar az olmakla birlikte gelecek vaat eden bir çalışma alanı olarak değerlendirilmektedir. Hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmaya göre işyerinde deneyimlenen şefkat, pozitif duygulanım ve duygusal bağlılık üzerinde etkilidir ve bu etki anlık bir etki olmayıp uzun süre varlığını sürdüren ve çalışanlar üzerinde olumlu izler bırakan bir etki olmaktadır (Lilius vd., 2008:12).

Turizm alanında bu konudaki ilk çalışma turizm olgusu ile şefkat (duyarlılık) ilişkisinin makro perspektiften incelendiği bir çalışmadır. Bu çalışmada turizmde şefkatin göz ardı edildiği belirtilirken, şefkat sürdürülebilir turizm motivasyonu olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, yoksul yanlısı turizm, gönüllü turizmi, inanç turizmi gibi alternatif turizm türleri

yanında geleneksel kitle turizmini iyileştirmek için de şefkatin (duyarlılığın) rolü tartışılmıştır. Yazarlara göre şefkat sürdürülebilir turizmin doğasında var olması gereken bir faktördür. Hatta daha iyi bir turizmin öncülü olarak benimsenmelidir (Weaver ve Jin, 2016, 668).

Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Guerra-Baez (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise otel işletmelerinde etik iklimin iş ortamındaki şefkati belirlemedeki etkisi tespit edilmiş, etik iklimin iş yerinde şefkati artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde etik iklimle birlikte gelişen kibarlık, anlayış, empati gibi şefkate yönelik olguların varlığı çalışanların psikolojisini genel olarak olumlu etkilemektedir. Psikolojisi daha olumlu olan çalışanlar iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirmekte ve bu durum müşteri memnuniyetine de olumlu yönde yansımaktadır (Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Guerra-Baez, 2016: 612).

Eski bir Çeroki inancına göre insanın içinde iki kurt arasında bir savaşın olduğuna inanılmaktadır. Bir kurt öfke, korku, kıskançlık, pişmanlık, keder, hırs, yalan, suçluluk ve egoyu temsil ederken; diğer kurt ise barış, aşk, umut, sakinlik, alçakgönüllülük, nezaket, dürüstlük, empati, cömertlik ve şefkat gibi duyguları temsil etmektedir. Kazananın hangi kurt olacağını kişinin beslediği duygular belirlemektedir. Örgüt yaşamında da bu iki kurt mevcuttur. Bir kurt egodur; kibir, öfke, yalan, açgözlülük, pişmanlık ve üzüntü gibi olumsuzlukları temsil etmektedir. Diğer kurt ise şefkattir; yardımseverlik, nezaket, merhamet, cömertlik ve alçakgönüllülük gibi erdemleri temsil etmektedir. Örgütlerde iki kurt pratikte savaşıyor olsa da yapılan çalışmalar egonun önde olduğunu ve işletmelerde olumlu özelliklerin tam olarak yerleşemediğini göstermektedir (Frost ve diğerleri, 2006:4).

## 2.2. Örgütsel bağlılık kavramı

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde ve giderek güçlenerek sağlam adımlarla ilerlemelerinde örgütsel bağlılık kavramı büyük önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005'ten aktaran Günel, 2009:115). Örgütsel bağlılık kavramı; örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşan bir kavramdır. Örgütün performansının yüksek olması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarını sağlamaya bağlıdır. Çalışanlar işletmeye ne kadar bağlı ise işletme de o

derece güçlenmektedir (Homayouni, 2014: 12). Örgüt yaşamında temel teşkil eden hususların başında, çalışanların örgütsel süreçlere dahil edilebilmesi ve böylece iş performanslarının artırılması yer almaktadır. Örgüt ile bireyler arasında kurulan bağlar, çalışanların örgütün amaç ve değerleri etrafında toplanmasını sağlamakla birlikte çalışanların bağlılık duygularının da gelişmesini sağlamaktadır (Çakır, 2011: 57; Diker, 2014: 7).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık; "işletmenin hedef ve değerlerini benimsemek, işletmenin bir parçası olmak için çabalamak ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek" olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46; Meyer ve Allen (1997: 3) ise örgütsel bağlılığa sahip çalışanı; " ne olursa olsun işletmede kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir işgününü ya da daha fazlasını verimli kullanan, işletme amaç ve vizyonunu paylaşarak işletmenin yatırım ve değerlerini koruyan" şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, bireyin, işletmenin hedef ve değerlerine olan inancı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf etme isteği ve örgütün bir üyesi olmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Kitapçı, 2006: 75).

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 71). Buna göre, duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte kalmayı istedikleri için, devam bağlılığı güçlü olanlar ihtiyaç duydukları için ve normatif bağlılığı güçlü olanlar ise zorunlu oldukları için örgütte kalmayı tercih ederler (Akgündüz ve Güzel, 2014: 3).

Turizm sektörü; özellikle konaklama işletmeleri, uzun ve yorucu çalışma saatleri içeren, yüksek işgücü devir hızına sahip, iş-aile çatışmasına açık, düşük gelirli, stresli bir ortamda tüketici-çalışan ilişkisine dayalı çalışmayı gerektiren bir sektör olarak görülmektedir (Subramaniam, McManus ve Mia, 2002: 353). Turizm sektöründe mevcut olan mevsimlik istihdam çalışanların çalıştıkları süre boyunca işletmenin yapısını benimsemesine ve işletmeye bağlanmasına engel teşkil etmektedir. Çalışanların işletmeye bağlanamaması hem çalışanlar hem de örgüt açısından çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, çalışanlarda düşük performans (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226; Angle ve Perry, 1981:3; Singh ve Gupta, 2015:1194),

düşük motivasyon (Kong, Jiang, Chan ve Zhou, 2018:2180; AL- Jabari ve Ghazzawi, 2019:95) gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu da otel işletmeleri açısından örgütsel bağlılığı daha önemli ama bir o kadar da sağlaması zor bir konu haline getirmektedir.

İş yerinde yaratılan şefkat ortamı ise iş stresini, işe geç gelme veya gelmeme davranışlarını azaltmaktadır (Boyatzis, Smith ve Blaize, 2006: 9). Dolayısıyla otel işletmelerinde şefkatli bir çalışma ortamının çalışanların örgütsel bağlılığını artıracacağı düşünülmektedir.

### 2.3. Araştırmanın amacı

Araştırmanın temel amacını Çukurova Bölgesi'ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iş ortamındaki şefkate ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Öncelikle otel işletmelerinde çalışanların çalışma ortamında algıladıkları şefkatin belirlenerek, iş ortamındaki şefkat düzeyinin çalışanların demografik özelliklerine göre değişimini incelemek amaçlanmaktadır. Şefkat algısının boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkilerini incelemek çalışmanın bir diğer amacıdır.

### 2.4. Hipotez ve araştırma soruları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Örgütlerde bağlılığın geliştirilmesi örgütsel ortamın niteliğiyle doğrudan ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurulması ve olumlu bir çalışma ortamı yaratılması çalışanların örgütlerine bağlanmalarını sağlayacak faktörler arasında yer almaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 300). Bu bağlamda iş ortamında algılanan şefkatin de örgütsel faktörlerden biri olarak çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyebileceği düşünülmektedir. Alanyazında da şefkat ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinen çalışmalardan (Lilius vd., 2008; Kanov vd.,2004) hareketle aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: Çalışma ortamında algılanan şefkat ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: Çalışma ortamında algılanan şefkat düzeyi çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

Ayrıca belirlenen temel amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır:

1. Algılanan şefkat düzeyi; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve aynı otelde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
2. Algılanan şefkat düzeyi otelin sahiplik durumuna göre farklılık göstermekte midir?

### 3. Yöntem

Çalışmanın evrenini Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Oluşturulan listeye göre evrene dahil toplam 95 adet otel bulunmaktadır. Evrene dahil olan tüm otellerin çalışan sayısına ulaşamadığından, çalışan sayısının belirlenmesinde yatak başına düşen personel sayısı yönteminden yararlanılmıştır. Bu bağlamda evren toplamda 7106 kişi olarak tahmin edilmiştir. Çalışmada örneklem büyüklüğü belirlenirken sınırlı evrende örneklem formülü kullanılmıştır. Formüle göre yeterli örneklem sayısı 365 olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2011: 47). Bu çalışmada evrenin tamamına ulaşmak maliyet, zaman ve kontrol güçlüklerine sahip olduğundan (Ural ve Kılıç, 2006: 34) olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde demografik değişkenlere yer verilmektedir. Anket formunun ikinci bölümünde ise Sprecher ve Fehr (2005) tarafından geliştirilen 21 maddelik Duyarlı (Şefkatli) Sevgi Ölçeği (Compassionate Love Scale) çalışmaya uygun şekilde Türkçeye çevrilmiştir. Çevirinin konunun içeriğine uygunluğu konusunda çeşitli akademisyenlerin ve dil bilimcilerin görüşleri alınarak çalışmada "Çalışma Ortamında Şefkat Ölçeği" olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Orijinalinde 7'li Likert tipi olan ölçek, çalışmada anlaşılabilirliğin daha kolay olacağı gerekçesiyle 5'li Likert ölçeğine göre ( (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (5) "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde) uyarlanarak kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen 17 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 2014 yılında Akgündüz ve Güzel tarafından uyarlandığı şekliyle kullanılmıştır. 600 anketin dağıtıldığı otel işletmelerinden 399 anket dolu halde geri alınabilmiştir. Toplam anket geri dönüş oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen 399 anketin 13 tanesi kullanılamaz durumda olduğundan geriye kalan 386 ankete çoklu sapan analizi yapılmıştır. Yapılan çok değişkenli sapan analizi sonucunda 3 anketin çok değişkenli normal dağılım göstermediğinden veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Daha sonra yapılan çok değişkenli normal dağılım analizinde anketlerin normal dağılım göstermesinden dolayı analizler 383 anket üzerinden yapılmıştır.

#### 4. Araştırmanın bulguları

##### 4.1. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi

yapılmıştır. Buna göre, Çalışma Ortamında Şefkat Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi sonucu Tablo 1'de yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda 13 madde ve 3 boyuttan oluşan İş Ortamında Şefkat Algısı Ölçeği'nin toplam varyansı açıklama oranı % 62, 525'tir. Ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,82'dir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, İş Ortamında Şefkat Algısı Ölçeği'nin genel ortalaması 3,46'tır. Bu sonuç algılanan şefkat düzeyinin ortalamasının biraz üzerinde olduğunu ifade etmektedir. 6 maddeden oluşan "Anlayış ve Empati" boyutunun ortalaması 3,74 ve toplam varyansı açıklama oranı % 36, 708'dir. İkinci faktör olan "Yardım ve Fedakârlık" boyutunun ortalaması 3,01 ve toplam varyansı açıklama oranı ise 15,524'tür. Üçüncü faktör "Duyarlılık ve Umursama" boyutunun ortalaması 3,51 ve toplam varyansı açıklama oranı ise 10,563'tür. Bu veriler doğrultusunda çalışanların anlayış ve empati boyutuna yönelik daha olumlu yönde fikir belirttikleri söylenebilir.

Tablo 1. İş ortamındaki şefkat algısı ölçeğinin faktör analizi tablosu

	Yükü	Özdeğeri	A.Varyans	Ortalama	Alfa
I. Anlayış ve empati		4,772	36,708	3,74	.854
AE1	,798			3,59	
AE2	,755			3,71	
AE3	,742			3,87	
AE4	,736			3,81	
AE5	,723			3,82	
AE6	,654			3,61	
II. Yardım ve fedakarlık		1,983	15,254	3,01	.793
YF1	,828			3,61	
YF2	,806			2,48	
YF3	,706			3,13	
YF4	,619			3,48	
III. Duyarlılık ve umursama		1,373	10,563	3,51	.744
DU1	,849			3,50	
DU2	,802			3,53	
DU3	,778			3,52	

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax, KMO Örneklem Yeterliliği: %86,4; Bartlett's Küresellik Testi için  $X^2$ : 1886,542; sd:78;  $p < 0.0001$ ; Açıklanan toplam varyans: %62,525; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: .823; Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Çalışmada kullanılan "Örgütsel Bağlılık" ölçeği daha önce geliştirildiğinden (Allen ve Meyer, 1991) ve kuramsal altyapıya dayandığından doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin yapı geçerliliği analiz edilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda ölçeğin

devam bağlılığı boyutundan beşinci ve altıncı madde ile normatif bağlılık boyutundan on üçüncü ve on dördüncü madde, faktör yükünün düşük olması nedeniyle çıkarılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo.2.Örgütsel bağlılık doğrulayıcı faktör analizi

Uyum indeksi	Doğrulayıcı faktör analizi	İyi uyum <sup>1</sup>	Kabul edilebilir uyum <sup>1</sup>
Ki-kare (X <sup>2</sup> )	170,86		
X <sup>2</sup> /df	2,75	0 ≤ X <sup>2</sup> /df ≤ 2	2 < X <sup>2</sup> /df ≤ 3
RMSA	0,068	0 ≤ RMSA ≤ ,05	,05 < RMSA ≤ ,08
CFI	0,97	,97 ≤ CFI ≤ 1,00	,95 < CFI ≤ ,97
GFI	0,94	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 < GFI ≤ ,95
AGFI	0,91	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 < AGFI ≤ ,90
NFI	0,96	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 < NFI ≤ ,95
NNFI	0,97	,97 ≤ NNFI ≤ 1,00	,95 < NNFI ≤ ,97
SRMR	0,078	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 < SRMR ≤ ,10

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosborg, H. ve Müller, H. (2003).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, referans olarak alınan değerler (X<sup>2</sup>/df RMSA, CFI, GFI, AGFI, NFI, NNFI, SRMR) olması gereken değerler arasındadır. Değerler incelendiğinde GFI ( 0,94), CFI (0,97) , AGFI (0,91), NFI (0,96), NNFI (0,97) değerleri iyi bir uyum olduğunun göstergesidir. Ayrıca X<sup>2</sup> değerinin (170,86) serbestlik derecesine (62) oranı 2,75'tir. Değer 2 ile 3 arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyum söz konusudur. Aynı şekilde RMSA değeri (0,068) ve SRMR (0,078) kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

#### 4.2. Bulgular ve yorumlar

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'te verilmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda algılanan şefkat düzeyinin cinsiyete göre değişimini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Tablo 4'te görülen analiz sonucunda algılanan şefkatin kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Ancak, kadın çalışanların ortalamalarının erkeklerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada çalışanların şefkat algılarının yaşa, otele çalışılan süreye ve departmana göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre algılanan şefkat yaşa, otele çalışılan süre ve departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Fakat en yüksek şefkat algısına sahip çalışanların 40 yaş ve üzeri çalışanlar olduğu görülmektedir. Müşteriyle yüz yüze iletişimi olmayan satın alma, halkla ilişkiler, muhasebe, insan kaynakları ve satış departmanlarında parametrik test sayısı (30) sağlanmadığından bu

departmanlar birleştirilerek "diğer departmanlar" kategorisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular

Demografik özellikler	Frekans	Oran(%)
Cinsiyet (n: 383)		
Kadın	184	48
Erkek	199	52
Medeni durum (n:383)		
Bekar	152	39,7
Evli	231	60,3
Eğitim düzeyi (n:383)		
İlköğretim	43	11,2
Ortaöğretim	125	32,7
Ön lisans	113	29,5
Lisans ve üzeri	102	26,6
Yaş (n:383)		
18-28	123	32,3
29-39	174	45,8
40 ve üzeri	82	21,9
Sektördeki toplam çalışma süresi (n: 383)		
5 yıldan az	82	21,4
5-15 yıl arası	199	51,9
15 yıldan fazla	102	26,7
Şu an çalışılan otele toplam çalışma süresi (n: 383)		
5 yıldan az	239	62,4
5-15 yıl arası	112	29,2
15 yıldan fazla	32	8,4
Katılımcıların departmanlara göre dağılımı (n:383)		
Ön büro	88	23
Satın alma	17	4,4
Yiyecek içecek	93	24,3
Kat hizmetleri	77	20,1
Halkla ilişkiler	13	3,4
Muhasebe	25	6,5
İnsan kaynakları	16	4,2
Satış pazarlama	26	6,8
Diğer	28	7,3

İstatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamasına rağmen Tablo 5 incelendiğinde en düşük ortalamanın kat hizmetleri departmanında, en yüksek ortalamanın ise diğer departmanlar kategorisinde olduğu görülmektedir. Tablo 5'te analiz sonuçları toplu halde yer almaktadır.

Tablo 4. Cinsiyete göre şefkat algılarına uygulanan t testine yönelik bulgular

		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Şefkat	Kadın	189	3,51	0,56782	1,470	0,142
	Erkek	199	3,42	0,58755		

Tablo 5. Şefkat algısının yaşa, otelde çalışma süresine, çalışılan departmana göre karşılaştırılması

	n	Ortalama	Standart Sapma	f Değeri	Anlam Düzeyi
18-29	123	3,44	0.61066	0,251	0,841
29-39	174	3,45	0.55076		
40 yaş ve üzeri	83	3,49	0.60407		
5 yıldan az	239	3,49	0.61411	1,048	0,352
5-15 yıl arası	112	3,43	0.47976		
15 yıldan fazla	32	3,46	0.62397		
Ön Büro	88	3,47	0.55577	0,628	0,597
Yiyecek-İçecek	93	3,48	0.57787		
Kat Hizmetleri	77	3,38	0.58692		
Diğer departmanlar	125	3,50	0.50608		

Tablo 6. Şefkat algısının eğitim düzeyine göre karşılaştırılması

		n	Ortalama	Standart Sapma	f Değeri	Anlam Düzeyi	Farklılıklar	
Şefkat	İlköğretim	A	43	3,38	0.73925	3,583	0,014	D>B
	Ortaöğretim	B	125	3,37	0.54417			
	Ön lisans	C	113	3,47	0.59447			
	Lisans ve üzeri	D	102	3,61	0.50044			

Tablo 7. Şefkat algısının toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması

		n	Ortalama	Standart Sapma	f Değeri	Anlam Düzeyi	Farklılıklar
Şefkat	5 yıldan az	A-82	3,62	0.59545	2,604	0,004	A>C
	5-15 yıl arası	B-199	3,46	0.56995			
	15 yıldan fazla	C-102	3,46	0.57903			

Tablo 8. Şefkat algısının otelin sahiplik durumuna göre karşılaştırılması

		n	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Anlam Düzeyi
Şefkat	Tek şahıs oteli	309	3,43	0.60125	3,258	0,001
	Ulusal ve uluslararası zincir otel	62	3,63	0.39215		



Katılımcıların şefkat algılarının, eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan varyans analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Yapılan post-hoc testi sonucunda farklılığın lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile ortaöğretim mezunu çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça çalışanların şefkate ilişkin algılarının ortalamalarının da artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

Çalışanların şefkat algılarının, sektördeki toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tablo 7'de görüleceği üzere Post-hoc testi farklılığın, çalışma süresi 5 yıldan az olan çalışanlar ile 15 yıldan fazla olan çalışanlar arasında olduğunu ortaya koymuştur ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama sektörde 5 yıldan az süre çalışanlara aittir. Bu sonuç sektörde çalışma süresinin artmasıyla birlikte çalışanların şefkat algısına ilişkin değerlendirmelerinin daha olumsuz olabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların şefkat algılarının, otelin sahiplik durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan t-testi sonucunda zincir otellerde çalışanların şefkat ortamına yönelik algıları ile tek şahıs işletmelerinde çalışanların şefkat algıları

arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tablo 8'de görüleceği üzere zincir otel çalışanlarının iş ortamındaki şefkate ilişkin algıları tek şahıs işletmelerinde çalışanlardan daha yüksektir. Bu sonuç zincir otellerde daha şefkatli bir çalışma ortamının olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Algılanan şefkat ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 9'da yer almaktadır. Tablodaki korelasyon değerleri ele alındığında algılanan şefkatin genel olarak örgütsel bağlılık (0,409) ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık (0,491) ve normatif bağlılık (0,303) boyutları ile anlamlı ( $p<0,01$ ) ve pozitif bir ilişki içinde olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç şefkatli bir çalışma ortamı yaratılmasının çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması açısından önemli olduğunu göstermektedir. Algılanan şefkatin anlayış ve empati boyutu ile genel örgütsel bağlılık (0,489) ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık (0,571) ve normatif bağlılık (0,447) boyutları ile anlamlı, güçlü ( $p<0,01$ ) ve pozitif yönde ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Yardım ve fedakarlık boyutunun ise toplam örgütsel bağlılık (0,302) ve duygusal bağlılık (0,353) ile anlamlı ( $p<0,01$ ) ve pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Şefkatin duyarlılık ve umursama boyutu ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanların örgütlerde şefkat algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki tespit edildiğinden  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Örgütlerde şefkat ve örgütsel bağlılığa ilişkin korelasyon analizi sonuçları

	Anlayış ve empati	Yardım ve fedakarlık	Duyarlılık ve umursama	Algılanan şefkat	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Örgütsel bağlılık
Anlayış ve empati	1,00							
Yardım ve fedakarlık	0,535**	1,00						
Duyarlılık ve umursama	0,144**	0,061	1,00					
Algılanan şefkat	0,855**	0,762	0,486**	1,00				
Duygusal bağlılık	0,571**	0,353**	0,036	0,491**	1,00			
Devam bağlılığı	-0,98	0,066	-0,59	-0,049	-0,109*	1,00		
Normatif bağlılık	0,447**	0,100	0,015	0,303**	0,595**	-0,067	1,00	
Örgütsel bağlılık	0,489**	0,302**	0,000	0,409**	0,820**	0,402**	0,719**	1,00

\*\*  $p<0,01$  önem düzeyinde anlamlıdır, \* $P<0,05$  önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10. Algılanan şefkatin örgütsel bağlılığa etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar			Standartlaştırılmış katsayılar		
	Değişken	$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	2,002	,170		11,761	,000
	Şefkat	,409	,048	,409	8,737	,000
R=,409	R <sup>2</sup> =,167	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,165		f=76,332	Sig.=,000	
Bağımlı değişken: örgütsel bağlılık						

Tablo 11. Şefkatin boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar			Standartlaştırılmış katsayılar		
	Değişken	$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	1,930	,143		13,967	,000
	Anlayış ve Empati	,411	,038	,489	10,932	,000
R=,496	R <sup>2</sup> =,239	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,237		f=119,502	Sig.=,000	
Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık						

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda çalışanların şefkate ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 10'da görüldüğü gibi ortaya çıkan model anlamlıdır. R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı, bağımsız değişken tarafından bağımlı değişkende yaratılan değişkenliğin ölçüsünü açıklar, dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimin yaklaşık %17'si algılanan şefkat tarafından açıklanmaktadır. Çalışma ortamındaki şefkat düzeyinde meydana gelen bir birimlik artış çalışanların örgütsel bağlılıklarında 0,409 oranında artış meydana getirmektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde algılanan şefkatin etkisini ayrıntılı incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır. Tabloya göre algılanan şefkatin anlayış ve empati boyutunun çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde 0,05 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca anlayış ve empati boyutunda meydana gelen bir birimlik artış çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde 0,411 birim artışa neden olmaktadır. Diğer iki boyutun (yardım ve fedakarlık, duyarlılık ve umursama) ise çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

## 5. Sonuç ve öneriler

Bu çalışmada, otel çalışanlarının iş ortamında algıladıkları şefkat düzeyinin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmıştır. Bunun için Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan kolayda örnekleme yoluyla veri toplanmıştır. Araştırmada, algılanan şefkat düzeyi genel ortalamasının 3,46 olduğu görülmüştür. Bu da otel işletmelerinde çalışanların genel olarak iş ortamındaki şefkate ilişkin ifadelerle ortalamanın biraz üzerinde katılım gösterdiğine işaret etmektedir. Bu sonuç, otel işletmelerinde bir dereceye kadar şefkatli bir çalışma ortamının olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin boyutlarına göre bakıldığında ise anlayış ve empati boyutunun genel ortalamasının 3,71; yardım ve fedakarlık boyutunun ortalamasının 3,01; duyarlılık ve umursama boyutunun ortalamasının ise 3,51 olduğu görülmektedir. Çalışanların iş ortamındaki şefkate ilişkin algılarında anlayış ve empati boyutu en yüksek ortalamaya, fedakarlık boyutu ise en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durum iş ortamında çalışanların birbirine anlayışla yaklaştığı, gerektiğinde empati yapabildiği ama söz konusu yardım ve fedakarlık olduğunda daha çekimser kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Sektördeki toplam çalışma süresi açısından bakıldığında çalışma süresi 5 yıldan az olan çalışanların diğer kategorilerdeki tüm çalışanlardan daha yüksek şefkat algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar değerlendirildiğinde çalışma süresi arttıkça iş ortamında algılanan şefkat düzeyinin

azaldığı görülmektedir. Bu sonuç sektörde uzun yıllar çalışmanın ortamdaki şefkate ilişkin algıları daha olumsuz hale getirdiği şeklinde yorumlanabilir. Yine departman bazında şefkat algılarının karşılaştırılması yapıldığında, istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamakla beraber, en düşük ortalamanın kat hizmetleri departmanına, en yüksek ortalamanın ise diğer departmanlar adı altında birleştirilen müşteriyle yüz yüze olmayan departmanlara ait olduğu görülmektedir. Söz konusu departmanlarda çalışanların algıladıkları şefkat düzeyi diğerlerine oranla daha düşüktür. Bu durum müşteriyle yüz yüze olan, iş temposunun ve yükünün fazla olduğu departmanlarda algılanan şefkat düzeyini olumsuz yönde etkilediği şeklinde ifade edilebilir.

Bir diğer dikkat çeken sonuç, şefkat algısının tek kişiye ait otel işletmeleri ile zincir oteller arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusudur. Elde edilen sonuçlar tahmin edilenin tersine zincir otellerde daha şefkatli bir çalışma ortamı olduğunu ortaya koymuştur. Zincir oteller kurumsal olmaları nedeniyle daha katı ve tavizsiz olabilecekleri yönündeki algıya rağmen daha şefkatli bir çalışma ortamı yaratabilmişlerdir. Dolayısıyla bu sonuç kurumsallaşmış olmanın iş yerinde şefkatin hakim olduğu bir ortamın yaratılması konusunda etkili olabileceğini göstermektedir.

Ölçek puanlarına göre değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi 3,46'dır. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılığının ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal bağlılık ortalamasının 3,80 olması çalışanların işletmeye öncelikle duygusal olarak bağlandığına işaret etmektedir. Devam bağlılığının ortalamasının 2,84 ve normatif bağlılığın ortalamasının ise 3,63 olduğu bulgulanmıştır. Korelasyon analizinin de gösterdiği gibi çalışma ortamında algılanan şefkat, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını artırmaktadır. Bu durum çalışma ortamında şefkatin varlığı söz konusu olduğunda çalışanların örgüte gönüllü olarak bağlanabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın algılanan şefkat düzeyi ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunurken; devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel destek, örgütsel güven gibi şefkatle ilişkilendirilebilecek konuların örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelendiği çalışmalarda da duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmişken, devam bağlılığı ile

negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 394). Ayrıca literatürde örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunmayan çalışmalar da mevcuttur (Shore ve Wayne, 1993: 777; Aube, Rousseau ve Morin, 2007: 486).

Çalışma sonucunda şefkatli bir çalışma ortamının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan modelde, algılanan şefkatin anlayış ve empati boyutu çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemekteyken yardım ve fedakarlık boyutu ile duyarlılık ve umursama boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların örgütsel bağlılıklarında en çok etkili olan faktör çalışanlar arası anlayış ve empatidir. Başka bir ifadeyle iş arkadaşları tarafından anlayış ve empatiyle yaklaşılacak çalışanın örgüte bağlılığı artmaktadır. Turizm sektörünün emek- yoğun bir sektör olması ve çalışma şartlarının ağır olması nedeniyle çalışma ortamında şefkatin daha fazla önemi olmaktadır. Anlayışlı bir çalışma ortamının oluşturulmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Özellikle zor durumdaki veya sorun yaşayan kişilere duyarlı davranılması bu sorunlara çözüm üretme konusunda istekli davranılması ve yardım elinin uzatılması, bu hususta gerekli yönetsel mekanizmaların oluşturulması yöneticilere verilebilecek tavsiyeler arasındadır. Çalışmanın daha kurumsal zincir otellere ilişkin sonucu bu anlamda bir göstergedir.

Bu araştırma Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma daha geniş bir örneklem ile Türkiye genelinde çalışılabilir. Araştırma kapsamındaki otellerin geneli şehir oteli olarak nitelendirilebilecek otellerden oluşmaktadır. Kıyı otelleri bağlamında yapılacak bir karşılaştırma farklı değerlendirmelere imkan verebilir. Çalışmada şefkat kavramı sadece çalışanlar arası algılanan şefkat olarak ele alınmıştır ve turizm alanında Türkiye'deki ilk çalışmadır. Dolayısıyla çalışma sonuçları bu alandaki birçok çalışmaya yol gösterebilir. Örgütlerde şefkate ilişkin daha kapsamlı bir anlayışın geliştirilebilmesi için yöneticilerin de dahil edileceği araştırmaların yapılması önerilir. Ayrıca, çalışmada şefkati etkileyebilecek diğer faktörler kapsam dışı bırakılmıştır. Hangi örgütsel süreçlerin şefkati yarattığı veya engellediğine ilişkin araştırmaların yapılması da

önemli katkılar sunabilir. Şefkatin müşterilerle olan ilişkiler bağlamında incelenmesi de gelecekteki araştırmacılara önerilebilecek konular arasındadır.

### Kaynakça

- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(14). 1-18.
- Allen, J., N and Meyer, P., J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research and application. *Sage Publication*, Thousand Oaks, California. 1-55.
- AL-Jabari, B. and Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*. 11. 78-119.
- Angle, H. and Perry, J. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26. 1-14.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., and Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*. 25(3) .472-491.
- Aube, C., Rousseau, V. and Morin, E., M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*. 22(5). 479-495.
- Boyatzis, R., Smith, M. and Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning and Education*. 5. 8-24.
- Çakır, Ö. (2011). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.1.Baskı.
- Çekmecelioğlu, H., G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(2). 295-310.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dönmez, B. ve Birdir, K. (2014). Turizm araştırmaları için yeni bir kavram: Pozitif psikolojik sermaye. *15. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı*. 980-999.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., and Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1). 277-304.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation and moral development. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 51. 665- 697.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., and Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. Ste, and S. Fineman içinde, *Emotions in Organizations* (25-45). Sage Publications.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., and Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: three lenses on compassion. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, and W. R. Nord içinde, *Handbook of organization studies* 1- 56. London: Sage Publications.
- Goetz, J., Keltner, D. And Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*. 136(3). 351-374.
- Günel, D. Ö. (2009). Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Homayouni, V. (2014). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., and Lilius, J. M. (2004). compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*. 47. 808- 827.
- Kaplan, M., ve Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(1). 387-401.
- Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015). Türk turizm sektöründe çalışma saatlerinin analizi ve değerlendirilmesi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (2). 24-47.
- Kitapçı, H. (2006). Toplam kalite yönetiminde karar almaya katılım ve örgütsel bağlılığın küresel performansa etkisi. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Bilig*. 39. 73-86.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., and Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(5). 2178-2194.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., and Frost, P. J. (2008). The contours and

- consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*. 29. 193- 218.
- Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C., and Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: what we know about compassion at work (and where we need to know more). K. Cameron, and G. Spreitzer içinde, *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 1- 43. Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strenghts. *The Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Luthans, f. and Youssef, M., C. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Journal of Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Meyer, P., J. and Allen, J., N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Mowday, R., T., Steers, R., M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2). 224-247.
- Özdevecioğlu, M. (2016). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (2). 113-130.
- Schermelleh-Engel, K., Moosborg, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online* 8(2). 23-74.
- Shore, L., M. and Wayne, S: (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 78(5). 774-780.
- Simpson, A. W. (2012). Organizational Compassion as a Complex Social Relational Process. *Doktora Tezi*. Sydney: Sydney University of Technology, Faculty Of Business.
- Sing, A. and Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment- a study of generational diversity. *Benchmarking: An international Journal*. 22(7). 1192-1211.
- Sprecher, S. and Fehr, B. (2005). Compassionate love scale for close others and humanity. *Journal of Social and Personal Relationships*. 22(5). 629-651.
- Steers, M., R.(1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1). 46-56.
- Subramaniam, N.,McManus, L. and Mia, L. (2002). Enhancing hotel managers' organizational commitment: an investigation of the impact of strucure, need for achievement and participate budgeting. *International Journal of Hospitality Management*. 21(4). 303-320.
- Türk Dil Kurumu (2016). Merhamet. www.tdk.gov.tr (E.T. 15.03.2016).
- Türk Dil Kurumu (2016). Şefkat www.tdk.gov.tr (E.T. 15.03.2016).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weaver, D., B. and Jin, X. (2016). Compassion as a neglected motivator for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 24 (5). 657-672.
- Zoghbi- Manrique-de-Lara, P and Guerra-Baez, R. (2016). Exploring the influence of ethical climate on employee compassion in the hospitality industry. *Journal of Business Ethics*. 133(3), 605-617.

## Extended abstract in English

### Introduction

Nowadays, increasing competition and hard working conditions have negative effects on employees. Hotels as the businesses that provide service 24/7 are also places where the working tempo is very busy. Besides the difficulty of working conditions, wages are not at the desired level, the sector is a sector sensitive to all kinds of external development and the temporary and low status of the jobs in the sector brings with it the problem of attracting and holding qualified personnel. In this respect, it has become quite important to gain the loyalty of its employees.

There are many practical ways to attract qualified employees and increase their loyalty by creating a good environment for these employees' personal development. In recent years, especially in the field of positive organizational psychology, self-efficacy, psychological resilience, hope, optimism, subjective well-being, emotional intelligence, wisdom, compassion, forgiveness, compassion, courage, spirituality are seen as prominent concepts. The reason why these concepts come to the forefront is the idea that businesses should focus on the positive developmental aspects, not the problems or negativities. These positive and soft concepts will function to offset the harshness and ruthlessness of the business world. This can play an important role in providing a good working environment for employees and ensuring their commitment to the business.

The main purpose of this study is to determine the perception of compassion in the work environment of the employees in the hotel business, to determine the change of this perception in the context of demographic characteristics and the effect of perceived compassion on organizational commitment.

### Methodology

Population of the study is composed of 7106 employees from 95 three, four, and five star hotels' which operates in the Çukurova region. Sample size was determined by using finite population formula and convenience sampling method was preferred. Adequate sample size was determined to be 365 according to the formula. In this study, a questionnaire was used as a data collection method. In the first part

of the questionnaire, demographic variables are included. For the second part of the questionnaire, 21-item Compassionate Love Scale, which was developed by Sprecher and Fehr (2005), was translated into Turkish. For the third part of the questionnaire, 17-item Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer (1991) and adopted by Akgunduz and Guzel (2014) was included. Only 399 questionnaires taken back full even though 600 of the questionnaire distributed to hotel workers. Total survey return rate was 67%. Because 13 of the 399 questionnaires became dysfunctional, remaining 386 are subjected to multivariate normal distribution analysis, as a result 3 questionnaires were taken out of data set. 383 questionnaires are used for the analysis.

### Results

In this study, the effects of organizational compassion perceptions of three, four and five-star hotel staff in Çukurova Region on organizational commitment were investigated. In the study, results showed that employees' average score of compassion is 3,4670. As a result of the analysis conducted in order to determine the change of compassion perception according to gender, there is no statistically significant difference between the male and female employees. In addition, the perception of compassion does not differ significantly according to age.

It was determined that there was a statistically significant difference in the compassion perceptions of participants according to their education level. The perceptions of compassion of employees with undergraduate or above education levels were higher than those with secondary education. When the total working time in the sector is examined, it is concluded that the employees who have less than 5 years working time have a higher perception of compassion than all the employees in other categories. It was also found that there was a statistically significant difference in the perception of compassion between sole proprietorship hotels and chain hotels.

It was concluded that a compassionate work environment is one of the factors affecting the organizational commitment of employees. Understanding and empathy factor affects employees' organizational commitment positively and moderately ( $r = 0,489$ ), help and sacrifice factor affects positively and weakly ( $r = 0,302$ ).

## Conclusion

Employees generally rated above average in the statements regarding compassion in the business environment. This result can be interpreted as the existence of a compassionate working environment in hotel businesses. The perception and empathy dimension of the compassion in the business environment has the highest average and the sacrifice dimension has the lowest average. This result can be interpreted that the employees in the work environment approach each other with understanding and empathy when necessary, but they are more abstained when it comes to help and sacrifice.

Although the analyzes show that there is no statistically significant difference in the perceptions of male and female employees regarding compassion, the average of female employees regarding compassion is higher than the average of males, in other words, women perceive more compassion in the environment. Although this situation brings to mind that women are more compassionate to the employees, comments should be made considering the fact that measurement is based on perceptions.

In the study, it was found that the perception of compassion in the business environment varies according to the total working time in the sector, and employees with less than 5 years in the sector have a higher perception of compassion. This states that employees who work in the sector for a long time perceive compassion in the work environment at a more negative level. In addition to being interpreted as being more affectionate to the new ones in the sector, this can be interpreted that the relatively new ones in the sector view the business environment more positively and therefore indicate a more positive perception.

When the compassion perceptions were compared on the basis of the department worked, although no statistically significant difference was found, it is seen that the lowest average belongs to housekeeping department and the highest average belongs to the back office departments working not face to face to the customers. It can be inferred that working in departments that face the customer, which has a high work load and burden, reduces the behavior of

compassion or adversely affects perceptions of compassion in the environment.

Another noteworthy result is that the perception of compassion differs significantly between single-person hotel businesses and chain hotels. The results revealed that, unlike the predicted, chain hotels had a more compassionate working environment. In spite of their perception that they can be stricter and more uncompromising due to being corporate, chain hotels have created a more compassionate working environment. Therefore, this result suggests that being institutionalized can be effective in creating a compassionate environment at work.

The study concluded that employee commitment, which is an important issue for hotel businesses, is affected by the perception of compassion in the work environment. The most effective factor in the organizational commitment of employees is the inter-employee understanding and empathy. The business environment where employees understand and help each other is increasing their loyalty.

Considering the high level of emotional commitment of the employees, the effect of compassion in the work environment becomes more meaningful. However, when interpreting this result, it should be taken into consideration the fact that data are collected mainly from city hotel employees in Çukurova region.

This study focused only on the concept of compassion among employees and compassion is the first study in this field in Turkey. Therefore, the results of the study can lead to many studies in the tourism literature. Compassion in the business environment will also have reflections on customers in the service industry and in the tourism sector particularly. In the future research, important findings can be obtained regarding service quality and customer satisfaction. In order to develop a more comprehensive understanding of organizational compassion, it is recommended to conduct research to include managers. In addition, other factors that might affect compassion were excluded from the study. Research on which organizational processes create or hinder compassion can also contribute significantly.