

## Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Güçlendirmede İş Yaşam Kalitesinin Rolü (The Role of Quality of Work-Life in Strengthening the Organizational Commitment of Hotel Employees)

Onur ÇAKIR<sup>a</sup> , \*Ece DOĞANTAN<sup>b</sup> , Efsane BAYAR<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Kırklareli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Kırklareli/Turkey

<sup>b</sup> Anadolu University, Faculty of Business Administration, Department of Hospitality Management, Eskişehir/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:  
13.11.2018

Kabul Tarihi:04.12.2018

### Anahtar Kelimeler

İş yaşam kalitesi  
İhtiyaçlar  
Örgütsel bağlılık  
Türkiye

### Öz

Araştırmada, çalışanların iş ve günlük yaşamlarının önemli bir unsuru olan iş-yaşam kalitesinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla Türkiye’de İstanbul, İzmir ve Kırklareli illerindeki otel işletmelerinde istihdam edilen 398 çalışana yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada öncelikle iş yaşam kalitesi ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonra iş-yaşam kalitesi boyutlarının çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda üst düzey ihtiyaçlardan oluşan sosyal, estetik, kendini gerçekleştirme, bilgi, saygınlık boyutlarının örgütsel bağlılığı öncelikli olarak etkilediği belirlenmiş, bu ihtiyaçların yanı sıra sağlık ve güvenlik ihtiyaçları ile ekonomik ve aile ihtiyaçlarından oluşan alt düzey ihtiyaçların da örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Örgüt içinde çalışanların başta sosyal, estetik ve kendini gerçekleştirme arzuları olmak üzere üst ve alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması ile işe olan bağlılıklarının güçlendirilebileceği ön görülmektedir.

### Keywords

Quality of work-life  
Needs  
Organizational commitment  
Turkey

### Abstract

This research aimed to determine the impact of the quality of work life on employees’ organizational commitment. For this purpose, 398 employees who works in hotel establishments in İstanbul, Kırklareli and İzmir provinces were surveyed via questionnaire form face to face. The scale of perceptions of quality of work life was utilized to validate the measurement instruments used in the study. After that structural equation modeling has been carried out to test the effects of the dimensions of quality of work life on emotional commitment levels of employees. In conclusion, it was determined that higher order needs (social, aesthetic, self-realization, knowledge and esteem needs) that defines the quality of work life significantly and positively affect employees’ organizational commitment. It was determined that lower order needs (economic and family needs, health and safety needs) significantly increases the organizational commitment. It is foreseen that the employees’ commitment to their hotel establishments can be strengthened by meeting their upper and lower level needs that define their quality of work life, especially the social, aesthetic and self-fulfilling desires of the employees in the organization.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [edogantan@anadolu.edu.tr](mailto:edogantan@anadolu.edu.tr) (E. Doğantan)

**Makale Künyesi:** Çakır, O., Doğantan, E., & Bayar, E. (2018). Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Güçlendirmede İş Yaşam Kalitesinin Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 345-359.

DOI: 10.21325/jotags.2018.313

## **GİRİŞ**

Turizm işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olması diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılıklarının az olmasıdır (Güçlü, 2006; Avcı ve Küçükusta, 2009). Bu nedenle sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu turizm işletmelerinde yöneticiler, nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak ve kişisel gelişimini sağlamak kadar onların örgüte bağlılıklarını artırmak için çeşitli çabalar sarf etmektedir. Yetenekli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte kalmalarını sağlamak hiç kuşkusuz öneme sahip bir konu iken bunun nasıl başarılacağı da iyi algılanması ve üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Yapılan çalışmalar yöneticilerin çalışanların iş tatminini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını artırmak için işe ilişkin maaş ve ücret, yükselme ve gelişme gibi (Charles ve Marshall, 1992; Simons ve Enz, 1995; Siu, Tsang ve Wong, 1997; Abay, 2004; Taşpınar, 2006, Çakır ve Kozak, 2017) belirli motivasyon faktörleri üzerine yoğunlaşıldığını göstermektedir. Oysa araştırmacılar çalışanların işlerine bağlılıklarını artırmak için sadece işle ilgili belirli faktörler üzerine odaklanılmaması gerektiğine bu faktörlerin yanı sıra bireyin genel yaşam kalitesini de göz önünde bulundurularak değerlendirilme yapılması gerektiğine dikkat çekmektedirler (Martel ve Dupuis, 2006; Al-Qutop ve Harrim, 2011).

İş yaşam kalitesi çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı, ekonomik durumu, kişisel inançları ve çevresi ile etkileşimlerini de kapsayan çok geniş kapsamlı bir kavramdır (Khorsandi, Jahani, Rafiei ve Farazi, 2010). Dolayısıyla iş-yaşam kalitesi, çalışanların iş çevresi ve iş durumlarına yönelik kişisel değerlendirmeleri ve örgütün genelini algılama biçimlerini temsil eder (Yavari, Amir Tash ve Tondnevis, 2009). Görüldüğü gibi iş-yaşam kalitesi, sadece çalışanın işine ilişkin bireysel tatmin düzeyini yansıtmamakta iş çevresine ilişkin değerlendirmelerini de hesaba katmaktadır. İş yaşamının bireyin günlük yaşamının hayati bir yönünü oluşturduğu göz önüne alındığında turizm işletmelerinde örgütsel bağlılığın artırılmasında iş yaşam kalitesinin önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların iş ve günlük yaşamlarının önemli bir unsuru olan iş yaşam kalitesinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada çalışanlar için önemli olduğu düşünülen iş tatmini faktörlerinin iş-yaşam kalitesi bağlamında kapsamlı olarak sınıflandırılarak değerlendirilmesi, araştırmayı diğer çalışmalardan farklılaştırmakta, iş tatmini ve motivasyon çalışmalarına da farklı bir bakış açısı getirmektedir. Araştırmada ayrıca çalışanların iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık durumlarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **İş Yaşam Kalitesi**

İş yaşam kalitesi, iş ve kişisel yaşamın birçok yönünden etkilenen ve bunlarla etkileşime giren karmaşık bir yapıdır (Almalki, FitzGerald ve Clark, 2012; Hsu ve Kernohan, 2006; Vagharseyyedin, Vanaki ve Mohammadi, 2010). İş yaşam kalitesi kavramı alanyazında pek çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İş yaşam kalitesine yönelik yapılan ilk tanımlardan biri Walton tarafından yapılmıştır. Walton (1973) iş-yaşam kalitesini, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve psikolojik sağlıkları açısından işlerine yönelik gösterdikleri reaksiyon olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre iş-yaşam kalitesi daha çok bireyin iş-yaşamından elde ettiği kişisel kazanımları, iş deneyimleri ve işin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını daha iyi nasıl karşılayacakları üzerine odaklanır. Walton (1973) iş-yaşam kalitesini açıklamada kullandığı teorik modelde uygun ve adil ücretler, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi, örgütün kurumsallaşma

düzei, sürekli gelişim ve güvenlik için fırsatlar oluşturma, iş-yaşamının sosyal hayata uygunluğu, sosyal entegrasyon ve bireyin kabiliyetlerinin ve genel yaşam alanlarının geliştirilmesinin iş-yaşam kalitesini şekillendiren unsurlar olduğunu ifade etmektedir. Yavari, Amir Tash ve Tondnevis'e (2009) göre iş-yaşam kalitesi, iş çevresi ve iş durumlarına yönelik çalışanların subjektif değerlendirmeleri ve örgütün genelini algılama biçimlerini ifade etmektedir. Başka tanımlarda ise iş-yaşam kalitesi işin anlamlılık düzeyi (Wrzesniewski, 2003), çalışma çevresine yönelik bireyin sahip olduğu duygusal tepkiler (Judge ve Klinger 2008), işin iyi ve zor yanlarına ilişkin deneyimler (Staats, Colbert ve Partlo, 1995), işteki ihtiyaçların tatmin edilme düzeyi (Efraty ve Sirgy 1990) ve genel olarak iş-yaşamından bireyin elde ettiği tatmin düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Hart, 1994).

Görüldüğü üzere iş-yaşam kalitesine yönelik herkes tarafından kabul gören standart bir tanım bulunmamaktadır (Martel ve Dupuis, 2006). Bu durum literatürde iş-yaşam kalitesi kavramının, iş tatmini ve iş motivasyonu gibi kavramlarla karıştırılmasına yol açmaktadır. Literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmasına ve kavramsal olarak yakından ilişkili olmasına rağmen, iş tatminiyle iş-yaşamı kalitesi kavramları eş anlamlı kavramlar değildirler. İş tatmini Locke'a (1976, s. 1300) göre, "bir kişinin işinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlanabilir. Martel ve Dupuis (2006) iş-yaşam kalitesi kavramının sadece çalışanın işine ilişkin bireysel tatmin düzeyini yansıtmadığına ve iş-yaşam kalitesinin değerlendirilmesinde işle ilgili belirli faktörleri ve o işte çalışan kişinin genel yaşam kalitesini de göz önünde bulundurularak değerlendirilme yapılması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Khorsandi vd. (2010) de iş-yaşam kalitesinin çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı, ekonomik durumu, kişisel inançları ve çevresi ile etkileşimlerini de kapsayan çok geniş kapsamlı bir kavram olduğunu ifade etmektedirler.

Çalışma kapsamında iş-yaşam kalitesinin tanımlanmasında Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee (2001) tarafından ihtiyaçların tatmin edilmesi şeklinde açıklanan tanım temel alınmıştır. Bu yaklaşıma göre bir çalışanın iş-yaşam kalitesini belirleyen temel unsurlar iş hayatından elde ettiği kaynaklar, iş hayatı kapsamında gerçekleştirdiği aktiviteler ve bunların sonucunda elde edilen çıktıların ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Bu kapsamda iş-yaşam kalitesini belirleyen ihtiyaçlar yüksek düzeyli ihtiyaçlar (YDİ) (higher-order needs) ve düşük düzeyli ihtiyaçlar (DDİ) (lower-order needs) olarak tanımlanmıştır. Çalışanın iş-yaşam kalitesini belirleyen düşük düzeyli ihtiyaçlar sağlık ve güvenlik ihtiyaçları, ekonomik ihtiyaçlar ve aile ile ilgili ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; yüksek düzeyli ihtiyaçların altında sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, estetik ve bilgi ihtiyaçlarının yer aldığı görülmektedir (Lee, Singhapakdi ve Sirgy, 2007).

### **Örgütsel Bağlılık**

Temelde çalışanların örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık kavramı bugüne kadar örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin araştırma konusu olmuş ve farklı açılardan ele alınmıştır. Araştırmacılara göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Brewer, 1996). Bu kapsamda örgüte bağlı çalışanların örgütün amaç ve değerlerini önemseydiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili kapsamlı tanımlamalardan birini Mowday vd. (1979) yapmıştır. Yazarlara göre örgütsel bağlılık '*örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir güven duyarak örgüt amaçlarının ve değerlerinin kabul edilmesi, örgüt yararına en yüksek*

*düzeyde çaba harcama istekliliği ve örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istekliliktir.* Çalışanlar tarafından örgütsel amaç ve değerlerin özümsemesine işaret eden başka bir tanım Brewer (1996) tarafından geliştirilmiştir. Brewer'e (1996) göre örgütsel bağlılık *'bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır etme düzeyidir'*. Alanyazında örgütsel bağlılık ile kabul görmüş tanımlardan birinin de Meyer ve Allen (1991) tarafından yapıldığı dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılığın yapısını da ortaya koymaya çalışan araştırmacılar örgütsel bağlılığı *'işgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçlarıyla bütünleşmesi'* şeklinde tanımlamışlardır (Bakan, 2011, s. 9). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık temel olarak, çalışanların örgüt içinde kalma isteği ile örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak görülmekte ve araştırmalarda bu yönüyle ele alınmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili olarak davranışsal ve tutumsal olarak iki farklı yaklaşımın ele alındığı görülmektedir. Sosyal psikologların yaptıkları çalışmalarla şekillenen davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgilidir. Buna göre kişi belli bir davranışta bulduktan sonra, bu davranışını devam ettirme eğilimi gösterir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 77). Tutumsal yaklaşım çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre çalışanların değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu hale gelmelidir (Meyer ve Allen, 1991). Tutumsal yaklaşıma göre Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 kategoride incelemiştir. Araştırmacıların örgütsel bağlılık konusunu tek bir açıdan değil üç farklı bileşenin birleşmesi ile inceledikleri görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımdır. Güçlü bir duygusal bağa sahip olan çalışanlar kendi istekleri ile örgütte kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı, mevcut işletmeden ayrılma ile ilgili maliyetler konusunda çalışanların farkındalığıdır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanların örgütte çalıştığı süre içinde iş güvencesi, emeklilik gibi ekonomik imkânlar örgütten ayrılmayı çalışan için maliyetli bir durum haline getirmektedir (Lemons ve Jones, 2001). Dolayısıyla devam bağlılığı olan çalışanlar, zorunlu hissettikleri için örgütte kalırlar. Üçüncü bileşen olan normatif bağlılık, çalışanların kişisel normlarına ve değerlerine dayanan yükümlülük duygusuyla ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990). Bu kapsamda çalışanlar örgütte sadece kalmaları gerektiğine inandıkları için kalmaktadırlar. Allen ve Meyer (1990) ve Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütler açısından en önemli görülen ve örgüt üyeleri üzerinde oluşturulmaya çalışılan bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Bu kapsamda araştırmada temel alınacak bağlılık türü duygusal bağlılık olarak belirlenmiştir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel araştırma deseni ile tasarlanan çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu üç bölümlü olarak tasarlanmıştır. Demografik soruların yer aldığı birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, departman, pozisyon, eğitim düzeyi, deneyim ve gelir düzeyi ile ilgili 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların iş yaşam kalitesi algılarını ölçmek üzere Sirgy vd. (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılırken, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 8 maddelik duygusal bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formu ile kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmaya dâhil edilen İstanbul, İzmir ve Kırklareli illerinde turizm işletme belgeli otellerde istihdam edilen 398 çalışan

üzerinde anket saha uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veri seti üzerinde öncelikle doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, faktör yapılarının geçerliliği, güvenilirliği ve uyum değerlerinin uygunluğu test edildikten sonra frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Son olarak ise iş-yaşam kalitesi boyutlarının otel çalışanlarının örgütlerine karşı duydukları duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket katılımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde %54.43'ünün erkeklerden, %45.57'sinin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %55.15'i bekârken, %44.85'i evlidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu çalışanlardan (%68.82) oluşurken alt düzey yöneticilerin oranı %18.11, orta düzey yöneticilerin oranı (%11,29), üst düzey yöneticilerin oranı ise %0.79'dur. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %31,52'sinin lisans mezunu oldukları, bunu sırasıyla lise (%29.20), önlisans (%23.26), ilkokul (%9.04), ortaokul (%5.43) ve lisansüstü (%1.55) eğitime sahip çalışanların takip ettiği görülmektedir. Yaşları 16-57 arasında değişen katılımcıların ortalama yaşları ise 31.3'tür. Katılımcıların otelcilik sektördeki deneyim süreleri 1 ile 27 yıl arasında gerçekleşirken ve ortalama deneyim süreleri 6.4 yıldır. Çalışanların gelirleri ise part-time ve stajyer çalışanlarda dâhil edildiğinden 450 TL ile 7000 TL arasında olduğu ve ortalama bir otel çalışanın ise gelirinin 2096.71 TL olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	180	45,57%
	Erkek	215	54,43%
	Toplam	395	100,00%
	Kayıp Veri	3	
Medeni Durum	Bekâr	214	55,15%
	Evli	174	44,85%
	Toplam	388	100,00%
	Kayıp Veri	10	
Pozisyon	Çalışan	266	69,82%
	Alt Düzey Yönetici	69	18,11%
	Orta Düzey Yönetici	43	11,29%
	Üst Düzey Yönetici	3	0,79%
	Toplam	381	100,00%
	Kayıp Veri	17	
Eğitim	İlkokul	35	9,04%
	Ortaokul/İlköğretim	21	5,43%
	Lise	113	29,20%
	Önlisans	90	23,26%
	Lisans	122	31,52%
	Lisansüstü	6	1,55%
	Toplam	387	100,00%
	Kayıp Veri	11	
	Minimum	Maksimum	Ortalama
Yaş	16	57	31,3
Gelir	450	7000	2096,711921
Deneyim	1	27	6,4

## Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada faktör yapılarının geçerliliği, güvenilirliği ve uyum değerlerinin uygunluğunun test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır (Tablo 2). Doğrulayıcı faktör analizinde amaç, faktör yapısının bir takım uyum iyiliği indeksleri yardımıyla doğrulanmasıdır (Hair, Anderson, Tatham. ve Black, 1998, s. 616). DFA analizi sonucunda, modelin ki-kare değerleri, serbestlik dereceleri ve uyum değerleri uyum istatistiği kriterleri ile kıyaslanmıştır. Model uyum değerleri mükemmel, iyi veya yeterli ise model kabul edilmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesinin 5.0'ten küçük olması beklenir. Uyum indekslerinin 0,90'dan büyük olması model uyumunun iyi olduğunu gösterirken, 0,95'ten büyük olması ise mükemmel uyuma işaret eder. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değerlerinin ise 0,08'den küçük olması model uyumunun sağlandığına işaret eden diğer göstergeler olarak kabul edilmektedir (McDonald ve Moon-Ho, 2002, s. 72; Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 716; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010, s.721).

Tablo 2: Yaşam Kalitesi Ölçeği DFA Değerleri

Yapı	İfade/Alt boyut	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T Değeri	CCR/Yapı Geçerliliği	AVE
Düşük Düzeyli İhtiyaçlar	Sağlık ve Güvenlik	0,819	10,345	<b>0,814</b>	<b>68,99%</b>
	Ekonomik ve Aile	0,842	Sabit		
Sağlık ve güvenlik ihtiyacı	İş yerinde fiziksel olarak kendimi güvende hissediyorum.	0,830	14,124	<b>0,821</b>	<b>61,10%</b>
	İşim sağlık açısından çeşitli faydalar sağlıyor. (Sigorta, özel sigorta, çeşitli sağlık kontrolleri vb.)	0,800	13,298		
	Sağlıklı ve formda kalmak için elimden geleni yapıyorum.	0,710	Sabit		
Ekonomik ve aile ihtiyaçları	Çalışmam karşılığında aldığım ücretten memnunum.	0,740	11,969	<b>0,750</b>	<b>50,10%</b>
	Ömür boyu iş güvencemin olduğunu düşünüyorum.	0,650	9,895		
	İşim aile yaşamım için iyi imkânlar sağlar.	0,730	Sabit		
Yüksek Düzeyli İhtiyaçlar	Sosyal	0,973	11,241	<b>0,940</b>	<b>76,23%</b>
	Estetik	0,935	14,174		
	Kendini Gerçekleştirme	0,923	14,125		
	Bilgi	0,881	3,671		
Sosyal İhtiyaçlar	İş yerinde iyi arkadaşlarım var.	0,710	10,992	<b>0,689</b>	<b>52,59%</b>
	Hayatta başka şeylerden zevk almak için de yeterince zamanım var.	0,740	Sabit		
Saygınlık	İşimde takdir edildiğimi hissediyorum.	0,790	12,079	<b>0,773</b>	<b>62,97%</b>
	İşte ve/veya mesleğimdeki insanlar, çalışma alanımda profesyonel ve uzman olarak bana saygı gösterir.	0,797	Sabit		
Kendini Gerçekleştirme	İşimin potansiyelimi gerçekleştirmeme izin verdiğini düşünüyorum.	0,790	16,22	<b>0,809</b>	<b>68,01%</b>
	İş hayatımda uzman olarak potansiyelimi kullanabildiğimi düşünüyorum.	0,858	17,576		
Bilgi	Her zaman işimi daha iyi yapmamı sağlayan yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum.	0,821	Sabit	<b>0,793</b>	<b>65,70%</b>
	Bu iş benim profesyonel becerilerimi gerçekleştirebilmemi sağlıyor.	0,800	16,125		
Estetik	İşimde çok fazla yaratıcılık var.	0,321	Sabit	<b>0,629</b>	<b>51,42%</b>
	İşim, yaratıcılığımı iş dışında da gerçekleştirmeme yardımcı oluyor.	0,962	3,815		

\*  $X^2=214.733$  (df=96);  $p<.001$ ;  $X^2/df=2,237$ ;  $GFI=.935$ ;  $NFI=.932$ ;  $TLI=.951$ ;  $CFI=.961$ ;  $RMSEA=.056$ .

Tablo 2’de görüldüğü üzere, yaşam kalitesi ölçeğinin RMSEA=.056,  $\chi^2$  /df=2.237, GFI=.935, NFI=.932, CFI=.961 değerleri ile yukarıda belirtilen uyum kriterlerini karşıladığı tespit edilmiştir. Modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğunun kanıtlanmasından sonra faktörler altında yer alan ifadelerin ilgili oldukları yapıları betimleyip betimlemediklerinin değerlendirilebilmesi için açıkladıkları varyansların hesaplanması gerekmektedir. Oluşturulan yapının geçerli sayılabilmesi için açıklanan varyansın (AVE) 0.50’nin üzerinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2010). Modeldeki tüm faktörlerin belirlenen örnekleme açıkladığı varyans oranının istenilen düzeyde olduğu görülmektedir (AVE>0.50).

**Tablo 3:** Duygusal Bağlılık Ölçeği DFA Değerleri

Yapı	İfade/Alt boyut	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T Değeri	CCR/Yapı Güvenliliği	AVE
Örgütsel Bağlılık	Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	0,647	Sabit	<b>0,924</b>	<b>63,29%</b>
	İşyerim hakkında burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	0,632	11,321		
	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissederim.	0,695	12,276		
	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, başka bir işletmeye de duyabileceğimi sanmıyorum.	0,749	13,055		
	Bu işyerinde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	0,842	14,324		
	Bu işyeriyle aramda "duygusal bir bağ" hissediyorum.	0,864	14,607		
	Bu işyerinin benim için çok fazla kişisel anlamı var.	0,887	14,897		
	İşyerim karşı ait olma duygusunu güçlü olarak hissediyorum.	0,863	14,593		

\*  $X^2=56,239$  (df=20); p<.001;  $X^2$ /df=2,812; GFI=.964; NFI=.974; TLI=.976; CFI=.983; RMSEA=.068.

Tablo 3’de duygusal bağlılık ölçeği uyum değerleri incelendiğinde, modelin RMSEA=.068,  $\chi^2$  /df=2.812, GFI=.964, NFI=.974, CFI=.983 değerleri ile beklenen uyum kriterlerini sağladığı belirlenmiştir. Duygusal bağlılık faktörünün ise belirlenen örnekleme açıkladığı varyans oranının istenilen düzeyde olduğu görülmektedir (AVE>0.50).

İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından düşük düzeyli ihtiyaçlar başlığı altında yer alan ekonomik (ort=3,18), ve sağlık ve güvenlik ihtiyaçların (ort=3,48) işletmeler tarafından orta düzeyde tatmin edildiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde yüksek düzeyli ihtiyaçlardan sosyal (ort=3,53), saygınlık (ort=3,48), kendini gerçekleştirme (ort=3,42), bilgi (ort=3,48) ve estetik ihtiyaçlarının (ort=3,41) da işletmeler tarafından orta düzeyde tatmin edildiği görülmektedir. Buna karşın çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık düzeyi ise 3,15 düzeyinde kaldığı tespit edilmiştir.

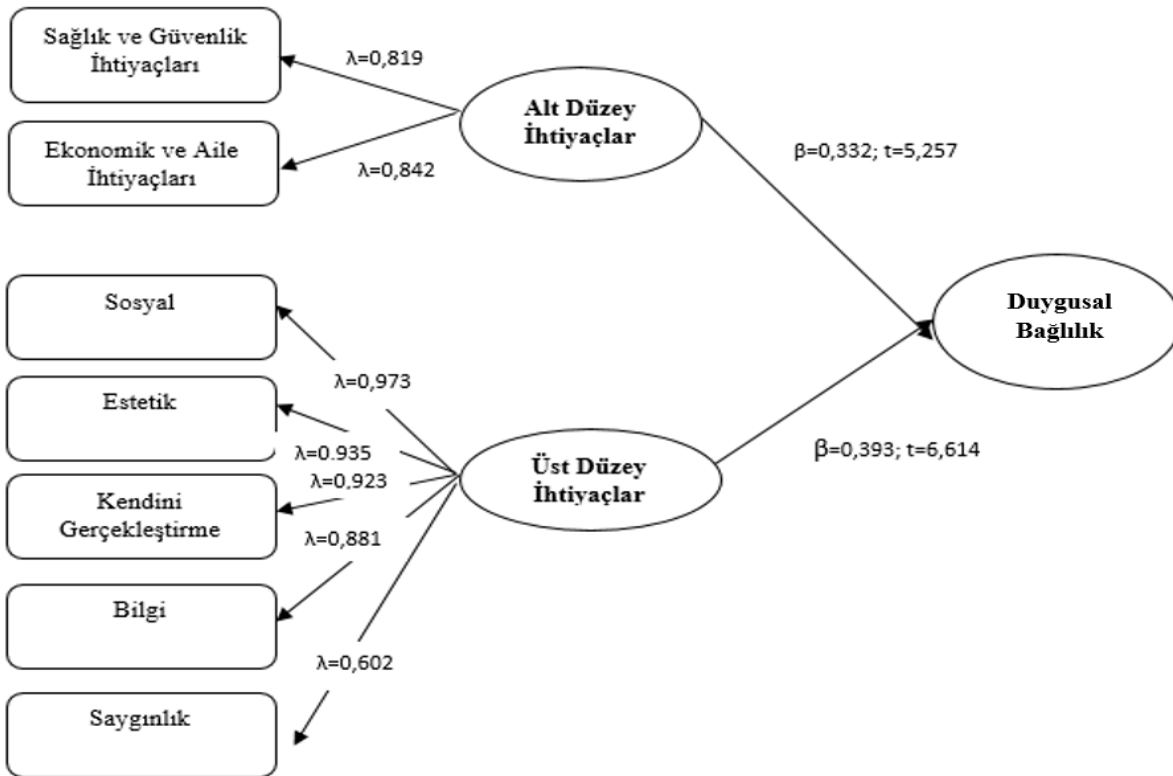
**Tablo 4:** Faktör Boyutlarının Ortalamaları ve Standart Sapma değerleri

	Ort	Std. Sapma
<b>Düşük Düzeyli İhtiyaçlar</b>	<b>3,34</b>	<b>0,94</b>
Sağlık ve güvenlik	3,48	1,05
Ekonomik	3,18	1,07
<b>Yüksek Düzeyli İhtiyaçlar</b>	<b>3,47</b>	<b>0,89</b>
Sosyal	3,53	1,02
Saygınlık	3,48	1,04
Kendini Gerçekleştirme	3,42	1,09
Bilgi	3,48	1,04
Estetik	3,41	1,04
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>3,15</b>	<b>1,01</b>

### Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları

Araştırmada iş-yaşam kalitesi boyutlarının otel çalışanlarının örgütlerine karşı duydukları duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle sağlık ve güvenlik ihtiyaçları ile ekonomik ve aile ihtiyaçlarından oluşan alt düzey ihtiyaçlar gizil değişkeninden örgütsel bağlılık değişkenine doğru tek yönlü doğrusal bir ilişki tanımlanmıştır. Daha sonra sosyal, estetik, kendini gerçekleştirme, bilgi ve saygınlıktan oluşan üst düzey ihtiyaçlardan örgütsel bağlılık değişkenine doğru yine tek yönlü doğrusal bir ilişki tanımlanmıştır. Yapısal modelde t-değerleri ve tüm bu ilişkiler ağı yol diyagramı şeklinde gösterilmektedir (Şekil 1).

**Şekil 1:** Yapısal Model





Yapısal modelde ilk olarak değerlendirilmesi gereken nokta diyagramdaki t değerleridir. Bu kapsamda t değerlerinin ( $t > 2.576$ ) .01 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (Jöreskog ve Sörbom'dan aktaran Şimşek, 2007: 86). Modeldeki yol diyagramında etki katsayılarının (path katsayıları) pozitif yönlü olduğu gözlenmektedir. Öncelikle alt düzey ihtiyaçlar incelendiğinde, ekonomik ve aile ihtiyaçları ( $\lambda=0.842$ ) ile sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının ( $\lambda=0.819$ ) alt düzey ihtiyaçların tatminini açıklamada oldukça yüksek faktör yüklerine sahip oldukları gözlenmektedir. Çalışanların üst düzey ihtiyaçları incelendiğinde ise en yüksek açıklayıcılığa sahip ihtiyacın sosyal ihtiyaçlar ( $\lambda=0.973$ ) olduğu, bu sıralamayı estetik ( $\lambda=0.935$ ), kendini gerçekleştirme ( $\lambda=0.923$ ), bilgi ( $\lambda=0.881$ ) ve saygınlık ( $\lambda=0.602$ ) ihtiyaçlarının izlediği görülmektedir. Regresyon okları incelendiğinde ise üst düzey ihtiyaçlardan oluşan 'sosyal', 'estetik', 'kendini gerçekleştirme', 'bilgi', 'saygınlık' boyutlarının örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediği belirlenmiş ( $\beta=0,393$ ;  $t= 6,614$ ), bu ihtiyaçların yanı sıra 'sağlık ve güvenlik' ihtiyaçları ile 'ekonomik ve aile' ihtiyaçlarından oluşan alt düzey ihtiyaçların tatmininin de örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde artırdığı ( $\beta=0,332$ ;  $t= 5,527$ ) tespit edilmiştir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Turizm sektörünün mevsimselliği, çalışma saatlerinin düzensiz olması gibi sektörün yapısından kaynaklanan koşullar çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltmakta ve iş gören devir hızını artırmaktadır. Oysaki turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmesine olanak sağlayan en temel unsur çalışanların sundukları hizmetin kalitesidir (Güçlü, 2006, s. 6). Bu durum çalışanları örgütte tutmak ve bağlılıklarını artırmayı turizm işletmeleri açısından en önemli konulardan biri haline getirmektedir. Araştırmada çalışanların iş hayatından elde ettiği tatmin düzeyini yansıtan iş-yaşam kalitesinin ise turizm işletmelerinde çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılığı artıracak önemli unsurlardan biri olacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmada otel işletmelerinde iş-yaşam kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle Sirgy vd. (2001) tarafından geliştirilen iş-yaşam doyumu ölçeğinin doğrulaması gerçekleştirilmiş, alt ve üst düzey ihtiyaçlar olmak üzere iki faktörlü bir yapı üzerinden hareket edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş-yaşam kalitesini oluşturan alt ve üst düzey ihtiyaçlarının otel işletmeleri tarafından orta düzeyde karşılandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda en düşük ortalamaya sahip ihtiyaç türünün alt düzey ihtiyaçlar arasında yer alan 'ekonomik' ihtiyaçlar olduğu belirlenirken, bu sıralamayı üst düzey ihtiyaçlar arasında yer alan 'estetik' ve 'kendini gerçekleştirme' ihtiyaçlarının izlediği tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde yapılan farklı çalışmalarda da çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunun belirlenmesi (Ertan, 2008; Kaş, 2012), artırılmasına ilişkin uygulamaların bir an önce hayata geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırmada iş-yaşam kalitesinin otel çalışanlarının örgütlerine duydukları duygusal bağlılığı arttırmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda üst düzey ihtiyaçlardan oluşan 'sosyal', 'estetik', 'kendini gerçekleştirme', 'bilgi', 'saygınlık' boyutlarının örgütsel bağlılığı öncelikli olarak etkilediği belirlenmiş, bu ihtiyaçların yanı sıra 'sağlık ve güvenlik' ihtiyaçları ile 'ekonomik ve aile' ihtiyaçlarından oluşan alt düzey ihtiyaçların da örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee (2010); Lee vd. (2007) araştırmalarında iş-yaşam kalitesinin yüksek olmasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını

geliştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Barutçu (2017) ise çalışanların algıladıkları iş-yaşam kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen önemli bir faktör olduğunu ve çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerini anlamlı bir biçimde azalttığını belirtmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde çalışanların başta ‘sosyal’, ‘estetik’ ve ‘kendini gerçekleştirme’ arzuları olmak üzere üst ve alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması ile işe olan bağlılıklarının güçlendirilebileceği ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılabileceği ön görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların iş-yaşam kalitesinin ve örgütlere olan bağlılıklarının geliştirilmesinde ilk olarak performansa dayalı ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve maaş iyileştirme gibi uygulamalarla çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının karşılanma düzeylerinin artırılması önerilmektedir. Bunların yanı sıra çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerinin sağlanması, sahip oldukları potansiyele uygun görevler verilmesi ve yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verecek bir ortam yaratılması mevcut iş-yaşam kalitesini arttırmada öncelikli olarak ele alınması gereken konular olarak görülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Abay, M. (2004). Otel işletmelerinde çalışan personelin motivasyon sorunlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., ve Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314.
- Al-Qutop, M. A. Y., ve Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 193.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli: Örgütsel bağlılık. Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barutçu, A. S. (2017). Çalışanların algıladıkları iş-yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.
- Charles, K. R., ve Marshall, L. H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 4(3), 25-29.

- Çakır, O., ve Akoğlan Kozak, M. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on ABCD model for hotel establishments. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 69-86.
- Efraty, D., ve Sirgy, M. J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. United States of America: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. A Global Perspective. Seventh Edition. Pearson, New Jersey.
- Hart, P. M. (1994). Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 109-132.
- Hsu, M. Y., ve Kernohan, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of Advanced Nursing*, 54(1), 120-131.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York, NY, US: Guilford Press.
- Kaş, L. (2012). Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Khorsandi, M., Jahani, F., Rafiei, M., ve Farazi, A. (2010). Health-related quality of life in staff and hospital personnel of Arak University of Medical Sciences in 2009. *Arak Medical University Journal*, 13(1), 40-48.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., ve Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26.
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., ve Sirgy, M. J. (2007). Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: Evidence from marketing practitioners. *Applied Research in Quality of Life*, 2(4), 273-287.
- Lemons, M. A., ve Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4): 268-280.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, in M. D. Dunnette (ed.), *Hand book of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1279-1349.

- Martel, J. P., ve Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368.
- McDonald, R. P., ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64.
- Meyer, John P., ve Natalie J. Allen. (1991). A three-components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Simons, T., ve Enz, C. A. (1995). Human resources: Motivating hotel employees: Beyond the carrot and stick. *Cornell Hotel and Administration Quarterly*. 36(1), 20-27.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., ve Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Siu, V., Tsang, N., ve Wong, S. (1997). What motivates Hong Kong's hotel employees? *Cornell Hotel & Administration Quarterly*. 38(5), 44-49.
- Staats, S., Colbert, B., ve Partlo, C. (1995). Uplifts, hassles, and quality of life in older workers. *New Dimensions Of Marketing/Quality-Of-Life Research*, 117-136.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn ve Bacon/Pearson Education.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Vagharseyyedin, S. A., Vanaki, Z., ve Mohammadi, E. (2010). The nature nursing quality of work life: an integrative review of literature. *Western Journal of Nursing Research*, 33(6), 786-804.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work in K. Cameron and J. Dutton (ed., Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 296-308), Berrett-Kohler Publishers 296-308.
- Yavari, U., Amir Tash, A., ve Tondnevis, F. (2009). Compare the quality of working life and its subscales in the faculty of physical education colleges and public universities. *Journal of Movement and Exercise Science*, 7(1), 99-109.

## **The Role of Quality of Work Life in Strengthening the Organizational Commitment of Hotel Employees**

**Onur ÇAKIR**

Kırklareli University, Faculty of Tourism, Kırklareli/Turkey

**Ece DOĞANTAN**

Anadolu University, Faculty of Business Administration, Eskişehir/Turkey

**Efsane BAYAR**

Kırklareli University, Faculty of Tourism, Kırklareli/Turkey

### **Extensive Summary**

One of the most important problems experienced in tourism establishments is that employees have a high tendency to leave, in other words, the problem of low organizational commitment (Güçlü, 2006; Avcı and Küçükusta, 2009). However, one of the most important elements that enables the tourism establishments survive in a heavily competitive market is the quality of the service provided by the employees (Güçlü, 2006, p. 6). Hence, keeping the employees in the organization and increasing their loyalty became one of the most important issues for tourism establishments. For this reason, in tourism enterprises where labor is as or more important as or than capital, managers make various efforts to increase their employees' commitment to their hotels, as well as hiring qualified and talented employees and ensuring their professional development. The studies in the literature suggests that the managers focus on certain motivation factors to increase the organizational commitment of the employees by providing job satisfaction, salary and wage, promotions, rewards, etc (Charles and Marshall, 1992; Simons and Enz, 1995; Siu, Tsang and Wong, 1997; Abay, 2004; Taşpınar, 2006, Çakır and Kozak, 2017).

The quality of work life is a very comprehensive concept that includes the physical and psychological health of the employees, their economic status, their personal beliefs and their interaction with their environment (Khorsandi, Jahani, Rafiei and Farazi, 2010). Therefore, the quality of work life represents the personal evaluations of the work environment and work situations of the employees and the general perceptions about their organization (Yavari, Amir Tash and Tondnevis, 2009). Hence, the quality of work-life does not only reflect the individual satisfaction level of the employees about their work but also takes into account the evaluations of the work environment as a whole. Considering that work life is a vital aspect of an individual's daily life, it is thought that the quality of work life will play an important role in increasing the employees' organizational commitment in tourism establishments. In this study, it is aimed to determine the effect of the quality of work life on organizational commitment, which is an important element of the work and daily life of the hotel employees.

As a quantitative research design had been adapted for the study. Survey technique was utilized as data collection method. The questionnaire form was designed in three sections. In the first part of the questionnaire, there are 8 demographic questions about age, gender, marital status, department, position, education level, experience and income level of the participants. The second part of the questionnaire consisted of the quality of work life scale developed by Sirgy et al. (2001). In the third chapter, 8 items emotional commitment scale developed by Allen and Meyer (1990) was used to measure organizational commitment. The field study was carried out on 398 hotel employees, whom were selected via convenience sampling, working in hotels with tourism establishment certificate located in İstanbul, İzmir and Kırklareli. Firstly, in order to test validity and reliability of the scales used in the questionnaire, confirmatory factor analysis was utilized. Secondly descriptive statistics (frequency, percentage, mean and standard deviation values) were calculated. Finally, structural equation modeling was performed in order to test the effect of the dimensions of quality of work life on the emotional commitment levels of hotel employees towards their organizations.

As a result of confirmatory factor analysis performed to test the validity and reliability of the scales used in the research, the quality of work life scale which consists of two sub-scales named higher order needs and lower order needs (RMSEA=.056,  $\chi^2$  /df=2.237, GFI=.935, NFI=.932, CFI=.961, AVE>0,50, CR>0,60), and affective commitment scale (RMSEA=.068,  $\chi^2$  /df=2.812, GFI=.964, NFI=.974, CFI=.983, AVE>0,50, CR>0,90) were found to be valid and reliable scales that can be used to measure Turkish hotel employees' perceptions about their quality of work life and affective commitment levels to their hotel establishments.

The economic (mean=3,18), and health and security needs (mean=3,48) which were a part of lower order needs of the quality of work life scale were found to be moderately satisfied. The higher order needs namely social (mean=3,53), esteem (mean=3,48), actualization (mean=3,42), knowledge (mean=3,48) and aesthetic needs (mean=3,41) were also found to be moderately satisfied. The level of emotional commitment of the employees towards the hotels was at the level of 3.15. Determining that employees have organizational commitment at a moderate level in different studies conducted in hotel businesses Ertan, (2008); Kaş, (2012), it should be pointed out that the practices related to increasing the organizational commitment of hotel employees should be realized as soon as possible.

In the study, it was determined that the quality of work life was effective in increasing the emotional commitment of hotel employees to their organizations. Dimensions of higher order needs consisted of social, aesthetic, actualization, knowledge, and esteem needs had a significant positive impact on the organizational commitment of hotel employees ( $B = 0.393$ ;  $t = 6,614$ ). In addition to these needs, the satisfaction of the lower order needs which consist of economic, and health and safety needs were found to significantly increase the organizational commitment ( $B = 0.332$ ;  $t = 5.527$ ). Similarly, Koonmee, Singhapakdi, Virakul and Lee (2010); Lee et al. (2007) concluded that the high quality of work life improves the organizational commitment of employees. Therefore, it is foreseen that the commitment of the hotel employees to their organizations can be strengthened through improving their satisfaction on the higher and lower order needs, especially by focusing on the economic, social, aesthetic, and actualization needs. In this context, in order to improve quality of work life and organization commitment levels of the employees,

it is recommended to increase the level of fulfillment of the economic needs of the employees with practices such as the creation of a performance-based reward system and salary increases. In addition to these recommendations, managers should primarily consider creating an environment that will allow employees to actualize themselves, giving appropriate tasks to fulfill their potential, and allowing them to use their creativity to improve the current levels of quality of work life.