

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TRZ – YL – 2008 - 0002

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

HAZIRLAYAN: Serhat CENGİZ

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

AYDIN 2008

ÖZ

Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık son yıllarda işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın aynı zamanda performansı da yüksek düzeyde olmaktadır. Bu nedenden dolayı araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu ana amaç altında, konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Bu araştırmanın ilk bölümünde, konaklama işletmeleri ile ilgili genel kavramlar ile konaklama işletmelerinin özellikleri belirtilmiş ve konaklama işletmelerindeki çalışma koşulları ele alınmıştır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık göstergeleri, bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ele alınmıştır. Ayrıca işgören performansı ile ilgili kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin yararlarına değinilmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve işgören performansları arasındaki ilişki ve demografik özellikleri örgütsel bağlılıkları ile performans algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel bağlılık Boyutları, İşgören Performansı,

ABSTRACT

Organisational commitment which assists employee involvement in companies and increasing the effectiveness of organisation has become crucial recently. Organisational commitment has positive effects on employee performance. Employees who are loyal to their organisations also have high performance; therefore, the aim of this research is to find out the effects of organisational commitment on employee performance of people employed in accommodating organisations.

In the light of this main aim, the research defines whether there is a difference between demographics, organisational commitment and outlook on performance of employees in accommodating organisations.

In the first section of this research, accommodating organisations, their general concept and the features of accommodating organisations have been defined; and also working conditions in these organisations have been examined. In the second section, the concept of organisational commitment, the signs of organisational commitment, factors effecting the commitment and appliances of increasing the commitment in organisations have been examined. Additionally, the concept of employee performance, performance evaluation methods and the benefits of performance evaluation has been referred to. Findings of the research carried out have proved the correlation between organisational commitment of employees and employee performance and the correlation between demographics of employees and understanding of performance.

Keywords: Accommodating Organisations, Organisational Commitment, Extensions of Organisational Commitment, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

Öz	I
Abstract	II
Tablolar Listesi	III
Şekiller Listesi	IV
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ GENEL KONULAR	3
1.1 Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	3
1.1.1. Üretim Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri	4
1.1.2. Çalışanlar Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri	5
1.1.3. Muhasebe Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri	6
1.1.4. Pazarlama Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri	6
1.1.5. Yatırım Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikler	7
1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	8
1.2.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri	8
1.2.1.1. Kaplıca-Kür İşletmeleri	8
1.2.1.2. Sayfiye İşletmeleri	9
1.2.1.3. Kongre Amaçlı Otel İşletmeleri	9
1.2.1.4. Dağ ve Spor Amaçlı Otel İşletmeleri	9
1.2.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri	9
1.2.2.1. Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri	9
1.2.2.2. Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri	10
1.2.3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri	10
1.2.3.1. Havaalanı Otelleri	10
1.2.3.2. İstasyon Otelleri	10

1.2.3.3. Kent Otelleri	10
1.2.3.4. Liman Otelleri	11
1.2.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri	11
1.2.5. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri	12
1.2.5.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri	12
1.2.5.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri	12
1.2.6. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri	13
1.2.7. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri	13
1.2.8. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri	13
1.2.9. Yerine Getirdikleri Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri	13
1.2.10. Türkiye’de Otel işletmelerinin Sınıflandırılması	14
1.2.10.1. Oteller	14
1.2.10.2.1. Bir Yıldızlı Oteller	15
1.2.10.2.2. İki Yıldızlı Oteller	15
1.2.10.2.3. Üç Yıldızlı Oteller	16
1.2.10.2.4. Dört Yıldızlı Oteller	16
1.2.10.2.5. Beş Yıldızlı Oteller	17
1.2.10.2. Moteller	18
1.2.10.3. Tatil Köyleri	19
1.2.10.4. Pansiyonlar	21
1.2.10.5. Kampingler	21
1.2.10.6. Apart Oteller	22
1.2.10.7. Hosteller	22
1.3. Otel işletmelerinde Çalışma Koşulları	23
1.3.1. Emek Yoğun Üretim Özelliği	23
1.3.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği	24
1.3.3. İşgücünün Niteliği	24
1.3.4. Konuk İşgören İletişimi	24
1.3.5. Mevsimsellik Özelliği	25

II. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN
PERFORMANSI YAKLAŞIMLARI

2.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık kavramları	26
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması	27
2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	29
2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	29
2.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme	29
2.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	29
2.3.4. Örgütle Özdeşleşme	30
2.3.5. İçselleştirme	30
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	30
2.4.1 Tutumsal Bağlılık	31
2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	33
2.4.1.1.1. Kanter Yaklaşımı	33
2.4.1.1.2. O'Reilly ve Chartman'ın Yaklaşımı	35
2.4.1.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	37
2.4.1.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	39
2.4.1.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması	42
2.4.2. Davranışsal Bağlılık	43
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı	44
2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	46
2.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	48
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	48
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans	49
2.5.3. Mesleğe Bağlılık	49
2.5.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	50
2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat	51
2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	52
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	52
2.6.1. Demografik Faktörler	53

2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	53
2.6.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi	54
2.6.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim	55
2.6.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	56
2.6.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum	56
2.6.2. Örgütsel Faktörler	57
2.6.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	57
2.6.2.2. İşin Niteliği ve Önemi	58
2.6.2.3. Yönetim ve Liderlik	58
2.6.2.4. Ücret Sistemi	59
2.6.2.5. Takım Çalışması	60
2.6.2.6. Rol Belirsizliği	60
2.6.2.7. Rol Çatışması	61
2.6.2.8. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim	62
2.6.3. Durumsal Faktörler	63
2.6.3.1. Araçsal Kestirim	63
2.6.3.2. Benzeyiş Kestirimi	63
2.6.3.3. Grup-Değer Kestirimi	63
2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	64
2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık-İşe Geç Gelme	64
2.7.2. İş Gücü Devri	64
2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve Performans	65
2.7.4. Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	66
2.8. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları	69
2.8.1. Kontrol	69
2.8.2. Strateji/Vizyon	69
2.8.3. Mücadele Gerektiren İşler	69
2.8.4. İş Birliği ve Takım Çalışması	70
2.8.5. Çalışma Kültürü	70
2.8.6. Ortak Kazanımlar	70
2.8.7. İletişim	70
2.8.8. İnsanlara İlgi	71
2.8.9. Teknoloji	71
2.8.10. Yetiştirme ve Geliştirme	71

2.9. Konaklama İşletmelerinde İşgören Performansı ve Performans Değerlendirme	72
2.9.1. Performans Kavramı	72
2.9.2. Performans Değerlendirme kavramı	74
2.9.3. Performans değerlendirme Amaçları	75
2.9.4. Performans Değerlendirmenin Yararları	76
2.9.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	77
2.9.5.1. Sıralama Yöntemi	78
2.9.5.2. Zorunlu Seçme Yöntemi ile Değerlendirme	79
2.9.5.3. Grafik Dereceleme Yöntemi	79
2.9.5.4. Kritik Olay Tekniği	80
2.9.5.5. Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği	81
2.9.5.6. Yetenek Yaklaşımı Yöntemi	82
2.9.5.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi	82
2.9.5.8. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	83
2.9.5.9. Standart Puanlandırma Cetvelleri Yöntemi	83
2.9.5.10. Kontrol Listesi Yöntemi	84
2.9.5.11. Direkt İndeks Yöntemi	84
2.9.5.12. Alan İnceleme Yöntemi	85
2.9.6. Performans Değerlendirme Hataları	85
2.9.6.1. Halo (Hale) Etkisi	85
2.9.6.2. Teknik Hatalar	86
2.9.6.3. Yakın Zaman Etkisi	86
2.9.6.4. Kişisel Önyargılar	87
2.9.6.5. Kontrast Hataları	87
2.9.6.6. Ortalama Puan Verme Eğilimi	87
2.9.7. Performans Değerlendirmenin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi	88
2.9.8. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı	88

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ
İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	91
3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	92
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	92
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	92
3.3. Araştırma Yöntemi	93
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme	93
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	93
3.3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	93
3.3.2.2. Performans Ölçeği	94
3.3.2.3. Kişisel Bilgi Formu	94
3.3.3. Veri Toplanmasında İzlenen Yol	94
3.3.4. Verilerin Analizi	94
3.3.5. Araştırmanın Güvenilirliği	95
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	96
3.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	101
3.4.1.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	101
3.4.1.2. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	102
3.4.1.3. Yaş ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	104
3.4.1.4. Turizm Eğitimi ve Örgütsel Bağlılık	105
3.4.1.5. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık	106
3.4.1.6. Çalışılan Departman ve Örgütsel Bağlılık	108
3.4.1.7. Gelir ve Örgütsel Bağlılık	109
3.4.1.8. Turizm Deneyimi ve Örgütsel Bağlılık	110
3.4.2. Performans Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	111
3.4.2.1. Cinsiyet ve Performans	111
3.4.2.2. Medeni Durum ve Performans	112
3.4.2.3. Yaş ve Performans	113
3.4.2.4. Turizm Eğitimi ve Performans	114

3.4.2.5. Eğitim ve Performans	114
3.4.2.6. Çalışılan Departman ve Performans	115
3.4.2.7. Gelir ve Performans	116
3.4.2.8. Turizm Deneyimi ve Performans	117
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki	118
Sonuç ve Öneriler	120
Özet	128
Summary	130
Teşekkür	132
Kaynakça	133
Ekler	V
Özgeçmiş	IX

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	68
Tablo 2: Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği	80
Tablo 3: Güvenilirlik analizi sonuçları	96
Tablo 4: Örneklem demografik özellikleri	97
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	99
Tablo 6: Performans Faktör Analizi	100
Tablo 7. Çalışanlar İçin Cinsiyete Göre Faktörlere İlişkin T Testi	101
Tablo 8: Kişilerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way Anova testi	103
Tablo 9: Kişilerin yaşları ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi	104
Tablo 10. Çalışanlar İçin Turizm Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Faktörlere İlişkin T Testi	105
Tablo 11: Kişilerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi	107
Tablo 12: Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi	108
Tablo 13: Kişilerin gelirleri ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi	109
Tablo 14: Kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi	110
Tablo 15: Kişilerin cinsiyetleri ile performanslarına ilişkin t- testi	111
Tablo 16: Kişilerin medeni durumları ile performanslarına ilişkin one-way anova testi	112
Tablo 17: Kişilerin yaşları ile performanslarına ilişkin one-way anova testi	113
Tablo 18: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin t-testi	114
Tablo 19: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin one-way anova testi	115
Tablo 20: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin one-way anova testi	115
Tablo 21: Kişilerin gelirleri ile performanslarına ilişkin one-way anova testi	116

Tablo 22: Kişilerin turizm deneyimi ile performanslarına ilişkin one-way anova testi	117
Tablo 23: İşgören performansı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	32
---	-----------

GİRİŞ

Günümüz konaklama işletmeleri, gittikçe daha da belirsizleşen bir ortamda varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu ortamda rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaynaklarını çok daha etkin kullanmak durumunda olan konaklama işletmeleri, dikkatlerini yeri doldurulamayan “insan” kaynağına çevirmek durumunda kalmışlardır. Buna bağlı olarak, emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe “insan” vazgeçilmez bir üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir konaklama işletmesinin fark yaratabilmesi ancak ve ancak işgörenleri ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterinin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmesi büyük önem arz etmektedir. Müşteri tatminini sağlayan konaklama işletmelerinin talep dalgalanmalarının yoğun olarak yaşandığı günümüz turizm sektöründe rekabet açısından avantaj elde edecekleri rahatlıkla ifade edilebilir.

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin farklı özellikleri, müşteri tatmininin sağlanması için işgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermelerini gerektirmektedir. Yüksek düzeyde performansın sağlanması ise müşteriler ile birebir iletişimde bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olmaktadır. İşgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanabilmesi için, örgütler işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve karşılamak durumundadır. Bunlar karşılandığında iş görenler örgüt için etkili ve verimli çalışma gösterecekler ve buna bağlı olarak da yüksek performans göstereceklerdir.

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bir başka ifade ile konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve performans algılamalarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bu ana amaç altında, konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Buna bağlı olarak araştırmanın birinci bölümünde, konaklama işletmeleri ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Konaklama işletmeleri yapısı gereği emek-yoğun bir özellik

taşıdığından dolayı, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin tüketicilerin tekrar hizmeti satın almaya yöneltilmesinde oldukça belirleyici oldukları yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Bu noktadan bakıldığında gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucu olarak örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında doğru orantılı bir ilişki çıktığında otelcilik sektöründe çalışan yöneticilerin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırıcı önlemler alma yoluna gitmeleri gerekecektir.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ve işgören performansı ile ilgili literatür taraması yapılarak kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Bu bölümde yüksek örgütsel bağlılığın işletmeler açısından son derece önemli olduğunu belirten çalışmaların olduğu görülmüştür. Bu bağlamda işgörenleri yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan konaklama işletmelerinin işgörenleri yüksek performans gösterecektir. Böylece tüketicileri daha fazla memnun edecek ve tüketicilerin aynı hizmeti satın almak amacı ile tekrar gelmelerini sağlayacaktır.

Son bölümde ise, Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde, örgütsel bağlılık ve iş gören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile uygulanan anket çalışmasının sonuçları irdelenmiş ve bulgular doğrultusunda çıkarımlar ile öneriler ortaya konmuştur.

I. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ GENEL KONULAR

1.1 Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Turizm sektörünün gerek özellikleri, gerekse gelişimi bakımından konaklama işletmelerinin günümüze kadar bir çok tanımı yapılmıştır. Yapılan bu tanımlar birbirinden farklı konulara değinmesiyle birlikte anlam bakımından aynı niteliklere değinmektedir.

Sezgin (2001:84)'e göre otel; “İnsanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik ve sosyal bir işletmedir” olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; “Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” (Olalı ve Korzay; 1989:25).

13.08.1983 tarih ve 1960-20005 sayılı yazı üzerine 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 6.9.1993 tarihinde Bakanlar Kurulu'nca değiştirilen kısmında otel işletmeleri, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinmelerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinmeleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, 2008).

Bir başka tanıma göre ise otel; “İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları, yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme gereksinimlerini ve buna bağlı olarak diğer gereksinimlerini karşılamak amacıyla, mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap edecek hizmeti sunan ticari nitelikteki işletmelerdir” (Şener; 2001:4).

Olalı ve Korzay (1993:25)'e göre "Otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir" olarak tanımlanmıştır.

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinde ayıran kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar turizm sektörünün sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Kozak, (2008) otel işletmelerinin üretim, personel, finansman, yatırım, muhasebe ve pazarlama yönlerinden taşıdıkları farklı özellikleri olduğunu belirtmiştir.

1.1.1. Üretim Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Otel işletmelerinde üretim, endüstri işletmelerine oranla birtakım farklılıklar göstermektedir. Bunlar arasında en önde gelen özelliklerden birisi, üretimin günün farklı zamanlarına yayılmasıdır. Bir başka ifade ile otel işletmelerinde üretim faaliyetleri günün farklı zamanlarına yayılmıştır. Örneğin, odanın temizlenmesi müşterinin odayı terk etmesinden sonra yapılırken, bir içkinin hazırlanması veya bir yemeğin hazırlanması yine farklı zamanlarda yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır. Otel işletmelerinin bir ürünü olan mal ve hizmetlerin stoklama, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özelliği bulunmamaktadır. Örneğin, bir otel işletmesinin odasının stoklanma olanağı olmadığı için gününde satılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin hiçbir şekilde stoklanması mümkün değilken, üretilen malların çok azının çok kısa sürelerde stoklanabilme özelliği bulunmaktadır. Örneğin, bir omletin hazırlanması ve tüketilmesi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir (Kozak, 2008).

Otel işletmelerinde üretim büyük ölçüde emek gücüne bağlıdır. Son yıllarda teknoloji ürünleri otel işletmelerinde yoğun olarak kullanılmaya başlanmış olsa bile, üretilen mal ve hizmetin niteliğinden dolayı üretim büyük oranda emek gücü ile gerçekleştirilmektedir. Bunda aynı zamanda, turizmde emek gücünün hizmet üretme ve sunmada insan gücüyle olan moral ilişkisi önemli rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, üretim teknoloji-yoğun özellikte göstermektedir. Tekno-yoğun üretimin en önemli özelliği, üretimin emek unsuru ile birlikte teknolojik üretim araç ve gereçlerinin kullanılarak yapılmakta oluşundan kaynaklanmaktadır.

Otel işletmelerinde üretim, çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Otel işletmeleri somut mal üretiyor olsalar bile, yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde buldukları görülmektedir. Örneğin, personelim müşteriye hizmet sunarken güler yüzlü olması hizmet olarak düşünülmesi gerekirken; aynı şekilde bir odanın bir ya da birkaç günlük konaklaması için sunulması da bir tür hizmettir.

Otel işletmeleri günün 24, haftanın 7 ve yılın 365 günü hizmet sunarlar. Otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri olan bu duruma yol açan etken insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan bir çizgide yansımalarından kaynaklanmaktadır (Kozak, 2008).

1.1.2. Çalışanlar Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran başka bir farklılık da, otel işletmelerinde görev alan personelin işlevi açısından ortaya çıkmaktadır. Bu yerlerde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanlar genellikle aynıdır. Bu durum mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. Takım oyunu olarak da nitelendirilen bu çalışmayla personel, karşılıklı yardımlaşma ile hizmetin sunulmasını sağlamaktadır (Kozak, 2008).

Otel işletmelerinde çalışan personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Morali bozuk olan bir personel görevini o anda iyi bir şekilde yerine getiremeyeceği için, personelin psikolojik durumu hizmetin sunulduğu müşteriye de yansiyacaktır (Kozak, 2008).

1.1.3. Muhasebe Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Üretilen mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesinin bir sonucu olarak otel işletmelerinde amortisman ve personel giderleri v.b. sabit giderlerin çok yüksek tutarlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu durum sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir.

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran diğer bir özellik de, uygulanmakta olan ücret sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde birden fazla ücret sistemi yürürlüktedir. Sabit ücret sistemi, yüzdeli ücret sistemi veya her ikisinin de bir arada kullanıldığı uygulamalara da rastlanmaktadır.

Otel işletmelerinde muhasebe kontrol çalışmaları günün bitiminde, yani saat 24'den sonra gerçekleştirilmektedir. Diğer işletmelerin tersine otel işletmelerinde müşteri hesabının her an hazır olmasındaki zorunluluğu, muhasebe çalışmalarında iyi bir belge akış düzenini ve raporlama sistemini zorunlu kılmaktadır (Kozak, 2008).

1.1.4. Pazarlama Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreç gerektirmektedir. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanma olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Pazarlama faaliyetlerine konu olan mal ve hizmetler otel işletmelerinde bileşik ürün özelliğine sahiptir. Buna verilecek en uygun örnek, otel işletmeciliğinde yarım pansiyon adı verilen otel şeklidir. Bu konaklama biçimini satın alan kişi, sabah kahvaltısı ile akşam veya öğle yemeklerinden birini başlangıçta satın almış olmaktadır (Kozak, 2008).

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyut biçimlerde gerçekleştirilir. Müşterinin pazarlaması yapılan ürünü daha önceden satın alması veya kullanan bir kimsede görme olanağı bulunmamaktadır. Ancak daha önceden o otel işletmesinde konaklayan bir kişinin görüşleri öğrenilebilir. Benzer şekilde ürünün satın alınmadan önce tadına bakılması, denenmesi de mümkün değildir. Ayrıca otel işletmeciliğinde pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemektedir ve müşterinin ürünü satın almak için ürünün üretildiği mekana gelmesi gerekmektedir (Kozak, 2008).

1.1.5. Yatırım Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Otel işletmeleri, yatırım ve aşamaları bakımından da endüstri işletmelerinden de ayrılmaktadırlar. Öncelikle otel işletmelerinin yatırımları genellikle büyük sermayeye gereksinim duyar. Bir başka ifade ile otel işletmeleri emek-yoğun oldukları kadar, sermaye-yoğun yatırımlardır.

Otel yatırımları, büyük oranda istihdam alanı yaratma potansiyeline sahiptir. Otel işletmelerinin büyüklüklerine bağlı kalmakla birlikte, genellikle yatak başına 0,5 ile 1,1 arasında değişen oranlarda istihdam yaratma potansiyeline sahip olmaları, ülkelerin istihdam yaratmaları bakımından konaklama işletmelerini dikkate almalarına yol açmıştır. Ayrıca otel yatırımlarının sosyal fayda yaratma potansiyelleri endüstri işletmelerine göre daha yüksektir. Otel işletmelerinin pek çok faaliyet alanı ile yakın ilişkiler içerisinde olması ve istihdam yaratma potansiyeli dolayısı ile yarattıkları sosyal fayda oranı yüksek olmaktadır (Kozak,2008).

1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri ve otelcilik endüstrisi turizmdeki gelişmeye, insanların zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye paralel olarak farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Olalı ve Korzay, 1993:31).

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında kesin değişmez kalıplar bulunmamaktadır. Sınıflandırma ülkelere, ülkelerde yaşayan insanların gelenek ve beklentilerine, yaşam standartlarına, sektörde yaşanan değişimlere ve gelişmelere göre belirlenmektedir (Bilgin, 2006;8).

Genel kabul gören sınıflandırmalar, otel işletmelerinin bulunduğu yer, verilen hizmet, büyüklük ve çalışma sürelerine göre yapılmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Kozak, 2008).

1.2.1.1. Kaplıca-Kür İşletmeleri

Bu işletmeler, kaplıca ve değişik banyo kürü olanakları sağlayan konaklama tesisleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi etkinlikleri için düzenlenmiş, tedavi ve dinlenmenin bir arada yapıldığı tesislerdir. Bu tesislerde, kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacını taşıyan hizmetler verilmektedir (Kozak, 2008).

1.2.1.2. Sayfiye İşletmeleri

Tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir. Sayfiye işletmeleri birer tatil merkezi durumundadır. Bu işletmeler genellikle deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi turistik çekicilikler yanında kurulurlar (Kozak, 2008).

1.2.1.3. Kongre Amaçlı Otel İşletmeleri

Kongre, seminer, kurs çalışma grupları, komisyon toplantıları ile sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde oda sayısının 250 ile 2000 arasında olması arzu edilirken, dans salonu, yüzme havuzu, bekleme salonları ve çeşitli oyun odaları gibi aktivite hizmetlerinin olması gerekmektedir (Kozak, 2008).

1.2.1.4. Dağ ve Spor Amaçlı Otel İşletmeleri

Dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacı ile seyahat eden kişilere hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmelerin işlevlerine uygun mimari yapıda ve uygun malzeme ile donatılmış olmaları gerekmektedir (Kozak, 2008).

1.2.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri

Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada devamlı ve mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır (Kozak, 2008).

1.2.2.1. Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri

Bu gruba giren oteller bütün yıl boyunca hizmet sunarlar. Genellikle, büyük şehir, kültür merkezleri ve ulaştırma sistemleri güzergahları yakınında kurulurlar. Devamlı işletmelerin,

sezonluk işletmelerden, müşterilerine sundukları hizmet türleri ve yapısal özellikleri bakımından önemli birtakım farklılıkları bulunmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.2. Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine olanak tanıdığı turizm bölgelerinde bulunur. Bu işletmeler, deniz kıyısında ve kış sporları yapılan bölgelerde yoğunlaşma gösterirler. Uzun süreli otel ve tatil amacı ile seyahat etme söz konusu olduğu için müşteriye verilen hizmet türlerinin farklılaştırılması ve müşteri psikolojisi gibi konuların dikkate alınması gerekmektedir (Kozak, 2008).

1.2.3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırmada, otel işletmelerinin ulaştırma araçları ile bağlantılarını ve onlara olan yakınlığı göz önünde bulundurulmaktadır. Buna göre otel işletmeleri aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.3.1. Havaalanı Otelleri

Ulusal ve uluslararası uçuş hizmetlerinin verildiği havaalanları yakınında kurulan, yolcu ve personelin kısa süreli konaklamaları için hizmet veren otel işletmeleridir (Kozak, 2008).

1.2.3.2. İstasyon Otelleri

Otobüs ve demiryolu istasyonlarında kurulan otel tipleridir. Bu tür oteller müşterilerine konaklama hizmetinin yanısıra yeme-içme hizmeti başta olmak üzere bir dizi hizmet sunarlar (Kozak, 2008).

1.2.3.3. Kent Otelleri

Bu oteller müşterilerine oda ve kahvaltılık hizmeti sunmakta, ticaret merkezleri ya da turistik merkezlerde kurulmaktadır. Otel hizmetinin yanı sıra, lokanta ve bar hizmeti veren

oteller genellikle, iş bağlantısı ve iş takibi amacıyla seyahat eden kişilere kısa süreli otel hizmeti sunmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.3.4. Liman Otelleri

Limanların yakınlarında faaliyet gösteren otellerdir (Kozak, 2008).

1.2.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında Otelin sermaye miktarı, oda sayısı, çalışan personel sayısı ve bu personellere ödenen ücretlerin toplam miktarı önemli olmaktadır. Ayrıca konuklar için tesis edilen konferans, ziyafet salonları ile, otel işletmeleri tarafından kiraya verilen kuaför salonu, hediyelik eşya mağazaları, otopark, bankamatikler, döviz büroları, seyahat acenteleri, rent a car firmalarının işletme bünyesindeki hacmi gibi kriterler de oldukça önemli olmaktadır (Bilgin, 2006:8).

Niteliklerine göre oteller, ilgili yasa ile küçük, orta ve büyük oteller olarak sınıflandırılmaktadır¹.

- **Küçük ve Orta Büyüklükteki Oteller:** Küçük oteller olarak sınıflandırılan otellerde, işletme bünyesinde 10-20 arasında oda bulunmaktadır. Konuklara hizmet etmek için 1-5 arasında personel görevlidir. Orta büyüklükteki otellerde ise, oda sayısı 40-80 arasındadır. İşletme bünyesinde, konuklara hizmet etmek için 25-50 arasında personel görevlidir. Küçük ve orta büyüklükteki otellerin kuruluş aşamasında çok fazla sermaye gerektirmemesi ve yönetimin zor olmaması bu otellerin üstünlükleri arasındadır. Ayrıca bu kategorideki otellerde hizmet veren personel sayısı çok olmadığından, personelin görev ve yetkilerini belirlemek ve denetlemek yöneticiler için zor olmamaktadır. Ancak bu işletmelerin rekabet ortamında büyük otellere göre şansları yüksek olmamakla birlikte, genellikle yan tesisleri bulunmadığı ve yeniliklere çok çabuk ayak uyduramadıklarından kâr oranları düşük olmaktadır (Bilgin, 2006:8).

¹ *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, Resmi Gazete : 21.06.2005 Tarih ve 25852 sayılı, Karar sayısı : 2005/8948

- **Büyük Oteller:** Büyük otellerde işletme bünyesinde en az 200 oda olması gerekmektedir. Yerleşim konumu, donanımı ve hizmet kalitesi ile küçük ve orta büyüklükteki otellerden ayrılmaktadırlar. Otel bünyesinde konuklara hizmet etmek için oda sayısına paralel olarak oda başına 1 (bir) personelin görevli olması gerekmektedir. Bu işletmelerin finansal, yönetim, rekabet ve satın alma açısından üstünlükleri bulunmaktadır. Ancak bu üstünlüklerinin yanı sıra, çalışan personelin görev ve yetkilerini belirlemek ve denetlemek, personelin birbirleri arasındaki iletişim ve organizasyondan en yüksek ölçüde verim sağlamak gibi zorunlulukları da bulunmaktadır. Sabit maliyet giderleri fazladır, ekonomik ve politik gelişmelerden diğer küçük işletmelere nazaran daha çabuk ve fazla etkilenirler (Bilgin, 2006:9).

1.2.5. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri dikkate alınmaktadır. Örneğin Türkiye’de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.5.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye’de birinci ve ikinci sınıf olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.5.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Türkiye’deki bir diğer belgelendirme şekli de turizm işletme belgeli otel işletmeleridir. Bu tür sınıflandırma 1950’li yıllardan bu yana devam etmektedir. 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda bir takım değişikliklerin yapıldığı “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre otel işletmeleri sahip oldukları niteliklerine göre birden beşe kadar değişken yıldızlara ayrılmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.6. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma ölçütü de otel işletmelerinin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika işletmeleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bir başka yaklaşımda otel işletmeleri, kamu ve özel sektör işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ayrıca bu sınıflandırma biçimi içerisinde işletmelerin sahiplik durumları, kiralanma biçimleri, yönetim şekilleri gibi mülkiyetten kaynaklanan sınıflandırmalarda bulunmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.7. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma, otel işletmelerinin, konaklamanın yanı sıra sundukları diğer hizmet türlerine göre yapılmaktadır. Örneğin, sadece konaklama hizmeti sunan oteller ve apart oteller bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Aynı zamanda eğlence, dinlenme, sağlık, spor, kongre hizmetlerine dönük olarak yapılandırılmış tesisler de bu sınıflandırma içerisinde değerlendirilmektedir (Kozak, 2008).

1.2.8. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri

Bu ayırmada otel işletmelerinin gelir durumları ön plandadır. Uygulanan fiyata göre otel işletmeleri; ucuz, orta gelir grubuna hitap eden ve lüks olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.9. Yerine Getirdikleri Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma şeklide, karşıladıkları konaklama hizmetine göre. Burada otel işletmeleri karşıladıkları konaklama hizmetine göre termal oteli, dağ oteli, şehir oteli; sayfiye (resort) oteli, kongre oteli ve kıyı oteli olarak sınıflandırılmaktadır (Kozak, 2008).

1.2.10. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Türkiye’de Otel işletmelerinin niteliklerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması, Turizm Bakanlığı’nın yayınladığı yönetmeliklere göre belirlenmektedir.

Türkiye’deki otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan bazı yönetmeliklerle düzenlenmiştir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre Konaklama İşletmeleri iki grupta incelenmektedir (Batman, 2003:24);

- Turistik Olmayan Konaklama Tesisleri: “Turizm İşletme Belgesi” olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir.
- Turistik Konaklama İşletmeleri: “Turizm İşletme Belgesi” olan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir.

Konaklama tesisleri altı bölümde incelenmektedir.

1.2.10.1. Oteller:

Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre otel işletmeleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır².

² *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, Resmi Gazete : 21.06.2005 Tarih ve 25852 sayılı, Karar sayısı : 2005/8948

1.2.10.1.1 Bir yıldızlı oteller:

- En az on oda,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkanının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- Oda sayısının en az %25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

1.2.10.1.2. İki Yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- Odalarda saç kurutma makinesi,
- Odalara içecek hizmeti.

1.2.10.1.3. Üç Yıldızlı Oteller

İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- Yatak sayısının yüzde yirmibeşi oranında oturma imkanı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- İlave bir yönetim odası,
- Odalarda televizyon,
- Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti.

1.2.10.1.4. Dört Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- Kabul holünde telefon kabinleri,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- Odalarda ve genel mahallerde klima,
- Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- Satış mağazası,
- Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

1.2.10.1.5. Beş Yıldızlı Oteller

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
- Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- Yirmi dört saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

- Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış mağazaları,
- Personel sayısının en az %25'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- Alakart lokanta,
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

1.2.10.2. Moteller:

Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Resepsiyon ve bekleme yeri,
- Yönetim odası,
- Telefon, faks ve internet hizmetleri,
- Oda sayısının en az % 25'ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,
- Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark.

1.2.10.3. Tatil Köyleri :

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dahil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır. Tatil köyleri aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- Tatil köyü hudutları emniyet altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde otopark düzenlenir.
- Resepsiyon, danışma, telefon kabini ve bekleme yerinden oluşan bir kabul alanı,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ile emanet hizmeti,
- En az iki adet yönetim odası,
- Oda sayısının en az %25'ine hizmet verebilecek sayıda veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası,
- Bagaj taşıma hizmeti,
- Sürekli hizmet verilmesine yönelik doktor ve hemşire anlaşması ile revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Müşterilere tesisin bütününe tanıtıcı ve tüm birimlere ulaşımını kolaylaştırıcı görsel doküman gibi hizmet sunumu.
- Tatil köyünün diğer ünitelerinin gürültü ve rahatsız edici etkilerinden korunacak biçimde düzenlenmesi,
- Müşterilerin oda ve diğer ünitelere rahatça ulaşımını sağlayacak ve karanlıkta da görülebilecek nitelikte yönlendirme işaretleri,
- İklim koşullarına göre klima,
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- Oda banyolarında saç kurutma makinesi, minibar,
- Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,
- Aletli jimnastik, bilardo, bowling, golf, tenis, voleybol, badminton, trambolin, squash, su oyunları, kayak ve deniz sporları gibi tesisin kuruluş yerine uygun nitelikteki çeşitli spor imkanlarından en az dört adedi,
- Kapalı ya da açık yüzme havuzu,

- Serbest zamanların değerlendirilmesi amacıyla dinlenme terasları, açık veya kapalı bar, açık hava tiyatrosu, açık dans yeri gibi yardımcı tesislerden en az üç adedi,
- Çocuk oyun parkı ve bu yerlerde çocuklar için özel tuvaletler,
- Kabul alanından ayrı oturma salonu veya okuma salonu,
- Satış yerleri,
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- Toplam personel sayısının en az %15'i oranında konusunda eğitim almış personel ile idari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gereklidir.
- Odalarda uydu veya video yayınları imkanı olan televizyon, kıymetli eşya kasası, banyolarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil gibi en az beş adet amblemli malzeme,
- Odaların balkon, teras gibi bölümlerinde ayrı oturma grubu ve nitelikli açık alan düzenlemesi,
- Lokantanın, birinci sınıf olarak düzenlenmesi, tesis bünyesinde ayrıca kafeterya veya ikinci sınıf lokanta bulunması halinde birinci sınıf lokantanın kapasitesinin en az yüz kişilik olacak şekilde düzenlenebilmesi, lokantanın kapalı kısmında iklim koşullarına göre klima, açık kısımlarında ise güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler, mutfak için servis avlusu ve servis girişi,
- Diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- Türk hamamı veya sauna,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Oda sayısının yüzde biri oranına yeterli olabilecek düzeyde internet hizmeti verilen mahal,
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması

1.2.10.4. Pansiyonlar:

Yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- Giriş holü, emanet hizmeti,
- Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,
- Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

1.2.10.5. Kampingerler:

Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

- Çevre düzenlemesi: Kampinger alanı, kampinger iç ve dış güvenliklerinin sağlanabileceği biçimde çevre özelliklerine göre çit, duvar, yeşillik gibi düzenlemeler ile çevreden tecrit edilerek aydınlatılır. Kampinger alanı drene edilerek ağaçlandırılır. Boş alanlar çimlendirilir. Geceleme birimlerini rahatsız etmeyecek şekilde okuma, dinlenme, spor, eğlence, yeme, içme gibi amaçlar için gerekli düzenlemeler yapılır. Araç yolları, arazi ve iklim şartlarına uygun olarak toz kaldırmayacak şekilde düzenlenir.
- Kapasite ve kampçı birimleri: Kampingerlerde, kampçı ünitesi başına hesaplanacak alan seksen metrekaredir. Kampçı ünitesi; çadır veya çadır-araba veya otoparavan veya bungalovdan oluşur, her ünite ortalama üçer kişiliktir. Yerli ve yabancılara ait karavan veya oto karavanların bakım, onarım ve kışlaması için gerekli düzenlemeler yapılabilir. Bungalov üniteleri; en fazla üç yatak kapasiteli düzenlenir, toplam kampçı ünitesi sayısının yüzde yirmisini aşamaz, ayrıca bu ünitelerde mutfak düzenlemesi yapılamaz.

1.2.10.6. Apart Oteller:

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir. Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında müstakilen de düzenlenebilir.

Apart otellerin asgari nitelikleri aşağıdaki şekildedir:

- Resepsiyon, bekleme ve idare birimi,
- Yatak odalarında; yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,
- Yaşam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpa,
- Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,
- Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,
- İlk yardım dolabı,
- Yerleşim merkezleri dışındaki apart otellerde, satış ünitesi.

1.2.10.7. Hosteller:

Gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,
- Kapasiteye uygun oturma salonu,
- Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,
- Yönetici odası,

- Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
- Müşterilerin kendi imkanlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,
- Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
- İlk yardım, emanet ve telefon hizmetleri,
- Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkanı sağlayan mahaller,
- Genel depo ve spor malzemeleri odası,
- İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek.

1.3. Otel işletmelerinde Çalışma Koşulları

Otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık işleyiş yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapılmasının zorunluluğu, otel çalışanlarının hemen hemen her gün yaşamak zorunda oldukları temponun bir parçasıdır (Birdir ve Tepeci, 2003:93).

Otel işletmelerindeki çalışma koşulları, otel işletmelerinin özellikleri olan emek yoğun üretim, faaliyetlerinin sürekliliği, işgörenlerin niteliği, konuk-işgören iletişimi ve mevsimsellik kavramlarının ele alınması ile daha iyi anlaşılabilir.

1.3.1. Emek Yoğun Üretim Özelliği

Son yıllarda, teknoloji ürünleri otellerde kullanılmaya başlamış olsa bile; üretilen mal ve hizmetin niteliğinden dolayı üretim büyük oranda emek gücü ile gerçekleştirilmektedir(Kozak vd., 1998:7). Otel işletmelerinde otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde büyük

ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Otelcilik bu nedenlerden dolayı emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır (Batman, 1999:15).

1.3.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği

Otel işletmelerinin önde gelen özelliklerinden bir tanesi üretimin günün farklı zamanlarına yayılmasıdır (Kozak vd., 1998:7). Otel işletmeleri, 7 gün 24 saat ve yıl boyunca sürekli hizmet veren işletmelerdir. Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Başka bir deyişle, otel işletmelerinin faaliyetlerinin sürekliliği önemlidir (Batman, 1999:15).

1.3.3. İşgücünün Niteliği

Otellerde mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir (Kozak vd., 1998:8). Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunlu olmaktadır. Bu, otelin başarısını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Batman, 1999:15).

1.3.4. Konuk İşgören İletişimi

Otellerde, müşteri ile personel ilişkilerinin yoğun olması nedeni ile personel endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahiptir. Endüstri işletmelerinde personel birkaç istisnai durum dışında müşteri ile yüz yüze gelmez iken, otellerde personelin çok büyük bir kısmı, her an müşteri ile karşı karşıyadır (Kozak vd., 1998:9). Müşterilerin kendilerini evlerinde daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu bir ortamın oluşturulmasında, yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekmektedir (Batman, 1999:15).

1.3.5. Mevsimsellik Özelliği

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyetleri, mevsimlik olarak yürütölmektedir (İçöz, 2001:138). Otel işletmelerinde çalışan iş görenler, talepteki düşüş nedeni ile yılın belli bir döneminde işsiz kalmaları nedeni ile çalışmakta oldukları işi geçici olarak görebilmektedir. Bunun yanı sıra da, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni, hizmet kalitesinde de düşüşlere neden olabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993:37).

Araştırmanın ilk bölümünde, konaklama işletmeleri ile ilgili genel kavramlar ile, konaklama işletmelerinin özellikleri belirtilmiş ve konaklama işletmelerindeki çalışma koşulları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise konu ile ilgili olarak örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık göstergeleri, bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ele alınacaktır. Ayrıca işgören performansı ile ilgili kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin yararlarına değinilecektir.

II. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI YAKLAŞIMLARI

2.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Bağlılık kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu sözlüğünde; bağlı olma durumu olarak açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 29.ocak.2007). İngilizce *commitment* anlamına gelen bağlılık, adanma, sadakat ve bağlı olma anlamlarına gelmektedir. Genel olarak bağlılık, en yüksek düzeyde, bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Mercan, 2006:10).

Zeffane (1994), yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüz dünyasında örgütsel başarıya ulaşmanın, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak nitelikli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkıda bulunurlar (Uygur, 2004:6).

Bağlılık hakkındaki teorik çalışmaların çoğu çalışanın örgüte olan bağlılığına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım iki farklı görüşü ortaya çıkarmıştır. İlk görüş, Morrow tarafından öne sürülmüştür. Morrow (1983), örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini, bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılması için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını öne sürmüştür (Meyer ve Allen, 1997).

Bu kavramsallaştırmaya ilişkin ikinci görüş, Reichers (1985) tarafından öne sürülmüştür. Reichers (1985), bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesini, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüştür (Reichers, 1985:465). Reichers (1985), örgütsel bağlılık literatüründe örgütün tek boyutlu bir

unsur olarak görüldüğünü fakat aslında örgütün hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok farklı çevre unsuruna sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir (Reichers, 1985:465).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından olan örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde oldukça fazla tanım yapılmış olmasına karşın tanım hakkında ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni ise, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların, konuya kendi ilgi alanları ve bakış açıları tarafından yaklaşımları gösterilmektedir (Sökmen, 2000:28).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamıştır (Mercan, 2006:10).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur (Ferik, 2002:1).

Örgüte bağlılık, çalışanın kendisini işyeri ile bütünleştirme süreci, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda belirlemesi, örgüt üyeliğini güçlü bir biçimde arzulaması ve işletme amaçlarının gerçekleşmesi için fazladan çaba sarf etmesidir (Alamur, 2005:64).

Mottaz (1987:542)'a göre örgütsel bağlılık, örgütten alınan belirli değerdeki ödüller ya da ödemeler karşılığında işgörenlerin kendilerini örgüte bağladıkları bir karşılık ilişkisinin bir sonucudur. İşgörenler, becerilerini kullanabilecekleri, isteklerini tatmin edecekleri ve amaçlarını gerçekleştirecekleri bir çalışma ortamı beklerler. Örgütler bu çalışma ortamını sağlarsa, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık mümkündür (Uygur, 2004:11).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, Çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1990).

Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul edilen tanımlardan biriside Porter, Mowday ve Steers'in yaptıkları tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Bu tanıma dayanarak Vandenberg ve Scarpello, 1994 ile Meyer ve Allen, 1990; Bağlılığın üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmektedirler (Mercan, 2006:11). Bunlar;

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba sarf etme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve bilinen bir modeldir. Burada çok boyutlu bir yapı olarak örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının **duygusal, normatif** ve **zorunlu** olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıkları duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabilir (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Meyer ve Allen (1991) modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olan zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü unsur olan normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları içermekte ve organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olmasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155-156).

Genel olarak güçlü ve duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların örgütte kalmayı istediklerini hissettikleri için kaldıklarını, güçlü normatif bağlılığa sahip bireylerin örgütte kalmaya zorunlu olduklarını düşündükleri için kaldıklarını, güçlü zorunlu bağlılığa sahip bireylerin ise buna ihtiyacı oldukları için kaldıklarını ifade etmektedir (Demircan, 2003:39).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık, kişiye, zamana ve mekana göre farklılıklar gösteren bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (İbicioğlu, 2000:14-16).

2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyon ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonun örtüşmesidir. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncüleri bu konu önemle durmuşlardır. Bu yazarlar “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005:9).

2.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarf etmeleri, ancak o kişilerin örgüte bağlılıkları ile açıklanabilir. Çalışanların herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin bir göstergesidir (İbicioğlu, 2000:14-16).

2.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir (İbicioğlu, 2000:14-16).

2.3.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler.

Özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu durum çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerin gelecek ile ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (İbicioğlu, 2000:14-16).

2.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının, çalışanların gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005:9).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Tutum ve davranış kavramlarının temelde farklı kavramlar olmasından dolayı, bunların oluşturduğu bağlılık yaklaşımları da birbirinden farklı olmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Uygur, 2004:12). Örgütsel bağlılığın literatürde tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmasının nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya başka açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığın üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Sökmen, 2000:32).

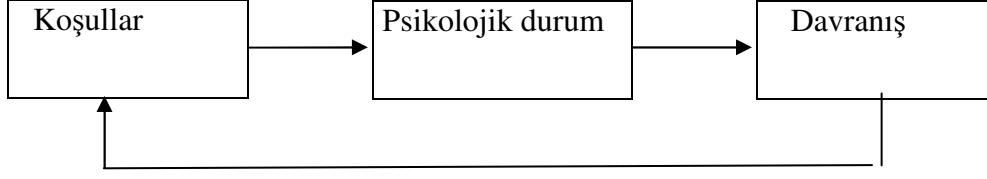
2.4.1 Tutumsal Bağlılık

Tutumlar, kişileri belirli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi vardır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içerir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997:151). Mottaz (1989)'e göre tutum, nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir. Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte doğru duygusal bir yönelmedir (Sökmen, 2000:32).

McGee ve Ford (1987), tutumsal bağlılığı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürme arzusu ve örgütle özdeşleşme durumu olarak tanımlamışlardır (Uygur, 2004:13). Buna göre, tutumsal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve sadakat duygusunu içine alan olumlu bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu bağlılık yüksek performans düzeyi ve düşük işgücü devir hızı gibi sonuçlara neden olmaktadır (Mottaz, 1989:144).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Mottaz, 1989:214-228). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Meyer ve Allen (1991:63), tutumsal bağlılık sürecini şekil 1'deki gibi şemalaştırmışlardır. Burada bireyin içinde bulunduğu koşullar, bulunduğu ortam onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bir takım davranışlar sergilemeye itmektedir.

Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen, (1991). “A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*,1, 1:63

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması, örgüt üyeliğini sürdürmek için istek duyması ve örgütün lehine çaba göstermeyi istemesiyle oluşur. Tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılıktan farklı olan yanı bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesidir. Ayrıca bireyin rolüne olan bağlılığı da örgütün amaç ve değerleriyle ilgilidir. Birey bağlılık gösterdiği rol doğrultusunda daha istekli ve kararlı hareket edecek ve bu durumda motivasyonu sağlayacaktır (Uygur, 2004:13).

Ayrıca, Pfeffer ve Lawler (1980), ücret, emekli aylığı gibi teşviklerin tutumsal bağlılıkla ilişkisini zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Tutumsal bağlılığın bu tür teşviklerle dolaylı ilgisinin olabileceği, ancak terfi, özdeşleşme gibi ödüllerin bu tür bağlılıkla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, bir örgütte maddi unsurlara dayanan ödüller gereğinden fazla veriliyorsa, örgütte kalma ya da performansı geliştirme için verilen motivasyon artırıcı ödüllerin önemi azalacaktır. Ancak maddi unsurlara dayanan ödüller daha az verildiğinde, tutumsal bağlılığa olumlu etkisi olan motivasyonu artırıcı ödüllerin önemi artacaktır (Uygur, 2004:13-14).

Örgütsel bağlılık literatüründe tutumsal bağlılık konusunda farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının anlaşılması için literatürde bulunan bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Araştırmacılar, tutumsal bağlılığın çeşitli şekillerde görülebileceğini ya da farklı öğeleri bulunduğunu belirtmektedirler. Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün şekillerini veya öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997).

2.4.1.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı işgörenlerin performanslarını ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları ve istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere ağırlık vermeleri olarak tanımlamıştır. Örgütler sosyal sistemler olarak belirli bir istek, gereksinim ve beklentilere sahiptir. İşgörenler bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte bağımlı olmak ve kendilerini örgüte adamakla sağlayabilirler (Kanter, 1968:499-500).

Kanter'e göre bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur (Sökmen, 2000:35). Ayrıca bu iki sisteme göre bağlılığın üç temel şeklinden söz edilebilir. Bunlar, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968:500).

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Bu türden bağlılık kişinin örgütteki rolüne bağlı olup, bilişsel yönelimleri kapsamaktadır. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de, sistemin ödüllendirici olarak adlandırılması gerekir. Birey sistemden ayrılmanın bedelinin sistemde kalmanın bedelinden yüksek olacağını düşünerek sistemden ayrılmaz. Birey kendisi için örgütteki üyeliğini sürdürmesinin kendisi için karlı olacağını ve bu yararı örgütteki pozisyonu ile sağlayabileceğini düşünürse bulunduğu role bağlanacaktır (Kanter, 1968:504).

Kanter (1968) devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsur olduğunu belirtmektedir. Özveri, bireyin örgüte üye olmak için değerli ve memnuniyet verici şeylerden vazgeçmesidir. Buna göre özveri, örgüt üyeliğinin elde edilmesi için maliyetli ve kolayca vazgeçilmesi mümkün olmayan iki unsurdur. Böylece üyeliğin bir bedeli olduğundan bireyin üyeliği vazgeçilmeyecek bir duruma gelecektir. Bireyin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi durumunda, üyeliğini sürdürme konusunda motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması ve örgütle bir çıkar ilişkisi içine girmesidir. Birey örgütte kalmakla, gelecekte bu yatırımlardan kazançlar elde edecektir. Bireyin örgüte bağladığı kaynaklar arasında bireyim emeklilik ücreti, ikramiye v.b. gibi maddi temele dayananlar olabileceği gibi zaman, emek, bilgi v.b gibi maddi olmayan temele dayananlarda olabilir (Kanter, 1968:504-505).

Bireyin sağladığı yatırımlar, örgütle bütünleşmesini sağlar, çünkü bireyin maddi ve manevi yatırımları örgüt ekonomisinin bir parçası haline gelir. Bireyin yatırımlardan gelecekte kazanç elde edebilmesi için örgüte üyeliğini sürdürmesi gerekmektedir. Ayrıca, birey başka biçimde değerlendirebileceği yatırımlarını bulunduğu örgüte verdiğinde, kazançlarını ve yatırımlarının gelecekteki kullanılabilirliğini örgütün başarısına bağlamaktadır. Bundan dolayı örgütü desteklemek ve üyeliğini sürdürmek açısından çaba göstermek zorundadır (Kanter, 1968:506).

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içermektedir. Grubun her üyesi ile ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek bireye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin sonunda da kişi gruba bağlanacaktır. Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan böyle gruplarda üyeler, bir bütün olarak gruba sadık ve bağlı olacaklardır. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara daha az rastlanacak, grup bilinci ve grup birliği ise oldukça yüksek olacaktır. Dolayısıyla grup dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı durabilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir (Kanter, 1968:506).

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler üyelerini herkese tanıtmak, bireylerin sorunlarına çözüm üretmek, dağıtılan ödüllerden eşit olarak

faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemlere başvurabilirler (Kanter, 1968:509).

Kontrol bağıllığı, bireyin örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık şekli,örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Çalışan, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur. Çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle, örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür (Kanter, 1968:510).

Ayrıca kontrol bağıllığı, kişinin örgütün gücünü hissetmesini de gerektirecektir. Kişi, karar verme yetkisini yaşamına bir anlam ve yön verecek olan bu büyük güce bıraktığı takdirde örgütün isteklerini yerine getirmek, benliğini koruyabilmesi için bir gereksinim haline gelecektir (Sökmen, 2000:37). Belirtilen bu bağıllık sonuçlarının birbirinden farklı sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Devama yönelik bağıllığın yüksek olduğu örgütler, üyelerinin örgütte kalmalarını sağlayacaklardır. Bunun yanısıra, kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde varlıklarını tehdit edici dış güçlere karşı gelme gücü oluşacaktır. Kontrol bağıllığı yüksek olan örgütlerde ise üyeler örgütün kurallarını kabul edecek ve bunlara uyacaktır (Sökmen, 2000:37).

2.4.1.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağıllığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizma özdeşleşmedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu özdeşleşme derecesi, örgüte bağıllığın nedenleri ve örgütün özelliklerine göre değişebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Bireyin örgütle özdeşleşme şeklinde olan bağı, bireyin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşır. Bu durumda, birey örgütün üyesi olmakta gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine inanmakta, saygı duymakta ve kabul etmektedir. Birey, örgütteki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurarak özdeşleşmenin temelini oluşturmak ister (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

O'Reilly ve Chatman , Kelman'ın yaklaşımından yola çıkarak kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın uyma, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını belirtmektedirler. Bu doğrultuda, uymaya dayalı bağlılıkta örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ, örgütü belirli dışsal ödülleri elde edebilmek için bir araç olarak görmeye dayanır. Özdeşleştirmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, bireyin örgütün bir üyesi, bir parçası olma arzusuna dayanır. Benimsemeye dayalı bağlılıkta ise bu bağ, kişinin ve değerlerinin uyuşmasına dayanır (O'Reilly ve Chatman (1986:493). Bireyin bu bağlılığa ilişkin tutum ve davranışları, örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Balay, 2000:23).

O'Reilly ve Chatman (1986:493), örgütsel bağlılığın belirtilen boyutlarının rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar meydana getireceğini belirtmiştir. Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm işgörenlerin resmi olarak belirlenmiş rolleri ile ilgili davranışlarının ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye doğrudan çıkar sağlamayan, aksine örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektiren bu tür davranışlar, özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık boyutlarına sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de oldukça fazladır. Rol üstü davranışlar ile uyum gösterme bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılığa sahip olan bireyler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, başka bir deyişle çıkarları için örgüt ile ilgilenmektedirler. Bu durumdan dolayı işlerinin gerektirdiğinde fazlasını yapmaya yönelik bir çaba içinde bulunmazlar. Bu düşünceye sahip olan çalışanların örgüt içinde kalma istekleri oldukça azdır.

Bireylerin resmi olarak belirlenmiş rollerinin gerektirdiğinden fazla gönüllü davranışta bulunarak örgüt yararına çalışmalarını için uyuma dayalı bağlılıktan daha çok özdeşleşmeye ve benimsemeye dayalı bağlılığa gereksinim vardır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990), kişinin işteki ilk deneyimlerinin örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir rol oynadığı düşüncesinden yola çıkarak, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanısıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun bu tip bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olduklarını savunmaktadırlar. Ayrıca işe girecek olan adaya örgütteki biçimsel kontrol ve ödüllendirme sistemlerinin tanıtılması, uyum gösterme bağlılığının yüksek olmasına neden olacaktır (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990:246-248).

2.4.1.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Sökmen (2000), Penley ve Gould (1988)'un sınıflandırmasının Etzioni (1966)'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlaması olduğunu belirtmiştir. Etzioni, modelinde örgütlerde bulunan uyum sitemleri ile kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır (Sökmen, 2000:39).

Kişinin örgütteki uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin derecesi yüksek ya da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilir. Etzioni, olumlu katılmayı bağlılık, olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak değerlendirmiştir (Etzioni, 1975:9).

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık üç şekilde açıklanmaktadır. Bunu bir doğru üzerinde açıklarsak, bir uçta yabancılaştırıcı, ortada çıkarıcı ve diğer uçta ise ahlaki katılım yer almaktadır. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal istemlerle dayanan, çıkarıcı katılım ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayanan katılımdır (Uygur, 2004:18).

Yabancılaştırıcı katılım, örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi içermektedir. Bu katılım, bireyin psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmasına dayanır. Çalışan örgütü cezalandırıcı ya da zararlı görmektedir. Buna göre bireyin davranışları sınırlanmakta ve belli bir disipline tabi tutulmaktadır (Etzioni, 1975:10).

Çıkarıcı katılım, işgörenin örgüte karşı asgari düzeyde sergilediği olumlu ya da olumsuz davranıştır. Kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun biçimde bir katılım sağlamaktadır. Bu tür katılım, işgörenler ile örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Değiş-tokuş ilişkisi, işgörenlerin örgüte çeşitli katkılarda bulunmaları ve bu katkıları karşılığında da ödüllendirilmeleridir. İşgören, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüte ilgilenir (Etzioni, 1975:10).

Ahlaki katılım ise, örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmeyi içerir. Bu katılım, bireyin örgütsel standartlar ve değerleri benimseyerek bunlarla özdeşleşmesi ve örgütsel

bağlılığının ödüldeki değişmelerden etkilenmemesi durumunda gerçekleşir. Ahlaki katılım iki şekilde görülebilir. Bunlar; salt ahlaki katılım ve sosyal ahlaki katılımıdır. Salt ahlaki katılım, örgütün amaç, değer ve normlarının benimsenmesine ve örgütsel otoriteyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Sosyal katılım ise, örgütteki gruplar tarafından benimsenme ve beğenilme arzularından dolayı onların istek ve baskılarına karşı duyarlı olmaya dayanmaktadır. (Uygur, 2004:19).

Penley ve Gould (1988) ise, örgüte katılım biçimlerini esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988:46-47).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde çalışan, kendini örgüte adanmakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı bağlılık, işgörenlerin sağlamış olduğu katkılar karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde, örgüt amaçlanan ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif bir iş ya da örgütün bulunmadığı yönündeki algılamaları ve düşüncelerine dayanır. Bu bağlılık türünde birey, örgütte verilen ödül ve cezaların herhangi bir nicelik ya da niteliğe dayanmadığını, bunların verilmesinin tesadüflere bağlı olduğunu düşünmektedir. Bu durum bireyin örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, alternatif bir iş ya da örgütün bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda birey, dış çevresi üzerinde de kontrolü olmadığını görmektedir. Bireyin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmaması, örgüt ile arasında olumsuz bir bağın oluşmasına neden olur (Penley ve Gould, 1988:46-47).

Buna göre, çıkarıcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında, önemli bir anlam farklılığı bulunmaktadır. Çıkarıcı bağlılığa sahip olan birey, çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı zaman örgütten ayrılacaktır. Ancak yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan kişi, bu ödülleri elde edemediği için örgütten ayrılmamaktadır. Çünkü ayrılması durumunda maddi

kayba (maaş, emeklilik v.b...) uğrayacağını düşünerek ya da alternatif iş ya da örgütlerin olmaması gibi olasılıklar nedeniyle örgütte kalacaktır (Penley ve Gould, 1988:48, Uygur, 2004:21).

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın bu üç şeklinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmişlerdir. Ahlaki bağlılık iş ile aşırı ilgilenme taktiği ile ilgilidir. Bu taktik, iş ile aşırı ilgilenme, normal mesai saatlerinin dışında çalışmak ya da hafta sonları çalışmak, eve iş götürmek gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağlılık bir değiş-tokuş ilişkisi içerdiği için, bu bağlılık tipi kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Çıkarıcı bağlılık, kendini sunma ve üstlerle olan ilişkiyi arttırma taktikleri ile ilişkilidir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, birey kariyeri üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık tipi iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusuyla ilişkilidir (Uygur, 2004:21).

2.4.1.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan biriside Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer, Allen ve Smith, 1993:538-551).

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık literatüründe ele alınan farklı sınıflandırmaların temelde üç ana öğeye dayandığından bahsetmektedirler. Bu öğeler, duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Araştırmacılar, anılan öğeleri esas olarak örgütsel bağlılığın duygusal (affective), devamlılık (Rasyonel-continuance) ve normatif bağlılık olmak üzere üç öğeden oluştuğunu belirtmektedirler (Sökmen, 2000:42).

Bu üç temel yaklaşımın temel görüşü, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgüt ile ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliğini sürdürme ya da sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğudur. Bununla birlikte, her bağlılık biçiminin farklı psikolojik yapısı bulunmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı olan işgörenlerin örgütte kalma nedenleri, bunu istemeleridir. Güçlü devamlılık bağlılığı olan işgörenlerin

örgütte kalma nedenleri, buna ihtiyaçlarının olması ve güçlü biçimsel bağlılığı olan işgörenlerin kalma nedenleri ise, kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Uygur, 2004:22).

Buna paralel olarak iş yaşamında güçlü duygusal bağlılığı olan işgörenler “çünkü istiyorlar”, devamlılık bağlılığı içindeki işgörenler “çünkü ihtiyaçları var” ve normatif bağlılıkla hareket eden işgörenler de “çünkü zorunlu olduğumu hissediyorum” şeklindeki düşünceyle örgütte kalırlar (Lawler ve Yoon, 1996:90).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlılığı taşıyan birey, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt kişi için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır (İlsev, 1997:22). Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılık ile örgütte kalanlar, buna gereksinim duydıklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990:2-5).

Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987:638-642). Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1-18).

Allen ve Meyer, Becker (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyette denilmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta kişi istese de örgütten

ayrılmamaktadır, çünkü ayrılmak kendisi için maliyetli olacak ve zorluklarla karşılaşacaktır (Sökmen, 2000:43).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir başka şehre taşınmanın getirebileceği potansiyel güçlükler, hak edilen kazanım ve tazminatlar ya da başka bir örgütün şartlarına adapte olmak gibi yatırım ve maliyetler bu bağlılık türünün kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısı ile kişi istemese de örgütte kalmaya devam edebilmektedir. Çünkü örgütten ayrılmamanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Shaw ve Abdulla, 2003:1022, İnce ve Gül, 2005:40, Balay, 2000:21).

Allen ve Meyer (1990), zorunluluk ögesini içeren bağlılık ögesini ise normatif bağlılık olarak adlandırmaktadırlar. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Burada zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Kişinin ailesi, ait olduğu toplum ve çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da etrafında yıllar boyu tek bir örgütte çalışan kişiler vardır. Dolayısıyla, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir. Kısaca, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır (İlsev, 1997:22).

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999:71). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (Allen, 2003:513).

Bu bağlamda Sommers (1995), bireyin normatif bağlılığının, bulunduğu örgütten ayrılmayla sonuçlanabilecek bir davranışla negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir (Sommers,1995:56).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın ortak ve benzer noktaları bulunmaktadır. Bu bağıllıkların ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılmanın olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Anca bu bağın niteliği belirtilen bağıllık öğelerine göre değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar istedikleri için, devamlılık (rasyonel) olarak bağlananlar gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalacaklardır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Araştırmacıların, örgütsel bağıllık ve işgören performansı açısından yaptıkları incelemede, işgören performansları açısından belirtilen öğelerin farklı sonuçlar çıkaracağını belirtmişlerdir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan kişiler, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaç ve değerlerine ulaşmasında örgütün yararına çaba harcayacaklar ve bu durumda performansları yüksek olacaktır. Örgüte devamlılık olarak bağlananlar ise, örgütten ayrılmanın maliyetlerinden kaçındıkları için ya da başka alternatifleri olmadığı için kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görmektedirler. Bu yüzden rol gerekliliğinin üzerinde bir çaba harcamayacaklardır ve performansları yüksek olmayacaktır (Meyer vd., 1989:152).

2.4.1.2. Tutumsal Bağıllıkla İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımlar incelendiğinde, bu yaklaşımların birbirleri ile benzer yönlerinin olduğu görülmektedir. Araştırmacılar bu benzer yönlerin üç öge çerçevesinde oluştuğunu belirtmektedirler. Bu yaklaşımların karşılaştırılması şu şekilde açıklanabilmektedir (Sökmen, 2000:44-45, İnce ve Gül, 2005:45-48).

Belirtilen üç öğeden biri, bağıllığın duygusal bir nitelik taşımasıdır. Duygusallığın bulunduğu bağıllık türlerinde, örgütün amaç ve değerlerinin kişi-birey tarafından benimsenmesi konusu üzerinde durulmaktadır. Buna göre kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendilerinininkiyle uyduğunu gördüğü takdirde bunları kabul edecek ve özümseyecektir. Böylelikle, herhangi bir zorunluluk duymaksızın, yalnızca kendi isteği ile bunları kabul ettiğinden örgütün üyesi olmaktan memnun olacak ve bu yüzden, örgüt yararına içten gelen bir çaba harcayacak ve örgütteki üyeliğini sürdürme isteği içinde olacaktır (İnce ve Gül, 2005:45-48).

Belirtilen ikinci öge, getirileri en üst seviyede, maliyetleri de en alt seviyede tutma isteğidir. Başka bir ifade ile, rasyonel düşünme ve davranma eğilimidir. Bu bağlılıkta kişiler, örgütü belirli ödülleri kazanmak için araç olarak görmeleri ya da örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmeleri söz konusudur. Bu tür bağlılıklarda, duygusal ögenin bulunduğu bağlılıklarda olduğu gibi içten gelen bir istek değil, bir zorunluluk hissedilmektedir.

Üçüncü öge ise, ahlaki bir zorunluluk ya da sorumluluk duygusudur. Burada kişi, bağlılığı doğru ve ahlaka uygun bir davranış olarak görmektedir ya da bağlılığın ahlaksal açıdan bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005:45-48).

Tutumsal bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmaların bir başka ortak noktası, bu yaklaşımlarda tanımlanan örgütsel bağlılık şekillerinin içerik ve ölçülebilirlik açısından birbirlerinden farklı olduklarının vurgulanmasıdır (Sökmen, 2000:45).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağlılığın dışı vurumu olarak ele alınabilir (Balay, 2000:48). Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982:25). Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Balay, 2000:48).

Davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade bireyin kendi davranışlarına göre gelişmektedir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Birey davranışına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Geliştirilen bu tutumlarda davranışın tekrarlanma olasılığını arttırır (Meyer ve Allen, 1991:62).

Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasındaki fark anlamlı olmasına rağmen iki yaklaşımın karşılıklı ilişkili olduğu da görülmektedir. Bu iki bağlılığın kavramsal gelişmesinde ortaya çıkan temel konu, değiş-tokuş görüşüdür. Bu görüşe göre bireyler, belirli amaçlar, değerler ya da maddi koşullar nedeniyle örgüte bağlanırlar. Başlangıçta birey sahip

olduğu beceriler, istekler ve amaçlarla örgüte giriş yaparlar. Bu becerilerini kullanabileceği, isteklerini tatmin edebileceği ve amaçlarını gerçekleştirebileceği bir çalışma düzeni bekler. Örgüt, bu amaçlara yardımcı olma yönünde bir çaba gösterirse, örgütsel bağlılığın artması mümkündür. Ancak örgüt, bu beklentiler doğrultusunda yeterli fırsatları sağlamada başarısız ya da isteksiz olarak algılanırsa, örgütsel bağlılık azalacaktır. Birey örgüte sağladığı yatırımların karşılığında ödüllendirilmek istemektedir. Yani, birey özdeşleşme ya da çeşitli yatırımlar yolu ile örgüte bağlansa da bunun karşılığında örgütün bu sağlamayı değerlendirmesini istemektedir (Mottaz, 1989:145).

Örgütsel bağlılık literatüründe davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in Yan Bahis Kuramı ve Salancik'in yaklaşımı olarak iki temel yaklaşıma rastlanmaktadır (Uygur, 2004:27).

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Üzerinden 40 yılı aşkın bir sürenin geçmesine rağmen Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı halen daha önemini korumaktadır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık literatüründe görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Bu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan Yan Bahis Yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:49-50).

Becker Yan Bahis Yaklaşımında devamlılık kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir (Caruana ve Calleya, 1998:109). Becker (1960:534)'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirilmesidir. Başka bir ifade ile bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini bıraktığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürmesidir.

Araştırmacı, kişinin davranışlarına olan bağlılığının tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içerisinde devam eden ve farklı faaliyetleri kapsasalar da, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Birey bu davranışları, amaçlarına ulaşmada en iyi yol oldukları için tercih ettiğinden alternatif davranışlarda bulunmayı kabul etmez (Sökmen, 2000:47).

Becker, bireyi tutarlı davranışlara götüren nedenin bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Yan bahis, işgörenin örgütten ayrılması durumunda kaybedilecek olan ve birey tarafından değerli olarak görülen yatırımlar için bahse girmesidir. Dolayısı ile Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990:1016).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çokta ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları aman içinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (İlsev, 1997:30).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışları ile tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Yani kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Çalışanın bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005:51).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960:36-38).

- **Toplumsal beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak gösterilebilir.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay maaşından belirli miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak istediğinde, hizmet süresi boyunca maaşından kesilen tutarın büyük bir miktara ulaşmış olduğunu görecektir ve emekli maaşı ile ilgili bu bürokratik düzenleme çalışanı bir yan bahse sokmuş olacaktır. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek ve emekli maaşı alamayacaktır.
- **Sosyal etkileşimler:** Bir diğer yan bahis kaynağı da sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleri ile ilişki içerisindeyken kendisi ile ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
- **Sosyal roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bu durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmış olmaktadır ki, bundan sonra başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle bireyin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, birey yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve bireyin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce ve Gül, 2005:52)

2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılığın tanımı, kişinin kendi davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday, Porter ve Steers, 1982:20).

Bu yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması olarak ifade edilmektedir. Buna göre, bireyin bir örgüte bağlılığını belirleyen kararları vermesinde inançları ve davranışlarına olan bağlılığı önemlidir (Uygur, 2004:30). Başka bir ifade ile kişinin tutum ile

davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ve davranış arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle işgörenin örgütten ayrılması durumunda algılanmış sınırlılıklar (baskılar) ile bireyi örgüte bağlı duruma getiren koşullardan kaynaklandığını belirtmiştir. Buna karşılık, tutumsal bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ifade etmiştir (Balay, 2000:25).

Tutum ve davranışlar arasındaki uyumsuzluk, kişinin tutumlara aykırı davranışlarda bulunmasından çıkabilmektedir. Örneğin, paraya ihtiyacı olan bireyin sevmediği bir işte çalışması, tutum ile davranışı arasında çatışmaya neden olacaktır. Ancak çalışan işi bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Kişi, tutumu ile davranış arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için, genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için tutumunu davranışıyla uyumlu bir hale gelecek şekilde değiştirir. Örneğin, uzun bir süre aynı örgütte çalışan kişi yapılan iş teklifini kabul etmediğinde, yapılan bu seçimin doğru ve mantıklı olduğuna inanmaya çalışacaktır (İlsev, 1997:35-36, Uygur, 2004:30-31).

Davranışın geri dönülmez olması, davranışa bağlılığı etkileyen önemli bir özelliktir. Örneğin, işe girmeyi kabul eden bir birey, işini kolayca değiştiremeyeceğine inanırsa ve seçiminden geri dönebileceğini hissederse, bu seçimini haklı çıkaracak şekilde işine karşı olumlu tutumlar geliştirecektir (O'Reilly ve Cadwell, 1981:600). Davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi, davranışa bağlılığı etkileyen başka bir özelliktir. Kişinin gösterdiği davranışın ailesi ve iş arkadaşları tarafından fark edilmesi durumunda, birey davranışın sonuçları ile ilgili sorumluluğu gözardı etmeyecektir (O'Reilly ve Cadwell, 1981:601).

Davranışı bağlayıcı kılan söz konusu özelliklerin varlığı kişinin davranışlarını tekrarlama konusunda istek duymasını sağlayacaktır. Bu nokta, Salancik'in yaklaşımını Becker (1960)'in yaklaşımından ayırmaktadır. Her iki yazar da bağlılığı davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker (1960), davranışa karşı bağlılığın oluşabilmesi için kişinin o davranıştan vazgeçtiği zaman uğrayacağı zararların farkına varması gerektiğini savunmaktadır (Sökmen, 2000:50).

Salancik'e göre ise, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istekte davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşabilmektedir. Davranışın geri dönülmez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır (Sökmen, 2000:50, Meyer ve Allen, 1991:65-66).

2.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifade ile ortaya konulamaması, iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:22). Bu bakımdan örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olan kavramlara değinilmesi ve aralarındaki ilişkiyi incelemek örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. İş tatmini, performans, mesleğe bağlılık, sadakat gibi benzer kavramlar bu başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Yapılan bir çok araştırma da çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğu ortaya çıkmaktadır. Pozitif iş tutumlarından biri olan iş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutumdur. Bağlılık ile iş tatmini kıyaslanacak olursa, odak açısından bağlılık daha geniş bir alan olan örgüte yönelmiş bir tutum iken, iş tatmini daha spesifik olan işe karşı yönelmiş olan bir tutumdur. Zaman açısından bağlılık daha uzun dönemli ve daha devamlı bir özelliğe sahip iken, iş tatmini iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve daha geçici oryantasyonu yansıtmaktadır. İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:156).

İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Cengiz, 2001:10). Örgütsel bağlılık daha kalıcı

duyguları kapsamaktadır. İş tatmini ise her zaman kalıcı bir nitelik arz etmemektedir. Bağlılığın gelişmesi daha zaman alıcıdır, yavaş fakat istikrarlı bir şekilde gelişir. İş tatmini ise daha değişkendir. Mowday ve arkadaşları (1982) iş tatmininin de örgütsel bağlılık gibi kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil, kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir (İnce ve Gül, 2005:22)

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmektedirler. Örneğin Salancik (1977), davranış veya eylemin, bağlılığın nihai kanıtı olduğunu; bu yüzden bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Konuyla ilgili olarak ayrıca, amaçlara ulaşmanın gittikçe zor olması halinde bağlılıkta belirgin şekilde azalma meydana geldiği, bunun sonucunda da performansta düşme olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kişi-örgüt özellikleri ve tercihlerinin birbirleri ile uyumlu olmasının değerli ürünler vereceği, örgütsel başarıya katkı sağlayacağı ve iş motivasyonu ve tekili performansın bundan büyük ölçüde olumlu etkilendiği ileri sürülmüştür. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, güvenilir bir otorite tarafından tayin edilen amaçların işgören de, daha sıkı çalışma isteği uyandırdığını, arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteği ile birlikte performansı daha da arttırdığını göstermiştir. Bulgular ayrıca, davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden etkilendiğini bunu da daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ve artan performans ile sonuçlandığını göstermiştir (Balci, 2000:138-139).

2.5.3. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır. Marshall ve Wisting (1982) ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planlandığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005:17-18).

Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık karşılaştırıldığında, literatürde bu iki kavramın genellikle birbirinin zıttı olduğu görüşü karşımıza çıkmaktadır. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik göstermektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olarak çalışanlar için oldukça zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir (Randall ve Cote, 1991:198, İnce ve Gül, 2005:18).

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birisini zorunlu olarak seçme durumunda kalmaktadırlar. Ancak bu iki tür bağlılığın her zaman birbiri ile zıtlık içinde bulunmaları gerekmediğini Thornton (1970) yapmış olduğu araştırmada belirtmiştir. Buna göre Thornton (1970), çalışanın mesleki ve örgütsel bağlılıktan birisini diğerine tercih etmenin zorunlu bir davranış olmadığını, bir çalışanın aynı anda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebileceğini savunmaktadır. Ona göre örgüt içindeki meslek işgöreni, örgütsel durumunu mesleğin belli ilkeleri olarak kabul edip, bunu örnekleri ile göstermesi durumunda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık duyabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:18).

2.5.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (Randall ve Cote, 1991:195).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişinin iş ile ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (İnce ve Gül, 2005:20-21).

2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramı ile benzer bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak bu kavramların kaynakları farklıdır. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşın, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırmacılara göre örgütsel sadakatin, uzun süreli bir bağlılığın bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Sadakat yalnızca örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Örgütün üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt lehine diğer kimselerle konuşmaktan alınan keyfi içeren bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005:24).

Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşımken, sadakat daha pasif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bar-Hayim ve Beyer tarafından yapılan bir çalışmada genç, az eğitilmiş ve göreve yeni başlayan kadınların, örgütsel bağlılığa nazaran daha pasif bir anlam içeren sadakat gösterme tavır ve davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Buna karşın, daha yaşlı, daha eğitilmiş ve kıdemli erkek çalışanların daha aktif bir özellik taşıyan örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Sonuç olarak ise örgütsel sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirilmeli ve örgütsel bağlılık sadakatle birlikte düşünülmelidir (İnce ve Gül, 2005:25).

2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti veya işgücü devir oranıdır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır (Tiryaki, 2005:100).

Araştırmalar, çalışanların işe bağlılık düzeylerinin örgüte bağlılıkları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak ve örgütün değerleri ile amaçlarına inancını arttırmak üzere öncelikle işlerinden duydukları zevk ve motivasyonu arttırmak, yani öncelikle işlerini sevdirmek gerekmektedir. İşe bağlılık ve işe katılım düzeyi yükselirse, o derecede örgüte bağlılık artacak, örgüte bağlılık yükseldikçe de işten ayrılma niyeti azalacaktır. İşten ayrılma niyetinde azalma olması sonucunda işgücü devir oranları üzerinde önemli etkilere sahip olacaktır (Ceylan ve Demircan, 2002:11).

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005:134). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990:513).

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret,

yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğunu tespit edebilmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990:171-179).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, demografik-kişisel, örgütsel ve durumsal faktörler olarak üçe ayrılarak incelenmiştir. Bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile ilişki düzeyi konusunda literatürde görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu konuda Koch ve Steers demografik faktörlerin, Morris ve Sherman örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılıkla daha iyi ilişkilendirilebileceğini ortaya koymuştur. Buchanan ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı eşit düzeyde etkilediğini ileri sürmüştür (Uygur, 2004:33).

2.6.1. Demografik Faktörler

Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Luthans ve diğ. (1987)'e göre demografik faktörler; yaş, hizmet süresi, eğitim, cinsiyet, medeni durum ve kültür gibi faktörleri kapsamaktadır (Luthans, Baack ve Taylor, 1987:222).

Yapılan bir çok araştırma, yaş ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalara göre, yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bireyin yaşındaki artış, deneyimin aranmadığı başka örgütler açısından çekiciliği azaltırken, işgörenin çalıştığı örgütteki değişmelere ve yeniliklere duyduğu ilgi ve isteği de azaltmaktadır. Ayrıca örgütlerine yatırım yapmamış genç işgörenlerin, yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları görülmüştür (Uygur, 2004:33).

2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun için belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001:106).

Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde pek çok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Angle ve Perry (1981), araştırmalarında yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde etmişler, işgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkanlarının azaldığı, bunun sonucunda da işgörenlerin üyesi buldukları örgüte bağlılıklarının arttığı yorumunu yapmışlardır (Keleş, 2006:55).

Meyer ve Allen (1984), yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı şekilde yorumlamışlardır. Buna göre, işgörenin örgütte kalma süresi arttıkça, işgörenin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı artmaktadır. Ayrıca işgörenler, örgütte neden bu kadar uzun süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bunun sonucu olarak da mevcut örgütün cazibesi artar ve bu işgörenlerin psikolojik bağlılığını artırır (Meyer ve Allen, 1984:378).

Keleş (2006), yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisinin net anlaşılacakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yarattığını araştıran çalışmalarda da, yaş ile örgütsel bağlılık arasında karmaşık sonuçlar bulunduğunu belirtmiştir. Hrebiniak ve Alutto, mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarına; Maris ve Sherman ise, daha ileri yaşta az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinmişlerdir (Keleş, 2006:56).

2.6.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi

Bireyin hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Deneyimli işgörenlerin zaman içinde elde ettikleri bilgi, beceri ve tecrübe buldukları örgütün sağladığı ortamda kazanılmıştır. Bu durum örgüte karşı sorumluluk duymalarına neden olmaktadır. Ayrıca örgütte elde ettiği bu kazanımları başka bir örgüte aktarmak ve başarılı olmak zaman alabilmektedir. Genç işgörenlerin ise, örgütte daha uzun süre bulunan ve örgüte yatırımda bulunmuş daha yaşlı işgörelere göre örgüte bağlılıkları daha azdır. Aynı zamanda daha genç ve daha az doyuma ulaşmış işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma

eğilimi taşıdıkları yapılan araştırmalar neticesinde görülmüştür (Balay, 2000:55-56, Uygur, 2004:34).

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi sonucunda memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1993:49-61).

Cohen (1993), işgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım olarak görülmektedir. Bu bakımdan işgören kazançlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır (Cohen, 1993:143-150).

Buna karşılık, kıdemli işgörenler de, kıdemsizlere göre işe devamsızlık oranının arttığını dolayısıyla örgüte bağlılığın azaldığını belirten araştırmalarda bulunmaktadır. Buna neden olarak da, işgörenin kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ve yaşlanmalar sayılabilmektedir (Ferik, 2002:8).

2.6.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İşi ile ilgili yeterli düzeyde eğitim alan işgören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve rahatlıkla uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu işgörenler, çalıştıkları örgütten ziyade yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir. Bundan dolayı çalıştığı örgüte olan bağlılığı azalabilmektedir. Buna göre daha az eğitilmiş olan işgörenler yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık içinde olacaklardır. Çünkü bu işgörenler iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve dikkate aldığı için örgütte kalmayı ve örgütsel bağlılığı başlıca amaç olarak düşünmektedirler (Uygur, 2004:34-35).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Bu gibi faktörler, işgörenin eğitim

düzeıı arttııkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005:68).

Bazı araştırmalara göre ise, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iřęörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Keleş, 2006:58).

2.6.1.4. Örgütsel bağlılık ve Cinsiyet

Araştırmacılar, cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine geręekleřtirdikleri araştırmalarda bir fikir biriliği yoktur. Hrebiniak ve Alutto (1972)'ya göre, kadın ęalıřanların örgütlerine bağlılıkları erkek ęalıřanlara göre daha üst düzeydedir. Bu nedenle, kadınlar örgütlerini daha az değiştirme eğilimindedirler. Gökmen (1996) göre ise, erkekler kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedirler. Genel olarak, erkek ęalıřanların kadın ęalıřanlardan daha üst düzey pozisyonlarda ęalıřması ve kadınların aileye ve eve verdikleri önemin kariyer, örgütün değerleri ve amaçlarından fazla olması bu sonucun ęıkmasına sebep olmaktadır (Uygur 2004). Mowday, Portre ve Steers (1982), kadınların örgütlerine bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmişlerdir. Bunun nedeni de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun, onlar açısından örgüte üyeliği daha önemli kılması olarak ağıklamışlardır (Mowday, Porter ve Steers 1982).

2.6.1.5. Örgütsel bağlılık ve Medeni Durum

Araştırmacılar, medeni durumun bağlılık geliştirmede önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Yaşlı bağımlılara sahip olmanın ya da çocuk sahibi olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde daha etkili olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, bekarlar evli ve dul bireylere göre, ęalıřtıkları örgütten ayrılmayı, daha az maliyetli olarak görmektedirler. Bunun sonucunda ise, bu ęalıřanlar örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Abdulla ve Shaw (1999)'a göre, medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık

arasındaki olumlu bir ilişki olmasına karşın, literatürde medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi güçlü bir iddia bulunmamaktadır (Güçlü, 2006).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgütün büyüklüğü ve yapısı, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret sistemi, takım çalışması, rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel kültür ve örgütsel iklim olarak incelenecektir (Keleş, 2006:60-67, Uygur, 2004:35-39, İnce ve Gül, 2005:70-83).

2.6.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça, başka bir ifade ile örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur (Keleş, 2006:60).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını belirten bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999:226).

Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde büyük ölçekli bürokratik bir yapı bulunmaktadır. Ancak söz konusu bürokratik yapının, sınıf, meslek ve sendikaya olan güçlü sadakat duygularını kaldırıp, örgütün tümüne bağlılık duygusu kazandırması söz konusu olmaktadır.

Bu örgüt tipi, örgütsel performansı ön planda tutan örgütsel bağlılığı teşvik edici bir özellik taşımaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999:226, Keleş, 2006:60-61).

2.6.2.2. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık-örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71).

2.6.2.3. Yönetim ve Liderlik

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau (1985), yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir (İnce ve Gül, 2005:72). Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle bir çok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir (Zeffane, 1994:980).

Örgüte bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını

arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Keleş, 2006:64).

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, başka bir ifade ile bağlılığın gelişmesi beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005:73).

2.6.2.4. Ücret Sistemi

Bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de çalışanın ücret düzeyidir. Bazı işgörenler için ücret tatmini, özellikle ekonomik sıkıntı yaşayanlar için; iş, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir. Çalışan kişilerde yaygın olan bir davranış ise, kendi ücretlerini başkalarının ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu ulaştıkları belirlenmiş ve işgörenlerin ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Barutçugil, 2004:448).

Çalışanlara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilmektedir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir. Övgü, takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüller de çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve performansını arttıran ödeme sistemi unsurlarıdır (Barutçugil, 2004:448).

2.6.2.5. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998:366-367).

Takımın tanımı incelendiğinde ise karşımıza üç önemli unsur çıkmaktadır. Birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki ya da daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdır. Yani sürekli birbirleri ile etkileşim ve iletişim halindedirler. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağladığı en önemli faydalardan birisi, organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir (Barutçugil, 2004:276-279).

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde bir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam tersi, takım üyeliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin olumlu olduğu ifade edilmektedir (Keleş, 2006:67). Çünkü takım çalışması içinde yer alan işgörenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bir takımın verdiği kararların kalitesi ne derece işbirliği ile alındığı ile yakından ilgili olmaktadır. Bu işbirliği karara ve takıma olan bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemekte ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Korsgaard, Schweigner ve Sapienza, 1995:60-61).

2.6.2.6. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak işgörene bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, yetersiz eğitime, zayıf haberleşmeye, bilginin iş arkadaşı ya da yönetici tarafından yanlış aktarılmasına ya da saklanmasına bağlı olarak gelişebilmektedir (Göral, 2001:6).

Ayrıca rol belirsizliği, çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (İnce ve Gül, 2005:81-82).

Rol ile ilgili bir belirsizliğin söz konusu olması, bireyin tatmin düzeyinin azalmasına neden olarak, gerilim ve isteksizliğe yol açmaktadır. Kişi rol belirsizliği durumunda, üstlendiği rol ile örgütsel amaçlara ulaşma arasındaki bağlantının azaldığı sonucuna varacak ve örgütsel bağlılık düzeyi düşecektir (Uygur, 2004:36, DeCotis ve Summers, 1987:450-451).

2.6.2.7. Rol Çatışması

Rol çatışması, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol çatışması farklı kaynaklarda birden çok talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır (Cengiz, 2001:61).

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uymasıdır. Bu durum işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından meydana gelmektedir. Rol çatışması aynı zamanda bireyin rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumundan kaynaklanan rol uyumsuzluğudur. Bireyin yeteneğinin işin niteliği için gerektiğinden fazla ya da az olması ve birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar alması gibi durumlar rol çatışmasına neden olmaktadır (Göral, 2001:6).

Rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki, işgörenin kendi içine çekilmesi, gerginlik ve stres olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durumlarda rol çatışması yoğun ve iş doyumunu da aynı derecede düşük olmaktadır. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşluk içine girmekte ve örgütünden uzaklaşma eğilimi göstermektedir. Ayrıca rol çatışması sorumluluk azalmasına yol açmaktadır. Sorumluluğun azalması ile birlikte örgüte katılım azalarak, örgütsel bağlılıkta olumsuz olarak etkilenmektedir (Uygur, 2004:36).

2.6.2.8. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulunduğu ve de iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı da bunları anlamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır (Schein, 1992:12).

Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar, örgüt üyelerinin iletişimde kullandıkları ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir (Keleş, 2006:61-62).

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (DeCotiis ve Summers, 1987:445-450).

Örgütsel iklim, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonucunda oluşan genel bir hava olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, işgörenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. İşgörenler örgütlerinin kültürünü benimsemişler ise, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Tam tersi bir durumda ise, işgörenlerin hissettikleri iklim, motivasyonlarını ve performanslarını büyük oranda olumsuz etkileyebilmektedir (Barutçugil, 2004:216).

Örgütsel iklim, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında uyum sağlanması için bireysel algılamaları etkiler. Örneğin, bir örgüt örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda belirli bir çalışma çevresi oluşturursa, bireyin tercihi ve amaç düzenlemesi de bu çevreye uyumlu olursa örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması beklenir (Uygur, 2004:37).

2.6.3. Durumsal Faktörler

Balay (2000), işgörenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerinin ne olacağını ortaya koyan üç yaklaşımın bulunduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımlar; Araçsal kestirim, benzeyiş kestirimi ve grup-değer kestirimidir (Balay, 2000:64-67).

2.6.3.1. Araçsal Kestirim

Bu yaklaşıma göre, bireylerin örgüte girmelerinin altında yatan temel neden, arzuladıkları sonuçları (ücret, terfi, insanca yönetim) elde edebilecekleri yolundaki düşünceleridir. Bu biçimde düşünen işgörenlerin bağlılık düzeyindeki değişmeler, öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır. Bireysel bağlılıktaki değişme, genellikle ön karşılaşmanın açık ve samimi oluşuna bağlıdır. Bireyin örgüt hakkındaki daha önceki düşüncelerinin çok az etkisi vardır ya da hiç yoktur (Balay, 2000:64-67).

2.6.3.2. Benzeyiş Kestirimi

Bu yaklaşıma göre bireylerin tutumları, onları önceki tutumlarına uygun davranmaya yöneltmektedir. Eğer bireyler karşılaşma sırasındaki algılarını, önceki görüş açısına uydurmaya çalışırlarsa, bunlar arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkar. Örneğin, önceden daha az bağlılık gösteren bireyler, örgütte adaletsiz ve uygunsuz durumlarla karşılaştıklarında daha olumsuz bir tavır takınırken, önceden daha çok bağlılık gösteren iş görenler bu tür olumsuz durumlarla karşılaştıklarında aynı tepkiyi göstermemektedirler (Balay, 2000:64-67).

2.6.3.3. Grup-Değer Kestirimi

Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan işgörenler, örgütte çalıştıkları süre boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Bunun tersine karşı taraftan adaletli, samimi ve içten yaklaşımlar görmek, kişilerin kimlik ve değerlerini güçlendirmektedir. Ayrıca işgörenler örgüt uygulamalarını takip ederek, örgütsel adalet konusunda yapılanlara dikkat etmektedirler. Kaynakların adil dağıtımının bireyin ücret

konusundaki tahminine etkisi oldukça fazladır. Kararların adaletli alınması da, işgörenlerin örgütlerine yüksek düzeyde bağlanmasını sağlamaktadır. Kararların adaletle alınmasından, kararların doğal, kanıtlara dayalı ve uygun otorite tarafından alınması anlaşılmalıdır (Balay, 2000:64-67).

2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir.

2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık-İşe Geç Gelme

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Keleş, 2006:96).

Keleş (2006), Hanisch ve Hulin (1991)'in yaptıkları bir araştırmada, işe devamsızlık ve gecikmenin, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi tutumların bir sonucu olduğunu ileri sürdüklerini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında, işinin başında olmayan bir işgören bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde örgüte karşı negatif bir ilgisinin olduğunu göstermektedir. İşine devamsızlık yapan bir işgören, üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyecek ve aksaklıklara sebebiyet verecektir. Yapılan araştırmalarda bağlılık seviyeleri yüksek olan işgörenlerin işe devamsızlıklarının diğer işgörelere göre önemli derecede az olduğu tespit edilmiştir (Keleş, 2006:95).

Örgüte bağlılık ve işe geç gelme arasında zayıf bir ters ilişki mevcuttur. Bunun nedeni ise geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve işgörenin kontrolü dışında hastalık, kaza, tatil gibi çok fazla faktörden etkilenmesidir (Keleş, 2006:96).

2.7.2. İş Gücü Devri

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devri, başka bir ifade ile işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. İşgücü devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya

işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:96-98).

Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devri düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devri ya da işten ayrılma eğilimleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına bağlıdır. Başka bir ifade ile, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. İşgörenler örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıklarında işten ayrılmak isteyeceklerdir. Kıdem, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir. Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülmezliği işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir (Cohen, 1992:539-545).

2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Mathieu ve Zajac'ın 1990 yılında gerçekleştirdikleri meta-analiz sonuçlarına göre bağlılık ve performans arasında araştırmacıların zayıf bir ilişki bulduklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak işgören performansının, işgörenlerin güdülenme düzeyleri, rol belirginliği ve işgören yeteneklerine bağlı olması gösterilmiştir (Keleş, 2006:96).

Ancak Çakır (2001), örgütsel bağlılık ve performans ilişkisine yönelik yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve performans arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir (Çakır, 2001:170).

Hall ve Lawler, performansın işgörenlerin üstleri tarafından yapılan bir değerlendirmeye dayalı olarak ölçüldüğü durumlarda da, performansın örgüte bağlılıktan etkilendiğini belirtmişlerdir (Keleş, 2006:95).

Ergenç (1982), performans seviyesi, bağlılık ve iş tatmini ilişkilerini incelemiş olduğu çalışmasında, iş tatmini ve bağlılığın, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerine rağmen, işte gösterilen performansa olan doğrudan etkilerinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ergenç, 1982:53). Buna göre yüksek performansın örgüte bağlılığın bir göstergesi olduğunu söyleyebiliriz.

2.7.4. Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık derecesiyle ilişkili olarak, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelediği çalışmasında; örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde olduğunu ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebileceğini belirtmiştir (Randall, 1987:460).

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve işgörenler için olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bu bağlılık boyutunda yaratıcılık ve gelişmeye açıklık ortaya çıkabilmektedir. Bağlılığı düşük olan işgörenlerin örgüt için devamsızlık, düşük verim, diğer işgörenlerin morallerini bozma gibi bir çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları bu sonuçların ortadan kalkmasını sağlayacağı için örgüte zarar verme ihtimalleri ortadan kalkacaktır. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları, diğer çalışanların morallerini arttıracak ve onların yeni çalışanlar verimliliği yükseltecektir. Düşük örgütsel bağlılık, işgörenlerin şikayet etmesine neden olacağı için uzun dönemde örgüt için olumlu sonuçlar gösterebilmektedir. Örgüt yapılan şikayetleri değerlendirip, düzeltici önlemler alarak çalışanların bağlılıklarını arttırabilir (Randall, 1987:461).

Düşük bağlılık düzeyi, beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırmakta ve artan itirazlar, şikayetler prestij kaybına neden olmaktadır. Örgütlerine ve işlerine düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır ve bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle, gelir kaybı, işgüvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, kendisiden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar (Tiryaki, 2005:119).

İşgörenin çalıştığı örgüte sınırsız sadakat duymaması ılımlı bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgütün tüm amaç ve değerlerine değil bir kısmına sahip çıkmakta ve aynı zamanda kişisel değerlerini de korumaktadır. Bu seviyede birey deneyim açısından güçlü, ancak örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir seviyede bulunmaktadır. Bu seviyenin olumlu sonucu olarak, işgörenlerin, bu bağlılık düzeyinde sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı

çıktıkları ve kimliklerini korumak için çaba sarf ettikleri söylenebilmektedir. Olumsuz sonuçları ise; bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları, örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esneklik sağlanması bakımından önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar (Tiryaki, 2005:120).

Yüksek örgütsel bağlılıkta birey, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte yüksek derecedeki sadakatini devam ettirmektedir. Örgüte güven veren kararlı işgücü doğar. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlılık gösterdiklerinde, örgütün en değerli üyeleri olurlar ve bu çalışanlar örgüt içinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılırlar. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayarak, yaratıcılığı yok edebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verimliliğe zarar verdiği belirtilmektedir (Randall, 1987:465-466).

Bağlılık düzeylerinin sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Randall, 1987:462).

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bireysel		Örgütsel		
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve kariyer ilerlemesi, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İşgücü devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek işgücü devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı illegal faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı kontrol
İlmli Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet ve ileri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve terfi sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı işgücü devri, yüksek iş doyumunu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev ayrımı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına illegal ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D. M. Randall, 1987, "Commitment and Organization: The Organizational Man Revisited", *Academy of Management Review*, Volume 12, N.1, p.462.

2.8. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Balay (2000), örgütsel bağlılığı geliştirme çerçevesinde, kontrol, strateji/vizyon, işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve yetiştirme ve geliştirme araçlarından söz etmektedir (Balay, 2000:115-119).

2.8.1. Kontrol

Kontrol, işgörenlerin işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı tanımaktır. Günümüzde örgütlerin çoğu, işgörenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmeye başlamışlardır. Kontrol, çalışma programlarını da kapsayabilir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeye yardımcı olabilmektedir. Yetkiyi paylaşmak ve kontrolü bırakmak, yöneticilerin, dolaylı olarak çalışanların işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterir ve işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştirir (Balay, 2000:115-119).

2.8.2. Strateji/Vizyon

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve değerlerinin en temel ifadesidir. Örgütsel vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. İşgörelere vizyon sunmak, daha çok çalışmalarını için onları yönlendirmektir. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden işgörelere daha çok çalışma eğilimine girerler (Balay, 2000:115-119).

2.8.3. Mücadele Gerektiren İşler

İşgörelere, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gereklidir. Çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapmaları istendiğinde çoğunlukla bozguna uğrarlar. İşin mücadelecili/anamlı hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle işgörelere sürekli güdülenmektedir (Balay, 2000:115-119).

2.8.4. İş Birliği ve Takım Çalışması

İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak da örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için başvurulan yöntemlerden birisidir. Yüksek performanslı takımlarla ilgili yapılan çalışmalar ve örnek olaylar; takımların, bireysel yetenekleri, kolektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir. Çözümlerin kolayca bulunmadığı yüksek beklenti durumlarında takımlar olaya yoğunlaşmakta ve hızlı bir şekilde olayı ya da sorunu çözebilmektedirler (Balay, 2000:115-119).

2.8.5. Çalışma Kültürü

Kutlama, eğlence, heyecan ve açıklık sağlayacak bir çevre oluşturmak da örgütsel bağlılığın geliştirilmesindeki temel stratejilerden birisidir. Amaçları ortaya koymak, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji veren, heyecanlandırıcı ve kutlamaya değer durumları değerlendirmek gereklidir. Bütün bunlar, örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç norm ve beklentiler sistemini oluşturmaktadır (Balay, 2000:115-119).

2.8.6. Ortak Kazanımlar

Ortak kazanımlar, işgörenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için bir puan getirmektedir. İşgörenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır (Balay, 2000:115-119).

2.8.7. İletişim

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi ne için yaptıklarını tam olarak anlarsa onu daha kolay kabul ederler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi, kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler (Balay, 2000:115-119).

2.8.8. İnsanlara İlgisi

Her bireyin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden birisidir. Personeli yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapılabileceği gibi, işgörenlerin de yaptıklarından doyum alarak mutlu olmaları sağlanabilir (Balay, 2000:115-119).

2.8.9. Teknoloji

Teknoloji örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretimin nasılının bilinmesinde ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknikleri ve süreçleri kapsamaktadır. İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin verilmesini sağlar. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırabilir (Balay, 2000:115-119).

2.8.10. Yetiştirme ve Geliştirme

İşgörelere, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık veya iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Örgütte güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendini yetiştirme özendirilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmesi daha faydalı olmaktadır (Balay, 2000:115-119).

2.9. Konaklama İşletmelerinde İşgören Performansı ve Performans Değerlendirme

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun yönetici mevkiinde görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de işgören performansının arttırılmasıdır. Yöneticiler iş gücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak için işgörenlerin performanslarını arttırıcı önlemler ve uygulamalar yapmaktadır. Şüphesiz ki, işgörenlerin performansları işletmeler açısından çok önemli olmaktadır. Bu bakımdan yöneticiler işgörenlerin performanslarını ölçerek değerlendirmeler yapmaktadır (Sökmen, 2000:64).

Konaklama işletmelerinde toplam giderlerin büyük bir bölümünün işgücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir. Bu bakımdan, işgücü performansının en üst düzeyde olması konaklama işletmeleri için işgören performansını önemli kılmaktadır.

2.9.1. Performans Kavramı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Bayram, 2006:47).

Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman sonucunda elde edilen çıktı ya da ulaşılan hedef anlamına gelmektedir. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Buna göre performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak açıklanabilmektedir (Akal, 1992:1, Uygur, 2004:40).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir (Bayram, 2006:48).

İşletme performansı bir çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi ile oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler gerek o alt sistemin gerekse işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Etkileşimin olumlu yönde olması istenilen bir durumdur. Bu etkileşimin olumlu yönde olup olmadığını belirlemek için tek yol, sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin (işgörenler, makineler, yönetim, çevre v.b.) çalışmalarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda işletmeler, alt sistemlerden biri olan işgörenlerin yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmak durumundadır. Ancak bazı işgörenler yetenek ve becerilerinin tümünü işine yansıtılmamaktadır. Eğer bu becerilerin ortaya çıkarılması sağlanır ise, işletme verimliliği ve başarısı artacaktır (Uygur, 2004:41).

Performans kavramıyla ilgili literatürde bir çok tanım bulunmaktadır. Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray, 1999:5). Başka bir ifade ile performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da örgütün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel (kalite) ya da nicel (miktar, derece) anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991:13).

Barutçugil (2002)'e göre performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002:40).

“Başarı” ya da “Başarım” terimleri ile de ifade edilen performans başka bir tanıma göre ise, işgörenin kendisine için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirebilmesidir (Sökmen, 2000:65).

Ayrıca performansın, işgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf etmeleri, kendisine verilen işi istenilen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olmaları ve örgütün işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve çatışmaları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekmektedir (Sökmen, 2000:65-66).

2.9.2. Performans Değerlendirme kavramı

Performans değerlendirme, genel olarak işgörenin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve niteliklerini ayrıntılı olarak ele alan ve çalıştığı örgüte katkısını değerlendiren planlı bir araç olarak değerlendirilebilir. Ancak karmaşık bir ruhsal yapıya ve yaratıcı bir güce sahip olan insanın gerçek anlamda değerlendirmesini yapmak oldukça güç olmaktadır. Özellikle alt basamakta yer alan ve daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu olan bireyleri değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa da, karar ala, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye göreme gibi yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirmesi güçtür. Buna rağmen her işletme, alt basamakta yer alan işgörenden üst basamakta yer alan yöneticiye kadar herkesi, her alışanı bu değerlendirmeye almak zorundadır (Uygur, 2004:51).

Timur (1983)'e göre performans değerlendirme, işgörenin kişilik, işteki başarı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi ve sonuçlarının somut ve objektif göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümünü kapsar. Başka bir ifade ile çalışanların işteki performans derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir (Timur, 1983:3-4).

Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003), “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil de (2002) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır (Bayram, 2006:49).

Performans değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının ya da yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre bir çok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Buna göre, örneğin işgörenin bir yıllık çalışması değerlendirilerek belirli bir

ölçütün üzerine çıkıp çıkmadığı incelenir. Eğer işgören belirlenen bu ölçütün üzerine çıkmış ise başarılı kabul edilir, çıkmamışsa tam tersi kabul edilir (Uygur, 2004:52).

2.9.3. Performans Değerlendirme Amaçları

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan etkin yönetsel kararlar veremezler. Performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını Dilsiz (2006) iki temel amaç altında toplamıştır. Bunlardan birincisi, çalışanın lehine yararlar sağlamak amacı ile yapılan, iş performansı hakkında bilgi toplamaktır. İnsan kaynakları bölümü bu çalışmanın sonucunda işgörenlerin ücretlerini planlar, terfi, prim sistemini düzenler, kariye ve insan gücü planlamasını yapar. Performans değerlendirmesinde diğer bir amaç ise, çalışanların iş tanımını ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde uygunluk sağladığını ortaya çıkarmaktır. Performans değerlendirmesi çalışmaları ile kişinin, organizasyonun neresinde olduğu kolaylıkla görülür (Dilsiz, 2006:31).

Performans değerlendirmenin amacı, geniş ölçüde bir kontrol sağlamasıdır. Kontrol, standartlardan sapmayı belirlemek için sonuçları ölçmeyi gerektirmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, her işgörenin kendisine verilen görevleri nasıl başardığı konusunda yöneticilerin bilgi toplamasını gerektirir. Bu bilgilerin işgörelere iletilmesi, onlara yaptıkları faaliyetlerde ne kadar iyi olduklarını bilmelerine olanak verir (Uygur, 2004:52).

Kısaca performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 1998:99-100);

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkanı sağlamak,
- Başarısız veya yetersiz personelin eksiklerini belirleyip, eğitim imkanı sağlamak,
- Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyararak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek,

- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevinin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak,
- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanımasını sağlamak,
- Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek,
- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

2.9.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmesinin, yöneticiler, işgörenler ve işletme için çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir şekilde işlemesine bağlı olmaktadır. Bu yararlar aşağıda belirtilmiştir (Altuncu, 1998:27-28);

2.9.4.1. Yöneticiler İçin Yararları

- Bireylerin performansının iyileştirilmesi,
- Örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Var olan sorunların ortaya konması,
- Potansiyel sorunların ortaya çıkması,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu arttırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Gelişme gereksinimlerinin ortaya konması,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yetki devrini arttıran alanların bulunması, öğrenilmesi.

2.9.4.2. Çalışanlar Açısından Yararları

- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Kendindeki güçlü yönleri görme olanağı,
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- İşten elde edilen tatminin artması.

2.9.4.3. İşletme Açısından Yararları

- Hizmet ve üretim kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Gerçekleştirilemeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin daha güvenilir hale getirilmesi,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Ücret skalalarının planlamakta ve gerçeğe daha uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesi.

2.9.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Günümüzde işletmelerde bir çok performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Her bir yöntemin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşletmelerde tek bir performans değerlendirme yöntemi kullanmak bazen uygun olmayabilir bu bakımdan

yöneticiler kendi işletmeleri için uygun olan birden çok performans değerlendirme tekniği kullanarak, işletmelerindeki iş görenlerin performanslarını değerlendirebilirler.

2.9.5.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemlerinin amacı, bir çalışana diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktır. Değerlendiren mercii bunu yaparken, işgöreni ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurmaktadır. Sıralama yöntemleri, basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinden oluşmaktadır (Bingöl, 1997:230-235).

Basit sıralama yöntemi ile çalışanlar bir veya daha fazla niteliklerine göre en iyiden en kötüye doğru sıralanırlar. Bu yöntem ile, insan kaynakları yönetimi yetkilileri, çalışanlarının bazılarının diğerlerinden daha iyi oldukları tespit etmektedirler. Bu yöntemin kullanılışı, çok sayıda çalışanın bulunduğu işletmelerde oldukça güç olmaktadır. Çalışan sayısı yirmiyi geçtiğinde değerlendiren uzmanların değerlendirme yapmaları zorlaşmaktadır. Bu yöntem, değerlendirenin oluşturacağı listede, en iyi çalışana en başa, en kötü çalışana en sona yerleştirilmesi ile başlamaktadır. Bu yöntemin en büyük avantajı, çok çabuk ve kolay tanımlanıyor olmasıdır. Bu yöntem sonucunda elde edilen veriler ile, çalışanların ödüllendirilmeleri, terfi, transfer ve işten ayırma kararlarının alınması kolaylaşmaktadır (Dilsiz, 2006:65-66). Değerlendirmeyi yapan kişiler iş sorumluluk kriterlerini tanımlayarak ve her bir işgöreni bu ayrı ölçekler ile oranlama yolu ile basit sıralama yöntemini düzenleyebilirler (Çolakoğlu, 2005:136).

Basit sıralama yöntemine göre daha nesnel olan ikili karşılaştırma yönteminde her birey diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bu karşılaştırmanın sonuçlarını birleştirmek çok kolay değildir. Bu nedenle yöntem sıkıcı ve zaman alıcıdır. İkili karşılaştırma yönteminde oranlanacak kişi sayısı fazla olursa $N(N-1)/2$ formülü kullanılır. Bu formül bize karşılaştırılacak kişi sayısından yola çıkarak kaç karşılaştırma yapmamız gerektiğini göstermektedir (Çolakoğlu, 2005:136).

2.9.5.2. Zorunlu Seçme Yöntemi ile Değerlendirme

Bu yöntem, taraf tutmayı azaltmakta ve bireyler arasında yapılacak karşılaştırmalarda temel oluşturabilecek standartlar ortaya koymaktadır. Uygulamada yöneticiden bir “beyanlar” dizisi arasında değerlendirilen İşgörene en çok ve en az uyanları seçmesi istenmektedir. Bu beyanlar, daha sonra bir psikoloji testindeki benzer olarak puanlandırılır. Bu puanlamada yüksek not alanlar üstün, düşük not alanlar ise performans yönünden zayıf olarak değerlendirilir. Her beyan için hangi notun verildiği kural olarak yönetici tarafından bilinmemekte ve böylece çalışanın kayırılması ve taraf tutulması önlenmiş olmaktadır (Uygur, 2004:69).

Bu yöntem, yöneticiyi sıralama yapmak zorunda bırakarak önyargıların ve yanlılığın etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Ancak uygulamada yöneticilerin kendilerine güvenilmediği duygusuna kapılmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışanın değerlendirme formlarının hazırlanmasının oldukça güç ve masraflı olması da bu yöntemin sakıncaları arasındadır. Bu nedenle bu yöntem, yapılan işlerin, standart ve ortak nitelikte formların hazırlanmasına olanak verebilecek derecede birbirine benzediği orta ve alt yönetim kademelerinde uygulanabilir (Barutçugil, 2002:192-193).

2.9.5.3. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi performans değerlemede geniş ölçüde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendiriciler işgörenleri 10-15 kriter üzerinde değerlendiriciler. Oranlama 1 de 5'e kadar derecelenen bir cetvel üzerinde yapılır. Değerlendirmede genellikle işin özellikleri, güvenilirlik, işe devamlılık, kişiler arası ilişkiler, iş bilgisi ve detaylara dikkat etme gibi kriterler yer alır. İşgörenler bu kriterlere göre değerlendirildikten sonra her bir kriterden aldığı değerler toplanarak her işgören için karma bir skor oluşturulur. Tablo 2, grafik dereceleme yöntemine örnek olarak gösterilmektedir (Çolakoğlu, 2005:137-138).

Tablo 2: Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği

	Olağanüstü	Ortalamanın üzerinde	Ortalama	Ortalamanın altında	zayıf
Beceri performansının niteliği	1	2	3	4	5
Davranışsal performansın niteliği	1	2	3	4	5
İşe devamlılık	1	2	3	4	5
Diğerleri ile çalışma yeteneği	1	2	3	4	5

Kaynak: Robert H. Woods (1992). *Managing Hospitality Human Resources*, Michigan: The Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, 200

Grafik değerlendirme ölçeklerinin yararları, kolay düzenlenmesi ve elde edilen sonuçların puanlarla değerlendirilmesi olarak açıklanabilir. Ayrıca, işgörenlerin bilimsel olarak değerlendirilmesi, değerlemede kullanılan formların işgörenler hakkındaki farklı düşünmeyi engellemesi ve değerlendiriciler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması da bu yöntemin yararları arasında gösterilebilir (Bingöl, 1998:240).

Sakıncaları arasında hoşgörülü olma, aşırı sert tutumlu olma ve hale etkisi gibi değerlendirme hatalarına karşı oldukça duyarlı olması gösterilebilmektedir. Değerlemeciler bir çok kriterin gerçek anlamını belirlemede zorlanabilirler. Başka bir ifade ile, derecelemede kullanılan ifadeler değerlendiriciler için farklı anlamlar ifade edebilir ve farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bazı sakıncalarına rağmen grafik dereceleme yöntemi en yaygın performans değerlendirme yöntemlerinden biridir (Çolakoğlu, 2005:138).

2.9.5.4. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay yöntemi değerlendiricileri işgörenlerin davranışları üzerinde odaklandırır. Bu yöntemde yönetici, astının işiyle ilgili başarılı ve başarısız davranışlarını gösteren kritik olayları bir forma kaydeder. Performans değerlendirmesinde yönetici ve işgören başarılı veya başarısız kritik olayları tartışırlar. Bu yöntemin avantajı, yöneticiye iyi ve kötü performans özelliklerini göstermesidir. Bu yolla yönetici ve işgörene başarısızlıkları tanımlamada ve

düzeltilmede yardımcı olur. Yöneticiler işgörelere kritik olaylar hakkında geri bildirim sağrlarlar. Bu yöntemin sakıncası ise, işgörelin sürekli izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu ve zaman alıcı bir çalışma yüklemesidir (Çolakoğlu, 2005:139).

2.9.5.5. Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği

Grafik derecelendirme cetvelinde olduğu gibi, davranışsal sınıflandırma yöntemi değerlemecilerin işgöreleri derecelendirilmiş bir seri üzerinde derlendirilmelerini gerektirmektedir. Bu durumda değerlendirmeci, bir işgörelin yaptığı işin belirgin faaliyetlerini ya da boyutlarını kritik olayları temel alarak derecelendirir.

Kritik olaylar, işin gereklerini belirlemek için yöneticilerin gözlemledikleri ve bir forma kaydettikleri iş ile ilgili durumlardır. Davranışsal sınıflandırma yöntemi cetvellerinde kullanılan kritik olaylar işgörelner ve yöneticilerden oluşan bir komite tarafından geliştirilir. Derecelendirme kriterlerinin belirlenmesinde işgörelnerin katılımının sağlanmasından dolayı, davranışsal sınıflandırma yöntemi işgörelner tarafından diğer performans değerleme yöntemlerinden daha fazla kabul görmektedir. Davranışsal sınıflandırma yönteminin uygulanmasında karşılaşılan en önemli güçlük, sistemin geliştirilmesinin zaman ve harcama gerektirmesidir. Çünkü kritik olaylar her iş için farklıdır ve her bir iş için tamamen farklı bir değerlendirme sistemi gerektirmektedir.

Davranışsal sınıflandırma ölçeğini geliştirmede iş için belirlenen davranışları tanımlamak için iş analizlerine ya da yüksek ve düşük başarıyı ayrıntılı olarak belirten kritik olaylara gerek duyulmaktadır. Bu kritik olaylar 7'li ya da 9'lu bir ölçek ile sınıflandırılır. İş ile ilgili belirli davranışları gösterdiğinden her bir iş için ayrı davranışsal sınıflama ölçeği geliştirilir. Bu yöntemde iş ile ilgili davranışlar yakından izlendiği için etkin ve etkin olmayan performans daha doğru ölçülebilmektedir (Çolakoğlu, 2005:140-141).

2.9.5.6. Yetenek Yaklaşımı Yöntemi

Yetenek yaklaşımı yöntemi, bir işgörenin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve becerilere göre yeteneğinin değerlendirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşım iş odaklı değerlendirme yerine görev odaklı değerlendirmeyi esas almaktadır. Yetenek yaklaşımı bilgi ağırlıklı ve karar verici olmayı gerekli kılan liderlik ve yöneticilik konumundaki işlerde kullanılır. Bu yöntemin en önemli üstünlüğü işten çok genelleşici tanımlara ulaşmaktır. Örneğin; yöneticinin sahip olması gereken liderlik yetenekleri konaklama işletmelerinde ya da yiyecek içecek işletmelerinde aynıdır. Yetenek yaklaşımı yönteminin özellikle birkaç farklı konuda hizmet veren büyük konaklama işletmelerinde kullanılması avantajlı bir durum oluşturabilir (Çolakoğlu, 2005:142).

2.9.5.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Bayram, 2006:62).

Bu açıklamalar ışığında 360 derece değerlendirme yöntemi işgören hakkında kendisinden, iş arkadaşlarından, üstlerinden, astlarından, müşterilerden yani tüm kaynaklardan bilgi alarak bu bilgileri değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak olarak tanımlanabilir (Çolakoğlu, 2005:142).

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır. 360 derece değerlendirme, birçok farklı amaç için örgütlerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı, çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlamasıdır. Bu ölçüm, çalışanın güçlü ve gelişmeye çık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır (Bayram, 2006:62-63).

360 derece geribildirim işgörene diğer insanlar tarafından nasıl görüldüğü hakkında bir bakış açısı sunar. İşgörenin değerlendirme konusunda önyargılı ve yanlı olabileceği düşüncesinin azalmasından dolayı yöneticiler bu yöntemi genellikle beğenmektedirler (Çolakoğlu, 2005:142).

2.9.5.8. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi davranışlardan çok davranışların sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu yöntemde yönetici ve işgören öncelikle belirli ölçülebilir başarı hedeflerini yazarlar. Daha sonra bu hedeflerin başarılı olup olmadığını değerlendirirler. Bu yöntem genellikle günümüzde insan kaynakları yönetiminde amaçların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Buna rağmen yöntemin diğer yöntemlerden daha objektif olduğu düşünülse bile, belirlenen hedeflerin açık, gerçekçi ve uygulanabilir olmaması kaygısını taşıyan işgören hedeflere ulaşamamaktan korkar. Bu nedenle kolaylıkla ulaşabileceği hedeflerde diretebilir ve işgörenin başarısında bir gelişme sağlamak güçleşebilir (Çolakoğlu, 2005:143).

2.9.5.9. Standart Puanlandırma Cetvelleri Yöntemi

Bu yöntem, bir standardın oluşturulmasını ya da tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her işgörenin performansının bu standart ile karşılaştırılmasını ifade eder (Barutçugil, 2002:189).

En basit olan performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin kullanılmasının en uygun olduğu yer, işgörenlerin performansının nicelik açısından gerektiği durumlardır. İşgörenler bu yöntemde birkaç faktör açısından değerlendirilirler. Bunlar; işin niceliği, niteliği, işe gösterilen dikkat, iş bilgisi ve karar verme yeteneğidir. Değerlendirme formları, genellikle bu faktörlere göre bölümlere ayrılır. Yönetici ya da değerlendirmeyi yapan birey, bu kategorilerden her biri için yaptığı değerlendirmeyi form üzerinde işaretler. Yapılan değerlendirmeler beş kademeye ayrılır ve çok düşükten mükemmele kadar uzanmaktadır. Bazı cetvellerde yöneticinin yorumlarını yazması için boşluk bırakılmıştır. Böylece sayısal bir

değerlendirmenin de ötesinde daha ayrıntılı bir değerlendirme yapılmış olmaktadır (Uygur, 2004:65).

Bu yöntemin özelliği, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif unsurlara dayanmaktadır. Ancak yöntemin etkili olabilmesi için değerlendirmeye tabi tutulan işgörenin faktörleri objektif olarak kabul etmesi gerekmektedir. Ayrıca ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda yararlı olmaktadır (Uygur, 2004:65).

2.9.5.10. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlemeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sonuçlara evet ya da hayır şeklinde yanıtlar verir. Yanıtlarla ilgili değerlendirme insan kaynakları departmanınca yapılmaktadır. Soruların yanıtlarının belirli ağırlıkları olabilmektedir. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları ile ilgili bir bilgisi yoktur. Bu yöntemde evet ve hayır yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapabilmek zor olabilmektedir. Ayrıca bu soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması oldukça güçtür. Elde edilen sonuçlar evet ve hayırların toplamına göre daha sonra yorumlanmaktadır (Çolakoğlu, 2005:143).

2.9.5.11. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucunda belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin; yöneticiler için astların devamlılığı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, personel ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adeti gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan; bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Dilsiz, 2006:87).

2.9.5.12. Alan İnceleme Yöntemi

Bu yöntemde insan kaynakları departmanından bir uzmanın, yöneticilerle görüşmek ve personelin her biri hakkında bilgi toplamak üzere görevlendirilmesidir. Bu yöntem ismini, insan kaynakları departmanında görevli olan uzmanın masasından ayrılarak personeli çalışmaları hakkında bilgi edinmek için, onların görev alanına gitmesinden almaktadır. Bu uzman topladığı bilgileri daha düzenli bir biçimde kaleme alır ve gözden geçirmek, gerekli düzeltmeler yapmak üzere ilgili ilk amirine gönderir. Önceden tasarlanmış herhangi bir değerlendirme formu yoktur.

Bu yöntem, yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma yükünden ve buna ilişkin kırtasiyecilikten kurtarmaktadır. Ayrıca, insan kaynaklarının denetimi söz konusu olduğundan yöneticiler değerlendirmeyi daha çok ciddiye almakta ve bu nedenle kişisel önyargıların değerlendirme üzerindeki etkileri azalabilmektedir. Bu yararlarına karşılık, uzman bilgiye ve insan kaynakları departmanında bu amaçla yeni personelin çalıştırılmasına gereksinme göstermesi, yöntemin karşılaştığı önemli bir sorundur (Dilsiz, 2006:86).

2.9.6. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendirenlerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendirenlerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıma amacı ile verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konudaki ihmalleri nedeni ile oluşan bu tür hataların giderilmesinde kuşkusuz eğitimin önemli bir payı bulunmaktadır (Dilsiz, 2006:112). İyi bir performans değerlendirme sisteminin karşılaşılabileceği hatalar aşağıda açıklanmıştır.

2.9.6.1. Halo (Hale) Etkisi

Halo etkisi, bir yöneticinin bir işgöreni belirli bir iş alanındaki mükemmelliğe bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Örneğin, bir çalışan araştırma

projeleri için veri toplamakta başarılı ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olduğunu değerlendirmek kolaydır. Ancak işgören diğer alanlarda başarılı olmayabilir. Bu durumun terside söz konusu olabilir. İşgören belirli bir iş alanında başarısız olabilir ve diğer iş alanlarında da başarısız gösterilebilir (Uygur, 2004:58).

Bu hatanın varolduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, organizasyonun çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca bu hata nedeni ile, değerlendirilenlere de doğru geribildirim sağlamak güçleşecektir. Halo etkisini en aza indirmek için alınacak ilk önlem, verilecek eğitimlerle değerlendirenlerin bilinçlenmesini ve bu tür hatalar yapmalarının engellenmesidir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen dereceler ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, hatalar önlenmeye çalışılır (Dilsiz, 2006:113).

2.9.6.2. Teknik Hatalar

Performans düzenleme formunun düzgün hazırlanmaması, acele edilmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, seçilen dilin derlendirici tarafından anlaşılması gibi hatalardır. Değerlendiricinin konu ile ilgili yeterli eğitimi almamış olması da teknik hatalara girmektedir (Çolakoğlu, 2005:144).

2.9.6.3. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi, yöneticinin ya da değerlendiricinin işgörenin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate almaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir değerlendirme sonucunda, önceden iyi çalışmayan, başarısız olan bir işgören son zamanlarda çok iyi çalışıyorsa başarılı olarak kabul edilir. Tersisi durumda da başarılı olan birisi son zamanlarda az çalışıyorsa, yakın zamana göre değerlendirme yapıldığında, değerlendirme sonucuna göre başarısız olarak kabul edilebilmektedir. Yakın zaman etkisini ortadan kaldırmak için, çalışan performansının tüm dönemleri kapsayan bir zaman dilimi içinde değerlendirilmesine ihtiyaç vardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:174).

Ayrıca yöneticiler veya değerlendiriciler dönem boyunca çalışanların performanslarına ilişkin not tutarak bu etkinin ortadan kalkmasını sağlayabilmektedirler.

2.9.6.4. Kişisel Önyargılar

Kişisel önyargılar, yöneticilerin çalışanı sevmeye ya da sevmeme gibi bir duygunun etkisi altında kalmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasında, geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdendir. Özellikle performansın nesnel standartlara göre değerlendirilmediği durumlarda daha fazla görülmektedir (Dilsiz, 2006:114).

2.9.6.5. Kontrast Hataları

Değerlendirenler kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları mümkün olmaktadır. Başka bir ifade ile, her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu hataların önlenmesi için, özellikli performans kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıra ile değerlendirilmeleri önerilmektedir (Dilsiz, 2006:115, Altuncu, 1998:106).

2.9.6.6. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Performans değerlendirmesinde en sık karşılaşılan hatalardan biriside merkezi ya da ortalama puan verme eğilimidir. Bu hata, yöneticinin işgörenlerin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır. Ortalama puan verme eğiliminde, çalışan yüksek performansa sahip olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmemektedir. Yönetici işgörene yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmek ya da olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınmaktadır. Bu tür bir değerlendirme yapmanın örgüte ve işgörene bir katkısı bulunmamaktadır. İşgören performansı hakkında gerekli bilgi alınmadığı gibi gelişmesine olumlu bir katkı sağlayamamaktadır. Örgüt ise, hangi işgörenin yükseltilip, hangi işgörenin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin herhangi bir veri elde edememektedir (Can ve diğ. 2001:173-175).

2.9.7. Performans Değerlendirmenin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi

Konaklama işletmelerinde yönetim kadrosu, pek çok nedenden dolayı işgörenlerin performanslarını değerlendirmek zorundadır. Her şeyden önce işgörenlerin zayıf performans düzeyleri, gerek elde edilen finansal rakamlar ve gerekse hizmet sunulan tüketicilerle ilgili yönetimi kapsayacak şekilde bir bölümün veya tüm işletmenin performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. İkinci olarak ekibin moralini de olumsuz olarak etkilemektedir. Bütün bunların yanında, yöneticilerin, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi, yeniden yapılanma, kadro seçimi, istihdam, yönlendirme gibi konularda büyük zaman harcadıkları bilinmektedir. Zayıf performansın sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmede sorunları olduğu anlamına gelmektedir (Sökmen, 2000:68-69).

Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramlarının, konaklama işletmelerinin başarı kriterini gösteren en önemli iki ölçüt olduğu bilinmektedir. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanamayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve bunun sonucunda da müşterilerini tatmin edemeyen konaklama işletmelerinin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşmaları zor olmaktadır. Dolayısı ile, işgücü verimliliğinin artırılması ve kaliteli hizmetin üretilmesi, bunlara paralel olarak işgücü kaynaklarının maliyetlerinin kontrolü konularında etkinlik, modernizasyon, çalışma koşullarının geliştirilmesi, işgören eğitimi, performans değerlendirme ve yönlendirme gibi çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gereklidir (Sökmen, 2000:69).

2.9.8. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı

Uygur (2004), örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişki konusunda literatürde az araştırma yapıldığını belirtmiştir. Az yapılan bu araştırmalardan olan gerek Steers'in gerekse Wiener ve Vardi'nin çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişimlere dayandığına dikkat çekmiştir. Salancik, davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği

ve bunun sonucunda da performansta azalma meydana geldiği ortaya konulmuştur (Uygur, 2004:74, Balay, 2000:138-140).

Meyer ve Diğ. (1993) bağlılık biçiminin iş davranışı ve performansla ilişkisi farklılık taşıdığını belirtmektedir. Buna göre, duygusal bağlılığın ve biçimsel (normatif) bağlılığın performansla olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Rasyonel bağlılığın ise performansla olumsuz ilişkisi bulunmaktadır. Hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada duygusal bağlılığın performansla ilişkisi 0.24 çıkmıştır. Biçimsel bağlılığın performansla ilişkisi 0.20 çıkarken, rasyonel bağlılığın performansla ilişkisi -0.20 olarak bulunmuştur. Bu bağlılık biçimlerinin işe ilgi gösterme ve performansla olan ilişkilerinin farklı olduğu ortaya konulmuştur. Duygusal bağlılığı olan birey, işte kalmak için güçlü bir arzu duyma, mesleki gelişmelere ayak uydurmak ve ilgili kuruluşlarda işi ile ilgili aktivitelere katılmak gibi faaliyetler konusunda, bu tür bir bağlılığı olmayan işgörenden daha istekli olacaktır. Benzer durum güçlü biçimsel bağlılığı olan işgörenler içinde geçerli olacaktır. Bu işgörenler de, örgütte kalma yükümlülüğü gibi davranışlar sergileme konusunda daha çok çaba göstereceklerdir (Uygur, 2004:74-75).

Shore ve Martin, Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin kent ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Buna göre, kentlerde yaşayan işgörenler örgütlerine daha az bağlılık gösterirken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performansları artmaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Ancak kırsal alanlarda çalışan işgörenler, çalıştıkları örgüte gerek daha yüksek bir bağlılık göstermekte gerekse bu yönde yüksek performans sergilemektedirler. Buradaki örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi olumlu yönde olmaktadır (Uygur, 2004:75).

Bireyin amaç belirleme konusuna katılım sağlamasının, önceden belirlenmiş amaçları uygulamasına göre daha yüksek bir performans göstermesine neden olduğu görülmüştür. İşgörenin kendini yeterli görme algısının, bireyin kendisi tarafından belirlenen amaçlara bağlılığına etki ettiği ve bununda başarı beklentisi ve yüksek performansı beraberinde getirdiği gözlenmiştir. Özellikle rekabet koşullarında işgörenlerin yüksek amaçları elde etme yönündeki istekleri de performansı önemli ölçüde arttırmaktadır. Ayrıca işgören de başarılması daha güç olan amaçların moral düşüklüğü, gerginlik, düşük örgütsel bağlılık ve performans, başarılması çok kolay olan amaçların ise, işi çok fazla önemsememe ve işi yavaşlatmaya neden olduğu ortaya konulmuştur (Balay, 2000:138-140, Uygur, 2004:76).

Bir örgüte yüksek düzeyde bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerinin kabulü, bunlarla özdeşleşme sonucunda oluşmaktadır. İşgören örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterdiğinde, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan davranışlarda bulunması mümkün olmaktadır. Bu davranışlar işgören performansını etkilemektedir. Böylece örgütsel bağlılık performans ilişkisi olumlu yönde oluşmaktadır. Ayrıca örgütsel kontrol ve ödül sistemleri, işgören performansını ödüllendirerek, örgütsel amaçlar ile işgören davranışını aynı doğrultuda yönlendirmektedir.

Ayrıca bağlılık ile iş tatmininin performans üzerindeki etkileri incelendiğinde, iş tatmininin kısa vadede, örgütsel bağlılığın ise uzun vadede performans ile güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür (Uygur, 2004:76-77).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, Aydın ilinin Kuşadası ilçesindeki Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve bu bağlılık düzeyleri ile işgörenlerin performansları arasındaki ilişkinin etkisini ölçmek ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin etkisini saptamak amaçlanmaktadır.

Bu bölümde araştırmanın amacı açıklandıktan sonra araştırmanın ön kabullerine, sınırlılıklarına, yöntemine ve araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkilerini araştırma amaçlanmaktadır. Bir başka ifade ile otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve performans algılamalarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bu ana amaç altında, konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Günümüz konaklama işletmeleri, gittikçe daha da belirsizleşen bir ortamda varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu ortamda rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaynaklarını çok daha etkin kullanmak durumunda olan konaklama işletmeleri, dikkatlerini yeri doldurulamayan insan kaynağına çevirmek durumunda kalmışlardır. Buna bağlı olarak, emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe insan vazgeçilmez bir üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir konaklama işletmesinin fark yaratabilmesi ancak ve ancak çalışanları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde müşteri

memnuniyetinin sağlanması ve müşterinin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmesi büyük önem arz etmektedir. Müşteri tatminini sağlayan konaklama işletmelerinin, talep dalgalanmalarının yoğun olarak yaşandığı günümüz turizm sektöründe, rekabet açısından avantaj elde edecekleri rahatlıkla ifade edilebilir. Bu durumu sağlayacak olan ise konaklama işletmelerinin sahip oldukları çalışanlarıdır. Ancak, şu unutulmamalıdır ki; bir çalışanın tam performansını sağlaması, o çalışanın örgüte olan bağlılığı ile ilişkilidir. Konaklama işletmelerinde örgüte olan bağlılık, çalışanların performanslarını da arttıracaktır. İşletme içerisinde çalışanların, örgüte olan bağlılıklarını bir çok unsur etkileyebilmektedir. Bunlardan en önemlileri ise, çalışanların sahip olduğu bireysel özelliklerdir. Bu bireysel özelliklerin örgüte olan bağlılığını nasıl etkileyeceğini bilmek, işletme yöneticilerinin örgütsel bağlılığı sağlamada önemli bir kılavuzu olacaktır. Çalışma, işgörenlerin sahip olduğu demografik özelliklere göre örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında fark olup olmadığını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bulguların, literatürdeki diğer bulgularla karşılaştırılması ve farklılıklarının ortaya konulması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada incelenecek olan örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “*üç boyutlu örgütsel bağlılık*” ölçeğidir. Çalışanların performanslarını ölçmek için kullanılan ölçek ise Mowdays vd.’nin oluşturmuş olduğu ve Sökmen, (2000)’nin yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin performans boyutunu oluşturan 6 adet sorudan oluşan performans ölçeği ile sınırlıdır.

Bu araştırma, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler ile sınırlıdır.

3.3. Araştırma Yöntemi

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Örneklemeye ulaşabilmek için Kuşadası merkezde bulunan, Turizm Danışma Bürosu'ndan, Kuşadası'ndaki Turizm ve Kültür Bakanlığı'ndan İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin listesi temin edilmiştir. Alınan listeye göre 25 Eylül 2007 tarihi itibari ile Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı otel sayısı 5'tir. Kuşadası'nda bulunan 5 tane beş yıldızlı otelden iki tanesi sezon sonu olduğu ve otellerinin tadilata gireceğini belirttikleri için araştırmaya katılmak istememişlerdir. Çalışmaya dahil edilen üç tane beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışanların toplam sayısı 305'dir. Çalışma çerçevesinde tüm işletmelere anket dağıtılmış ve bu anketler içerisinde kullanılabilir olarak toplam 259 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Genel olarak geri dönen anketlerin geri dönüş oranı % 84,91'dir. Geri dönen anketlerin tamamı (259 anket), araştırmanın analizlerine dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket soru formundan yararlanılmıştır. Anket soru formu örgütsel bağlılık ölçeği, performans ölçeği ve demografik özellikleri içeren kişisel bilgiler formundan oluşmaktadır.

3.3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Birinci bölümünde, işletmelerde çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacı ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan bu ölçek 5'li likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olup ölçekte yer alan ifadeler, şiddet derecelerine göre 1=kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum seçeneklerinin birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

Örgütsel bağlılık anketi; duygusal, devam ve zorunluluk bağlılığı olmak üzere üç alt ölçekten ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her alt ölçek 6 maddeden oluşmaktadır.

3.3.2.2. Performans Ölçeği

İkinci bölümde, Mowdays vd.'nin oluşturmuş olduğu ve Sökmen, (2000)'nin yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin performans boyutunu oluşturan 6 adet soru değerlendirilmeye alınarak anketimizde kullanılmıştır.

3.3.2.3. Kişisel Bilgi Formu

Üçüncü bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitimleri, turizm eğitimi alıp almamaları, çalıştıkları departman, deneyimleri, ve gelirleri sorulmuştur.

3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Araştırmada kullanılan anketler, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde çalışmaya katılan beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin tamamına iletilmiştir. Bu bölgede bulunan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş, randevu talep edilmiş ve 25 ekim 2007 tarihinde yöneticilerle görüşülerek çalışan sayısına göre anketler işgörelere teslim edilmek üzere yöneticilere verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerine, araştırma ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Anket formlarının tüm işgörelerce doldurulması istenmiştir. Anket formunun dağıtılmasından dört gün sonra, anketlerin doldurulması için hatırlatma telefonu edilmiştir. Anket formları dağıtılan iki otelden 10 gün sonra doldurulduğunun telefon ile onayı alındıktan sonra formlar toplanmış olup, diğer otelden ise 20 gün sonra doldurulduğunun telefon ile onayı alındıktan sonra anket formları toplanmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi

İki yüz elli dokuz katılımcıdan toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) istatistiksel paket programın yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır.

Çalışmaya dahil edilen üç tane beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışanların toplam sayısı 305'dir. Çalışma çerçevesinde tüm işletmelere anket dağıtılmış ve bu anketler içerisinde kullanılabilir olarak toplam 259 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Genel olarak geri dönen anketlerin geri dönüş oranı % 84,91'dir. Geri dönen anketlerin tamamı (259 anket), araştırmanın analizlerine dahil edilmiştir. Veriler 5'li likert tipi ölçekle sürekli veri olarak toplandığı için parametrik testlerin yapılması planlanmıştır. Analizler öncesi verilerin parametrik testlere uygunluğuna Kolmogorov-Simirnov testi ile bakılmış ve test sonucu verilerin normal dağılıma sahip olduğu bulunmuştur. Bunun sonucu parametrik testler yapılmasının uygun olduğuna kararı verilmiştir.

3.3.5. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirine olan yakınlık derecesidir. Güvenilirlik, istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir ve elde edilen sayısal değer, güvenilirlik katsayısı adını alır (Arseven, 2001:139).

Güvenilirlik katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Katsayı 1.00'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek, 0.00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır (Arseven, 2001:140).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için Croncpha Alpha değerleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik ile ilgili sonuçlar tablo 1 de belirtilmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronbach Alpha	n
Örgütsel Bağlılık	68.50	18
Duygusal bağlılık	44.1	6
Devam bağlılığı	58.4	6
Zorunluluk bağlılığı	72.4	6
Performans ölçeği	69.9	6
Örgütsel bağlılık ve Performans anketi	78.50	24

Oluşturulan ölçek ön teste tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen ön test sırasında ölçeklerde yer alan soruların kolayca anlaşıldığı gözlemlenmiştir. Ankette yer alan yirmi dört ifadenin iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi analiz sonucunda örgütsel bağlılık ve performansa ait tüm ifadelerin Cronbach alpha katsayısı 78.50 olarak oluştuğu belirlenmiştir. Bu değer kabul edilebilir düzeydedir.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

İki yüz elli dokuz katılımcıdan toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS for Windows 15.0 istatistiksel paket programının yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Tablo 4'de anketin ilk kısmında yer alan, çalışanlarla ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. Bu verilere göre örnekleme de yer alan çalışanların %72,2'si erkek, %27,8'si bayandır. Bu oran konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyet durumları ile paralellik göstermektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %61'i bekadır. Örnekleme dahil olan çalışanların büyük bir bölümü 26-35 yaş aralığında bulunmaktadır (%47,9).

Tablo 4: Örneklemin demografik özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	72	27,8
	Erkek	187	72,2
Medeni Durum	Evli	89	34,4
	Bekar	158	61,0
	Boşanmış	9	3,5
	Dul	3	1,2
Yaş	18 ve altı	4	1,5
	19-25	90	34,7
	26-35	124	47,9
	36-45	40	15,4
	46-55	1	,4
Eğitim	İlköğretim	70	27,0
	Lise	129	49,8
	Ön Lisans	30	11,6
	Lisans	30	11,6
Turizm Eğitimi	Evet	134	51,7
	Hayır	125	48,3
Departman	Servis	65	25,1
	Mutfak	48	18,5
	Ön Büro	28	10,8
	Housekeeping	47	18,1
	Teknik servis	28	10,8
	Muhasebe	21	8,1
	Güvenlik	13	5,0
	Diğer	9	3,5
	İşletmedeki Deneyim	1 yıldan az	72
1-4 yıl		100	38,6
5-8 yıl		67	25,9
9-12 yıl		11	4,2
13-15 yıl		3	1,2
15 yıldan fazla		6	2,3
Turizm Deneyim	1 yıldan az	15	5,8
	1-4 yıl	105	40,5
	5-8 yıl	88	34,0
	9-12 yıl	27	10,4
	13-15 yıl	17	6,6
15 yıldan fazla	7	2,7	
Gelir	251-500	21	8,1
	501-750	74	28,6
	751-1000	24	9,3
	1001-1250	6	2,3
	1251-1500	4	1,5
	Kayıp değer	129	50,2

Bu verilere göre örneklem de yer alan çalışanların %49,8'i lise mezunu olup, %27,0'si ilköğretim mezunudur. Örnekleme katılanların %51,7'si turizm eğitimi almış ancak %48,3'ü turizm eğitimi almamıştır. Katılımcıların %51'i kadrolu çalışanlardan oluşmaktadır.

Örnekleme katılanların % 25,1'i serviste çalışmakta %18,5'i ise mutfak departmanında çalışmaktadır. Çalışanların %38,6'sı 1-4 yıl arası, % 27,8'i 1 yıldan az %25,9'u ise 5-8 yıl arası şu an çalıştıkları işletmelerde deneyime sahiptir. Çalışanların %40,5'i 1-4 yıl arası, % 34,0'ü 5-8 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahiptir. Örneklemin % 58,2'si 550 YTL'den daha fazla gelire sahiptir. Örnekleme dahil olan çalışanların % 28,6'sı 501-750 YTL kazançta sahiptir. Anket uygulamasına katılan bir otel işletmesi çalışanlarının gelir hanelerinin boş bırakılmasını istediğinden dolayı gelir bölümünde %50,2'lik bir kayıp değer görünmektedir.

Toplanan veriler üzerinde, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak çalışanların örgütsel bağlılığa ait faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Faktör analizi gerçekleştirilirken örneklem sayısının 100-200 arasında olması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur (www.istatistik.gen.tr). Örgütsel bağlılığın, çalışanlar açısından alt boyutlarının ve bu boyutlardaki algılamalarını saptamak için 18 ifadeden yararlanılmıştır. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda, 4 faktör elde edilmiştir. Ancak, bu 4 faktör için yapılan analiz sonucunda düşük yüklenme değerlerine (<40) sahip 5 değişken bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Geriye kalan 13 değişkenin faktör analizine uygunluğu için kullanılan ölçeğin güvenirliliği, Cronbach alfa ile ölçülmüş ve bu değer 0,77 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Nunnally 1978). Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu örneklem yeterlilik değeri 0,793 olduğu için bu değer faktör analizi için uygun bir değer olarak görülmüştür (Hair vd 1995). Korelasyon matrisinin yeterliliği ve önem düzeyi için Bartlett's Sphericity testi kullanılmıştır. Korelasyon matrisinin yeterliliği ve önem düzeyi ,000 ve 738,173 çıkmıştır ve faktör analizi yapmak için bu değer kabul edilebilir bir değer olarak alınmıştır. Faktör yük değerlerinin tamamı 0,543 ve üzerindedir. Verilerin analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör analizinde, öz değerleri 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör matrisine bakıldığında değişkenlerin 3 faktör altında toplandığı ve bu 3 faktörün toplam varyansın %53'ünü açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu değerler 3 faktörün 13 değişken tarafından açıklanan varyansı açıklayabilme kabiliyetinde olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenirlik katsayıları Cronbach alpha ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar ,543 ve ,806 arasında bulunmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
Faktör 1: Duygusal Bağlılık		3,552	27,321	0,721
Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum	0,806			
Kendimi bu otelin bir parçası gibi hissetmiyorum	0,801			
Bu otele karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum..	0,761			
Faktör 2: Devam Bağlılığı		1,726	13,297	0,615
Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	0,694			
Çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,820			
Çalıştığım otelden ayrılmamanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	0,656			
Faktör 3: Normatif Bağlılık		1,574	12,109	0,773
Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0,596			
Şu anda bu otelden ayrılmak istesem bile benim için zor olurdu.	0,543			
Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	0,625			
Çalıştığım otel sadakatimi hak ediyor.	0,627			
Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,614			
Avantajım olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,699			
Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu otelden şimdi ayrılamam.	0,716			

Not: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=.793 Barlett's Test of Sphericity:p<.000 (Chi-Square738.173, df=78).

Örgütsel bağlılık faktörleri belirlendikten sonra performans ölçeği de faktör analizine uygun hale getirilmiştir. Toplanan veriler üzerinde, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak çalışanların performanslarına yönelik olan faktör belirlenmiştir. Faktör analizi gerçekleştirilirken örneklem sayısının 100-200 arasında olması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur (www.istatistik.gen.tr). Performans ölçeği altı ifadeden oluşmaktadır. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda düşük yüklenme değerine sahip olan (<40) bir değişken çıkarılmış ve bir sonraki faktör analizine dahil edilememiştir. Geriye kalan 5 değişkenin faktör analizine uygunluğu için kullanılan ölçeğin güvenilirliği, Cronbach alfa ile ölçülmüş ve bu değer 0,737 olarak bulunmuştur. Bu değer performans ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu örneklem yeterlilik değeri 0,748 olduğu için bu değer faktör analizi için uygun bir değer olarak görülmüştür (Hair vd, 1995). Korelasyon matrisinin yeterliliği ve önem düzeyi için Barlett's Sphericity testi kullanılmıştır. Korelasyon matrisinin önem düzeyi ve yeterliliği

,000 ve 276,691 çıkmıştır ve faktör analizi için bu değer kabul edilebilir bir değer olarak alınmıştır. Faktör yük değerlerinin tamamı 0,428 ve üzerindedir. Verilerin analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör analizinde, özdeğerleri 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör matrisine bakıldığında değişkenlerin, bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın % 49,63'ünü açıklamakta olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Performans Faktör Analizi

	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
Faktör:Performans		2,482	49,637	0,737
Otelin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	0,588			
Çalıştığım otelde çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	0,428			
Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim.	0,449			
Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	0,559			
Çalıştığım otelin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0,458			

Not2: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=.793 Barlett's Test of Sphericity:p<.000 (Chi-Square738.173, df=78).

Tablo 5 ve 6'da görülen faktörler, değişkenlere dayandırılarak ve literatürden yararlanılarak isimlendirilmiştir. Tüm bu faktörlerin faktör yükleri, özdeğerleri, toplam varyans içinde kapsadıkları yüzde ve faktörlerin Cronbach Alfa değerleri tablo 5ve 6'da görülmektedir. Bundan sonra gerçekleştirilecek olan istatistiksel analizler bu faktörlere göre yapılacaktır. Çalışanların sahip oldukları demografik özelliklere göre faktörlere bakış açılarında bir farklılık olup olmadığını öğrenmek için T testi ve Anova testi yapılmıştır.

3.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

3.4.1.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile cinsiyetleri arasında ilişki olup olmadığı anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetleri ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların cinsiyetleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H₀: Çalışanların cinsiyetleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların cinsiyetleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 7. Çalışanlar İçin Cinsiyete Göre Faktörlere İlişkin T Testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Duygusal Bağlılık	Varyansların eşit varsayıldığı	2,144	,144	,599	257	,550	,081
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,636	146,575	,526	,814
Devam Bağlılığı	Varyansların eşit varsayıldığı	,614	,434	-,412	257	,681	-,055
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,433	143,064	,666	-,055
Normatif Bağlılık	Varyansların eşit varsayıldığı	,640	,424	-,386	257	,700	-,038
	Varyansların eşit varsayılmadığı			-,400	138,929	,690	-,038

Tablo 7'deki t testine göre sig. değeri tüm faktörlerde 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların cinsiyetine göre duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre tüm faktörler için çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir. Katılımcıların cinsiyetlerinin bay ya da bayan olması ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki yoktur.

3.4.1.2. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile medeni durumları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H_0 : Çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H_0 : Çalışanların medeni durumları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_2 : Çalışanların medeni durumları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H_0 : Çalışanların medeni durumları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_3 : Çalışanların medeni durumları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 8: Kişilerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way Anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Gruplar arasında	2,105	3	,702	,732	,533
	Gruplar içinde	244,250	255	,958		
	toplam	246,354	258			
devam	Gruplar arasında	2,957	3	,986	1,063	,365
	Gruplar içinde	236,393	255	,927		
	toplam	239,350	258			
normatif	Gruplar arasında	1,972	3	,657	1,298	,276
	Gruplar içinde	129,171	255	,507		
	toplam	131,144	258			

Tablo 8'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri tüm faktörlerde 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların medeni durumlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre tüm faktörler için çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir. Yani katılımcıların evli, bekar ya da dul olmaları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki yoktur.

3.4.1.3. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H₀: Çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H₀: Çalışanların yaşları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların yaşları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H₀: Çalışanların yaşları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların yaşları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 9: Kişilerin yaşları ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Gruplar arasında	3,634	4	,909	,951	,435
	Gruplar içinde	242,720	254	,956		
	toplam	246,354	258			
devam	Gruplar arasında	2,643	4	,661	,709	,586
	Gruplar içinde	236,707	254	,932		
	toplam	239,350	258			
normatif	Gruplar arasında	1,821	4	,455	,894	,468
	Gruplar içinde	129,323	254	,509		
	toplam	131,144	258			

Tablo 9'daki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değeri tüm faktörlerde 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların yaşlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörlerine bakış açıları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre tüm faktörler için çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir. Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.4.1.4. Turizm Eğitimi ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile turizm eğitimi almaları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H_0 : Çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H_0 : Çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_2 : Çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H_0 : Çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_3 : Çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 10. Çalışanlar İçin Turizm Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Faktörlere

İlişkin T Testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
Duygusal Bağlılık	Varyansların eşit varsayıldığı	,745	,389	2,800	253	,006	,338
	Varyansların eşit varsayılmadığı			2,799	250,145	,006	,338
Devam Bağlılığı	Varyansların eşit varsayıldığı	9,977	,002	,660	253	,510	,080
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,666	251,198	,506	,080
Normatif Bağlılık	Varyansların eşit varsayıldığı	2,601	,108	1,008	253	,315	,090
	Varyansların eşit varsayılmadığı			1,006	248,281	,316	,090

Tablo 10'daki t testine göre sig. değerinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık faktörlerinde 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre devam bağlılığında ise 0,05'den küçük olduğu için t testi için varyansların eşit varsayılmadığına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların turizm eğitimi alıp almamalarına göre duygusal bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine bakış açıları arasında ilişki yoktur. ($p>,05$). Buna göre bu faktörler için çalışanların turizm eğitimi almaları ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir. Devam bağlılığı için ise çalışanların turizm eğitimleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır (H_2) hipotezi kabul edilir. Bu işgörenlerin aldıkları eğitim nedeniyle bu işi yapmak ihtiyacında olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

3.4.1.5. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotezler şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H_0 : Çalışanların eğitim durumları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların eğitim durumları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağıllığı için;

H₀: Çalışanların eğitim durumları ile devam bağıllığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların eğitim durumları ile devam bağıllığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağıllık için;

H₀: Çalışanların eğitim durumları ile normatif bağıllık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların eğitim durumları ile normatif bağıllık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 11: Kişilerin eğitim durumları ile örgütsel bağıllık faktörlerine ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Gruplar arasında	16,733	3	5,578	6,194	,000
	Gruplar içinde	229,621	255	,900		
	toplam	246,354	258			
devam	Gruplar arasında	,101	3	,034	,036	,991
	Gruplar içinde	239,249	255	,938		
	toplam	239,350	258			
normatif	Gruplar arasında	8,189	3	2,730	5,661	,001
	Gruplar içinde	122,955	255	,482		
	toplam	131,144	258			

Tablo 11'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri duygusal bağıllık ve normatif bağıllık faktörlerinde 0,05'den küçüktür. Bu değerlere bakıldığında duygusal bağıllık ve normatif (zorunluluk) bağıllık faktörleri ile eğitim arasında bir ilişki söz konusudur ($p < .05$) ve çalışanların eğitim durumları ile duygusal bağıllık faktörleri ve normatif bağıllık faktörleri arasında ilişki vardır (H₁ - H₃) hipotezleri kabul edilir. Devam bağıllığında ise sig. değeri 0,05'in üzerindedir ($p > .05$). Buna göre devam bağıllığı faktörü için çalışanların eğitim durumları ile devam bağıllığı faktörleri arasında ilişki yoktur (H₀) hipotezi kabul edilir. Bu işgörenlerin eğitimleri nedeniyle ya zorunluluktan ya da eğitilmiş olmalarından dolayı bunu istemelerinden olabilir.

3.4.1.6. Çalışılan departman ve örgütsel bağlılık

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotezler şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H₀: Çalışanların departmanları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların departmanları ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H₀: Çalışanların departmanları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₂: Çalışanların departmanları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H₀: Çalışanların departmanları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H₃: Çalışanların departmanları ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 12: Kişilerin çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Gruplar arasında	32,443	7	4,635	5,438	,000
	Gruplar içinde	213,911	251	,852		
	toplam	246,354	258			
devam	Gruplar arasında	17,622	7	2,517	2,850	,007
	Gruplar içinde	221,729	251	,883		
	toplam	239,350	258			
normatif	Gruplar arasında	5,699	7	,814	1,629	,128
	Gruplar içinde	125,444	251	,500		
	toplam	131,144	258			

Tablo 12'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri duygusal bağlılık ve devam bağlılığı faktörlerinde 0,005'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı faktörleri ile çalışılan departman arasında bir ilişki vardır ($p < ,05$) ve

çalışanların çalıştıkları departman ile duygusal bağlılık faktörleri ve devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır ($H_1 - H_2$) hipotezleri kabul edilir. Normatif bağlılıkta ise sig. değeri 0,05'in üzerindedir ($p > ,05$). Buna göre normatif bağlılık faktörü için çalışanların eğitim durumları ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir. Doğrudan müşteri ile ilişkisi olan ve departmanlarda sorumlulukları fazla olan kişilerin, işletmelerine karşı duygusal bir bağ geliştirmiş olabilecekleri düşünülmektedir.

3.4.1.7. Gelir ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotezler şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H_0 : Çalışanların gelirleri ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların gelirleri ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H_0 : Çalışanların gelirleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_2 : Çalışanların gelirleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H_0 : Çalışanların gelirleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_3 : Çalışanların gelirleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 13: Kişilerin gelirleri ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Gruplar arasında	7,153	4	1,788	2,606	,039
	Gruplar içinde	85,076	124	,686		
	toplam	92,229	128			
devam	Gruplar arasında	6,895	4	1,724	3,323	,013
	Gruplar içinde	64,326	124	,519		
	toplam	71,221	128			
normatif	Gruplar arasında	5,844	4	1,461	4,999	,001
	Gruplar içinde	36,239	124	,292		
	toplam	42,083	128			

Tablo 13'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörlerinde 0,05'ten küçüktür. Bir başka ifade ile duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörleri ile çalışanların gelirleri arasında bir ilişki bulunmaktadır ($p < ,05$). Bu bakımdan çalışanların gelirleri ile duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır ($H_1 - H_2 - H_3$) hipotezleri kabul edilir.

3.4.1.8. Turizm deneyimi ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılık faktörleri ile turizm deneyimleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotezler şöyledir;

Duygusal bağlılık için;

H_0 :Çalışanların turizm deneyimleri ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_1 :Çalışanların turizm deneyimleri ile duygusal bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Devam bağlılığı için;

H_0 :Çalışanların turizm deneyimleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_2 : Çalışanların turizm deneyimleri ile devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık için;

H_0 :Çalışanların turizm deneyimleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki yoktur.

H_3 :Çalışanların turizm deneyimleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır.

Tablo 14: Kişilerin turizm deneyimleri ile örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin one-way anova testi

	toplam	239,350	258			
normatif	Gruplar arasında	7,127	5	1,425	2,908	,014
	Gruplar içinde	124,016	253	,490		
	Toplam	131,144	258			
	Gruplar içinde	242,216	253	,957		
	toplam	246,354	258			
devam	Gruplar arasında	10,047	5	2,009	2,217	,053
	Gruplar içinde	229,304	253	,906		

Tablo 14'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri normatif bağlılık faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında normatif bağlılık faktörü ile turizm deneyimi arasında bir ilişki vardır ($p < 0,05$) ve çalışanların turizm deneyimleri ile normatif bağlılık faktörleri arasında ilişki vardır (H_3) hipotezi kabul edilir. Duygusal ve devam bağlılığı faktörlerinde ise sig. değeri 0,05'in üzerindedir ($p > 0,05$). Buna göre duygusal ve devam bağlılığı faktörleri için çalışanların turizm deneyimleri ile duygusal ve devam bağlılığı faktörleri arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezleri kabul edilir.

3.4.2. Performans Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki bulgular aşağıda verilmiştir.

3.4.2.1. Cinsiyet ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile cinsiyetleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 15: Kişilerin cinsiyetleri ile performanslarına ilişkin t- testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
performans	Varyansların eşit varsayıldığı	1,541	,216	,214	257	,831	,022
	Varyansların eşit varsayılmadığı			,229	149,114	,819	,022

Tablo 15'teki t testine göre sig. değeri 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre çalışanların cinsiyetleri ile performans arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.2. Medeni Durum ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile medeni durumları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların medeni durumları ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların medeni durumları ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 16: Kişilerin medeni durumları ile performanslarına ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performans	Gruplar arasında	3,038	3	1,013	1,849	,139
	Gruplar içinde	139,684	255	,548		
	toplam	142,722	258			

Tablo 16'daki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değerinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların medeni durumlarına göre performansları arasında farklılık yoktur. ($p>,05$). Buna göre çalışanların medeni durumları ile performans arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.3. Yaş ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların yaşları ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların yaşları ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 17: Kişilerin yaşları ile performanslarına ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performans	Gruplar arasında	1,858	4	,464	,838	,502
	Gruplar içinde	140,865	254	,555		
	toplam	142,722	258			

Tablo 17'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değerinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların yaşları ile performansları arasında farklılık yoktur. ($p > ,05$). Buna göre çalışanların yaşları ile performans arasında ilişki yoktur (H₀) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.4. Turizm Eğitimi ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile turizm eğitimleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 18: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin t-testi

		Varyansların eşitliği için Levene'nin testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2 uçlu)	Ortalama farkı
performans	Varyansların eşit varsayıldığı	,070	,792	1,988	253	,048	,184
	Varyansların eşit varsayılmadığı			1,994	252,554	,047	,184

Tablo 18'deki t testine göre sig. değeri 0,05'den büyük olması nedeni ile t testi için varyansların eşit varsayımına göre veriler kullanılmıştır. Bu değerlere bakıldığında çalışanların turizm eğitimleri ile performansları arasında farklılık yoktur. ($p > ,05$). Buna göre çalışanların turizm eğitimi ile performans arasında ilişki yoktur (H₀) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.5. Eğitim ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile eğitimleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların eğitimleri ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların eğitimleri ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 19: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performans	Gruplar arasında	10,945	3	3,648	7,060	,000
	Gruplar içinde	131,777	255	,517		
	toplam	142,722	258			

Tablo 19'daki tek yönlü anova testine göre sig. değeri performans faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında eğitim durumu ile performans arasında bir ilişki vardır ($p<,05$) ve çalışanların eğitimleri ile performans arasında ilişki vardır. (H_1) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.6. Çalışılan Departman Ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışılan departman ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışılan departman ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 20: Kişilerin turizm eğitimleri ile performanslarına ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performans	Gruplar arasında	13,292	7	1,899	3,682	,001
	Gruplar içinde	129,431	251	,516		
	toplam	142,722	258			

Tablo 20'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri performans faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında çalışılan departman ile performans arasında bir ilişki vardır ($p < 0,05$) ve çalışılan departman ile performans arasında ilişki vardır. (H_1) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.7. Gelir ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile gelirleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H_0 : Çalışanların gelirleri ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların gelirleri ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 21: Kişilerin gelirleri ile performanslarına ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performans	Gruplar arasında	2,402	4	,601	1,906	,114
	Gruplar içinde	39,066	124	,315		
	toplam	41,468	128			

Tablo 21'deki tek yönlü anova testine göre sig. (önem düzeyi) değerinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında çalışanların yaşları ile performansları arasında farklılık yoktur. ($p > 0,05$). Buna göre çalışanların gelirleri ile performans arasında ilişki yoktur (H_0) hipotezi kabul edilir.

3.4.2.8. Turizm Deneyimi ve Performans

Çalışmaya katılanların performans faktörü ile turizm deneyimi arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için kurulan hipotez şöyledir;

H₀: Çalışanların turizm deneyimi ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların turizm deneyimi ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 22: Kişilerin turizm deneyimi ile performanslarına ilişkin one-way anova testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
performans	Gruplar arasında	7,778	5	1,556	2,916	,014
	Gruplar içinde	134,945	253	,533		
	toplam	142,722	258			

Tablo 22'deki tek yönlü anova testine göre sig. değeri performans faktöründe 0,05'ten küçüktür. Bu değerlere bakıldığında turizm deneyimi ile performans arasında bir ilişki vardır ($p < 0,05$) ve çalışanların turizm deneyimi ile performans arasında ilişki vardır (H₁) hipotezi kabul edilir.

3.4.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi ile incelenecektir. Pearson korelasyon analizinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusuna cevap alınır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayı ($r=-1$) ise tam negatif doğrusal bir ilişki vardır; ($r=+1$) ise tam pozitif doğrusal bir ilişki vardır; ($r=0$) ise iki değişken arasında ilişki yoktur anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2005).

Bu ilişki ile ilgili belirlenen hipotez şu şekildedir;

H_0 : İşgören performansı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşgören performansı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 23: İşgören performansı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi

		duygusal	devam	normatif	performans
duygusal	Pearson Correlation				,157(*)
	Önem düzeyi iki uçlu				,012
devam	Pearson Correlation				,248(**)
	Önem düzeyi iki uçlu				,000
normatif	Pearson Correlation				,669(**)
	Önem düzeyi iki uçlu				,000
performans	Pearson Correlation	,157(*)	,248(**)	,669(**)	1
	Önem düzeyi iki uçlu	,012	,000	,000	

Tablo 23’de örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. Duygusal bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=0,157$ olarak çıkmıştır. Devam bağlılığı ile işgören performansı arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı $r=0,248$ olarak çıkmıştır. Normatif bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=0,669$ olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara göre elde edilen Pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak (0) dan farklıdır ve örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde yüksek olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda devam bağlılığı ile işgören performansı arasında da aynı şekilde yüksek olmayan pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında iş gören performansı ile en yüksek

düzeyde pozitif yönde ilişki normatif bağlılık ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir ($r=0,669$).

Çalışma kapsamında ele alınan Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerde çalışan personelin normatif bağlılıkları ile işgören performansları arasındaki ilişki Pearson korelasyonuna göre $r=0,669$ olarak belirlenmiş ve bu normatif yani zorunluluk bağlılığı ile işgören performansı arasında çok güçlü bir ilişkinin bulunduğunu, devam bağlılığı ile işgören performansı arasında yüksek bir ilişki olduğunu ve her işletmede olması istenen duygusal bağlılığın ise daha düşük çıkmış olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki en yüksek ilişki normatif bağlılık ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir. Buna etken olarak sayfiye yerlerinde çalışan işgörenlerin sahip oldukları işe bağlı kalma zorunluluğunda olmaları, düşük sezonda işletmede çalışabilme ihtiyacında oldukları için zorunlu olarak bağlılık gösterdikleri gösterilebilir. Sadece yaz sezonunda çalışma olanağı bulunan bu yerlerde kış sezonunda da çalışabilme işgörenler açısından önemli olmaktadır bu bakımdan Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin normatif yani zorunluluk bağlılığına diğer bağlılık boyutlarından daha fazla sahip olmaları normal olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün değişen iş dünyasında rekabet kavramının geldiği nokta, konaklama işletmelerini daha etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. Kaynaklarını daha etkin kullanmak durumunda olan konaklama işletmeleri için değerli insan kaynağına sahip olmak artık yeterli gelmemekte ve bu insan kaynağının işletmeye olan bağlılığının sağlanması, işletmedeki performansının artırılmasını sağlamak işletmeye önemli ölçüde rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bu durum ise örgütüne bağlı olan iş görenler ile gerçekleşebilmektedir.

Konaklama işletmeleri turizm sektöründe yoğun rekabet ortamında tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, temel olarak iş görenlerin işlerinden tatmin olmalarına, iş gören performans düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin zenginleştirilmesine dikkat etmeye çalışmaktadırlar. Bu nokta da, konaklama işletmeleri sunulan hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan bir takım sorunları, iş gören performansı ve iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması ile çözmeye çalışmaktadırlar.

Çalışmanın amacı, Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının iş gören performansı arasındaki ilişkiyi saptamak ve aynı zamanda konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performanslarına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığını belirlemektir.

Araştırma ile ilgili genel bilgilere bakıldığında; örneklemde yer alan çalışanların %49,8'i lise mezunu olup, % 27,0'si ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Örnekleme katılanların %51,7'si turizm eğitimi almış ancak %48,3'ü turizm eğitimi almamıştır. Katılımcıların %51'i kadrolu çalışanlardan oluşmaktadır. Örnekleme katılanların % 25,1'i serviste çalışmakta %18,5'i ise mutfak departmanında çalışmaktadır. Çalışanların %38,6'sı 1-4 yıl arası, % 27,8'i 1 yıldan az %25,9'u ise 5-8 yıl arası şu an çalıştıkları işletmelerde deneyime sahiptir. Çalışanların %40,5'i 1-4 yıl arası, % 34,0'ü 5-8 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahiptir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre yapılan analizlerin sonuçları şu şekildedir;

- Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiki bir ilişki tespit edilememiştir.
- Çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında istatistiki bir ilişki tespit edilememiştir.
- Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiki bir ilişki tespit edilememiştir.
- Çalışanların medeni durumları ile performansları arasında istatistiki bir ilişki tespit edilmemiştir.
- Çalışanların yaşları ile örgütsel faktörleri arasında istatistiki bir ilişki tespit edilememiştir.
- Çalışanların yaşları ile performansları arasında istatistiki bir ilişki tespit edilmemiştir.
- Çalışanların turizm eğitimi almaları ile örgütsel bağlılık faktörlerinden *devam bağlılığı* arasında istatistiki olarak bir ilişki tespit edilmiştir.
- Çalışanların turizm eğitimi almaları ile performansları arasında ise istatistiki bir ilişki tespit edilememiştir.
- Çalışanların eğitimler ile örgütsel bağlılık faktörlerinden *duygusal bağlılık ve normatif bağlılık* arasında istatistiki olarak bir ilişki tespit edilmiştir.
- Çalışanların eğitim durumları ile performansları arasında istatistiki bir ilişki tespit edilmiştir.
- Çalışanların çalıştıkları departman ile örgütsel bağlılık faktörlerinden *duygusal bağlılık ve devam bağlılığı* arasında istatistiki bir ilişki tespit edilmiştir.
- Çalışanların çalıştıkları departman ile performansları arasında istatistiki olarak bir ilişki tespit edilmiştir.
- Çalışanların turizmdeki deneyimleri ile örgütsel bağlılık faktörlerinden *normatif bağlılık* arasında istatistiki bir ilişki tespit edilmiştir.
- Çalışanların turizmdeki deneyimleri ile performansları arasında istatistiki bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak, demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ve performans algılamaları arasındaki ilişkiler kuramsal düzeyde incelenmiş daha sonra, çalışmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının nasıl olduğu incelenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkenleri

için yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeğin alındığı Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğine uygun olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda, farklı cinsiyet gruplarından olan katılımcıların örgütsel bağlılık faktörlerine bakış açılarında istatistiksel önemi olan bir fark bulunmamıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda, cinsiyet ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide farklı sonuçlar yer almaktadır. Bazı çalışmalarda, cinsiyet ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında ilişki bulunmazken (Yalçın ve İplik 2005; Durna ve Eren 2005) bazı çalışmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasında ilişki bulunmuştur (Güçlü 2006) Bazılarında ise, normatif bağlılık ve cinsiyet arasında ilişki olduğu bulunmuştur (Özkaya vd 2006). Yapılan analiz sonuçları, literatürdeki örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ilişki olmadığını savunan çalışmaları destekler niteliktedir. Literatürde farklı çalışmalarda yer alan, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkilerin uyuşmaması çalışma yapılan sektörden, katılımcıların diğer özelliklerinden, aynı sektörde yapılmış olsa bile, örgütlerin kurumsallaşmaları ya da henüz kurumsallaşmalarını tamamlamış olmalarından kaynaklanabilir. Literatür incelendiğinde, turizm sektöründe yapılan çalışmalarda dahi farklı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Turizm örgütlerinde, işgören devir hızının yüksek olması buna sebep olmuş olabilir. Cinsiyet ile performans algılamaları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin bayan ya da erkek olmaları ile performans algılamaları arasında bir fark yoktur. İşgören performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıdaki çalışmalardan birisi olan Uygur (2004)'ün yapmış olduğu çalışmasında cinsiyet ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların, medeni durumları ile örgütsel bağlılık boyutlarına bakış açılarında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Güçlü (2006) yaptığı çalışmada, bu yönde bir sonuç bulmuştur. Gözen (2007) yaptığı çalışmada, medeni durum ile tüm boyutlar arasında ilişki olduğunu saptarken, Durna ve Eren (2005) ile Özkaya vd (2006), medeni durum ile duygusal ve normatif bağlılık arasında ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmamızda, katılımcıların evli, bekar, dul ya da boşanmış olmaları onların örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir. Medeni durum ile performans algılamaları arasında istatistiki olarak anlam ifade eden bir fark tespit edilmemiştir. Uygur (2004) yapmış olduğu araştırmasında çalışanların evli ya da bekar olması ile performans algılamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların farklı yaş gruplarından olmaları ile örgütsel faktörlere bakış açılarında bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaş arasındaki ilişki incelendiğinde, pek çok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Literatür incelendiğinde, yapılan bazı araştırmalarda yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmalarda, işgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif eğitim alma imkanlarının azaldığı, bunun sonucunda da işgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılıklarının arttığı vurgulanmıştır (Keleş 2006 ; Yalçın ve İplik 2005). Boylu vd (2007), Özkaya vd (2006) yapmış oldukları çalışmada çalışanların yaşları ile devam bağlılığı arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Durna ve Eren (2005) yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile yaş arasında ilişki bulunurken devam bağlılığı ile yaş arasında ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Literatür bilgilerine göre, yaş ilerledikçe bireylerin eğitimlerinin artması nedeni ile örgütsel bağlılık ve yaş arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya dahil olan katılımcıların, büyük bir bölümü lise düzeyinde eğitim almışlardır. Bu nedenle, yaş ile bağlılık boyutları arasında ilişki çıkmamış olabilir. Buna ek olarak, konaklama örgütlerinde işgören devir hızının yüksek olması bu durumu etkilemiş olabilir. Çalışanların performans algılamaları ile yaşları arasındaki farkları belirlemek için yapılan çalışmalardan birisi olan Uygur (2004) yapmış olduğu araştırmasında çalışanların işgören performans algılamaları ile yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, devam bağlılığı ile turizm eğitimi alıp almama arasında anlamlı bir ilişki bulunurken diğer faktörler arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların, turizm eğitimi almış olmaları bu sektör dışında çalışmalarının zor olduğunu düşünmüş olmalarına neden olmuş olabilir. Çalışanların turizm eğitimi almaları ile performans algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Analizler sonucunda, eğitim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel önemi olan bir ilişki bulunmamıştır. Ancak, eğitim ile duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel bir öneme sahip ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özkaya vd (2006) yapmış oldukları çalışmada, devam ve normatif bağlılık ile eğitim arasında farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Katılımcıların, eğitim düzeyleri arttığında örgütlerine olan duygusal bağlılıkları ve örgüte olan sorumlulukları azalmış olabilir.

Çalışanların eğitimleri ile performans algılamaları arasında anlamlı ve önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Katılımcıların, çalıştıkları departman ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ilişki varken normatif bağlılık arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Şahin (2007) yapmış olduğu çalışmada ise, normatif bağlılık ile departman arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Gözen (2007) ise, çalışmasında tüm bağlılık boyutları ile departman arasında farklılık olduğunu çıkarmışlardır. Literatür bilgilerine göre, çalışılan departman ile farklı örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Turizm işletmeleri, emek yoğun bir sektördür ve bazı departmanlar birebir müşterilerle ilişki içerisinde. Doğrudan müşteri ile ilişkisi olan ve departmanlarda sorumlulukları fazla olan kişilerin, işletmelerine karşı duygusal bir bağ geliştirmiş olabilecekleri düşünülmektedir.

İşgörenlerin çalıştıkları departman ile performans algılamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu işgörenlerin çalıştıkları departmandan memnun olmalarından, o bölümde çalışmaktan memnun olduklarından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların, turizm deneyimleri ile normatif bağlılıkları arasında istatistiksel öneme sahip ilişki vardır. Katılımcıların, daha önceki turizm deneyimleri arttıkça daha fazla işletmede çalışmış olabilirler. Bu nedenle de daha önce bir çok işletmede çalışan işgörenler şu anda çalıştıkları işletmeden ayrılmak istemiyor ve burada çalışmak zorunda olduklarını hissediyor olabilirler. Bu kişiler, şu an çalıştıkları işletmelerin dışında bir başka işletme de çalışsalar aynı durumda çalışacaklarını düşünüp devam etme zorunluluğu hissedebilirler.

İşgörenlerin turizm deneyimleri ile performans algılamaları arasında istatistiki olarak anlamlı fark bulunmuştur. İşgörenler daha önceki çalıştıkları işletmelere göre şu anda çalıştıkları yerde çalışmaktan memnun olup buradan ayrılmak istemiyor olabilirler ve bu bakımdan performans algılamaları yüksek olmaktadır.

Çalışmanın temel amacı olan örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. Duygusal bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=0,157$ olarak çıkmıştır. Devam bağlılığı ile işgören performansı arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı $r=0,248$ olarak çıkmıştır. Normatif bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı

$r=0,669$ olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara göre elde edilen Pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak (0) dan farklıdır ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde yüksek olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda devam bağlılığı ile işgören performansı arasında da aynı şekilde yüksek olmayan pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında iş gören performansı ile en yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki normatif bağlılık ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir ($r=0,669$). Başka bir deyişle örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki en yüksek ilişki normatif bağlılık ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir. Literatürde işgören performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda bazı araştırmalar bulunmaktadır. Uygur (2004) bankacılık sektörü üzerinde yapmış olduğu araştırmada işgören performansı ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yine aynı şekilde Sökmen (2000) konaklama işletmeleri üzerine yapmış olduğu çalışmasında örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

İnsanlar ile sürekli olarak karşı karşıya olunan bir sektörde çalışanların örgüte olan bağlılıkları en üst düzeyde olması gerekmektedir. Örgüte olan bağlılıkları düşük çalışanların bu durumu, müşteriye de yansıtacakları düşünüldüğünde örgütler açısından büyük kayıplara neden olabilecektir. Özellikle, konaklama işletmeleri çalışanları bu konuda daha da titiz davranmak durumundadırlar. Konaklama işletmeleri, sınıfları ne olursa olsun planladıkları amaçlarına ulaşmada en etkili faktör onların çalışanlarıdır. Çalışanlarının örgüte olan bağlılığını sağlamış olan konaklama işletmelerinin amaçlarına ulaşmaları daha da kolay olacaktır. Konaklama işletmelerinde işgören devir hızı oldukça yüksektir. Bu işletmelerde gerçekleştirilecek yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık işgören devrinin yüksek oranda olması gibi olumsuzluklarında önüne geçecektir. Çalışanların, örgütsel bağlılıklarını örgütsel faktörler kadar onların sahip oldukları kişisel özelliklerde etkilemektedir. Bu durumun bilinmesi örgütler için daha çalışanların seçim sürecinde etkili olacaktır. Örgütler hangi kişisel özelliklerin örgüte olan bağlılığı etkilediğini bilmeleri onların seçim sürecinde buna göre davranmalarına neden olacaktır. Bu durum, çalışanların seçimi ile başlayarak onların örgütte geçirdikleri süre içerisinde de etkili olacaktır.

Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan İşgörenlerde örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ile işgören performansı arasında duygusal ve devam bağlılığı

arasında düşük dereceli, normatif bağıllık ile işgören performansı arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile, örgütsel bağıllık ve işgören performansı arasındaki en yüksek ilişki normatif bağıllık ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir. Buna etken olarak sayfiye yerlerinde çalışan işgörenlerin sahip oldukları işe bağlı kalma zorunluluğunda olmaları, düşük sezonda işletmede çalışabilme ihtiyacında oldukları için zorunlu olarak bağıllık gösterdikleri gösterilebilir. Sadece yaz sezonunda çalışma olanağı bulunan bu yerlerde kış sezonunda da çalışabilme işgörenler açısından önemli olmaktadır bu bakımdan Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin normatif yani zorunluluk bağıllığına diğer bağıllık boyutlarından daha fazla sahip olmaları normal olmaktadır.

Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerin performansları ile örgütsel bağıllık boyutları arasında yüksek sayılabilecek bir ilişki olmasına rağmen, düşük kalan devam bağıllığı ve duygusal bağıllık boyutlarının artırılması için bir takım önlemler almaları gerekmektedir. Otel işletmelerindeki yöneticilerin, işgörenlerinin performanslarını arttırabilmek için örgütlerinin amaç ve değerlerini, işgörenlerinin amaç ve değerleri ile uyuşturmaları gerekmektedir. İşgörenlerin performanslarının zenginleştirilebilmesi amacıyla, işgörenlerin yüklendiği temel iş boyutlarında beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemliliği, görevde bağımsızlık ve geri bildirim boyutlarının sağlanması gerekmektedir. İşgören performansını ve örgütsel bağıllığı geliştirip, arttırabilmenin yollarından bir diğeri otel yönetimin takım çalışmasına önem vermesidir. Takım çalışması dahilinde görev ve sorumluluklarının bilincinde olacak olan işgörenler, işletmeye katkılarını çoğaltıp, yaptıkları iş, güdüleme görevini yerine getirecektir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler, enerjilerini ve sadakatlerini işletmeye vermeye istekli olurlarsa örgütsel bağıllık ve buna bağlı olarak işgörenlerin performansı artacaktır. Buradaki bağıllık, zorunluluk bağıllığından ziyade içten gelen duygusal bağıllık olmalıdır. Bu bakımdan Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri buna dikkat etmek ve işgörenlerinin bağıllıklarını zorunluluk bağıllığından duygusal bağıllığa çevirmek yükümlülüğündedir.

Çalışma, araştırmacılar ve yöneticiler açısından bir takım önerileride beraberinde getirmiştir. Bu önerileri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışmada gerçekleştirilen çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarını algılama farklılıkları yapılacak yeni çalışmalar da karşılaştırma açısından önem taşımaktadır.
- Çalışma, konaklama ve turizm işletmeleri açısından kendi işletmelerindeki örgütsel bağlılık ve işgören performansı hakkında bilgi edinmeleri açısından önemlidir.
- Çalışma, işletme yöneticilerine kendi örgütlerinde çalışan farklı demografik özelliklere sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirmede neler yapabileceklerine dair rehber niteliğindedir.
- Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını artırmak üzere onların demografik özelliklerini de dikkate alarak taktikler geliştirebilirler.
- Yeni yapılacak olan çalışmalar da üç boyutlu bağlılık ölçeği ile birlikte performans değerlendirme yöntemleri de kullanılarak, örgütsel bağlılık il işgören performansı arasındaki ilişki hakkında yeni yaklaşımlara ulaşılabilir.

ÖZET

Hizmet üreten işletmelerde, mal üreten hizmetlere göre insan unsuru çok daha önemlidir. Hizmet üreten işletmelerde, insan unsurunun etkin kullanılmasında örgütsel bağlılık çok önemli bir araçtır. Hizmet üreten işletmeler işgörenlerinin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve bunları karşılamak durumundadır. İşletmeler bunları yapabilirler ise işgörenlerinin moral, motivasyon, tatmin ve performansları üzerinde etkili olabileceklerdir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri de, mevcut çalışan yönetici ve işgörenlerin performanslarına ve aynı zamanda bu yönetici ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyine önem vermek durumundadırlar. İşgörenler de motive edildikleri ve tatmin oldukları örgütsel koşullarda örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını arttırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir.

Bu nedenler doğrultusunda tez çalışmasında, Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Öncelikle, çalışmanın teorik alt yapısı konuyla ilgili literatürden ayrıntılı olarak yararlanılarak ortaya konmuştur. Daha sonra da belirtilen işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasındaki ilişkinin ampirik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda toplam 259 işgören üzerinde, örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yaygın olarak kullanılan Meyer ve Allen'in "üç bileşenli örgütsel bağlılık" anketi uygulanmıştır. İşgören performansı ölçülmesinde de Mowdays vd.'nin oluşturmuş olduğu ve Sökmen, (2000)'nin yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin performans boyutunu oluşturan 6 adet soru değerlendirilip, alınarak anketimizde kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerden anlamlı sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı yapabilmek amacı ile, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmıştır.

Örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, Pearson korelasyonuna başvurulmuştur. Örgütsel bağlılık anketinin üç boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=0,157$ olarak çıkmıştır. Devam bağlılığı ile işgören performansı arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı $r=0,248$ olarak çıkmıştır. Normatif bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=0,669$ olarak

çıkılmıştır. Bu sonuçlara göre elde edilen Pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak (0) dan farklıdır ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde yüksek olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda devam bağlılığı ile işgören performansı arasında da aynı şekilde yüksek olmayan pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında işgören performansı ile en yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki normatif bağlılık ile işgören performansı arasında tespit edilmiştir ($r=0,669$).

Anahtar kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel bağlılık Boyutları, İş Gören Performansı,

SUMMARY

Human factor is more important in service sectors in comparison to manufacturing sectors. In the service organisations, organisational commitment is an important factor in efficient utilisation of individuals. Service generating organisations should be aware of the expectations, demand and needs of employees and fulfil those. If the organisations manage to perform those mentioned, they will be able to manage moral, motivation, satisfaction and performance of employees effectively.

Accommodating organisations operating in tourism sector should also accentuate the performance of managers and employees and also the level of organisational commitment of them within. The employees will be loyal to the organisation where they are motivated and satisfied and will strive towards the objectives of organisation by increasing their performance.

In the light of these evidences, five star accommodating organisations have been taken as samples and analysed in Kusadasi whether there is a correlation between organisational commitment and performance of their employees. Primarily, the theoretical infrastructure of work has been produced by utilising the literature of subject in detail. Thereafter, it has been aimed to investigate the correlation between the organisational commitment and performance of mentioned employees empirically. In this direction, Meyer and Allen's widely used three component organisational commitment questionnaires have been carried out on 259 employees. In the evaluation of employee performance in this work, 6 questions forming the performance dimension of organisational commitment scale have been used and evaluated which have been formed by Mowdays et.al. and used in Sokmen (2000) dissertation. The reliability and validity extent of this scale has been carefully considered to be able to contribute to the literature and obtain accurate outcomes from the regarding scales.

Pearson correlation has been applied to be able to prove the correlation between organisational commitment and employee performance. A direct correlation has been found out between three extension of organisational commitment questionnaire and performance. The Pearson correlation efficiency between emotional loyalty and employee performance is ($r=0,157$). The Pearson correlation efficiency between attendance commitment and employee

performance is $r = 0,248$. The Pearson correlation efficiency between normative commitment and employee performance is $r = 0,669$.

According to these results, the Pearson correlation efficiencies are statistically different than (0) and therewithal there is a low positive correlation between employee performance and emotional commitment, one of the organisational commitment extensions. It has also been diagnosed that there is a low positive correlation between continuance and employee performance. Positive correlation has been diagnosed between the extensions of organisational commitment and employee performance and also between normative commitment and employee performance. ($r = 0,669$)

Keywords : Accommodating Organizations, Organizational Commitmeent, Extensions of Organizational Commitment, Employee Performance,

TEŞEKKÜR

Öncelikle beni, konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ve işgören performansı konusunda araştırma yapmaya yönlendiren, araştırma süresi boyunca desteğini esirgemeyen, görüş ve önerileri ile tezimin başarılı bir şekilde sonuçlanmasında yardımcı olan değerli hocam **Yrd. Doç. Dr. Ülker Çolakoğlu**'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Okul hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve araştırmam sırasında bana her türlü maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, bana her zaman güven veren çok değerli ve **sevgili aileme** teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Uygulama aşamasında bana yardımcı olan değerli arkadaşlarım **Mahmut Efendi** ve Arş. Görevlisi. **Ergün Efendi**'ye çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca her konuda bana yardımcı olan Arş. Görevlisi **Tuğrul Ayyıldız**'a çok teşekkür ederim.

Serhat CENGİZ

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, No.473, 1-16, Ankara.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). “ The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations.” *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, 1-18.
- Allen, N. J. (2003). *Examining Organizational Commitment in China*. *Journal of Vocational Behavior*, sayı:62, 511-515.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1993), “ Organizational Comitment: Evidence of Career Stage Effects?.” *Journal of Business Research*, Vol: 26, 49-61.
- Altuncu, C. (1998). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arseven, A.D. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*, Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Kasım, Ankara.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Pegem Yayınevi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Batman, O. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Değişim Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. İstanbul.
- Batman, O. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu*, Değişim Yayınları. Adapazarı.

- Baş, İ.M. ve Tartar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktive Merkez Yayını, Verimlilik Dergisi, No:435, Ankara.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergileri, Sayı:59, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>. (15.03.2008).
- Bayram, L. (2006). *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*. Sayıştay Dergileri, Sayı:62, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>. (15.03.2008).
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, 7-15, Nisan.
- Baysal, A. C. ve Paksoy M. (1999), *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.
- Becker, H.S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. American Journal of Sociology, Sayı:19, 533-546.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir.
- Bilgin, G. (2006). *Otel İşletmelerinin Yönetim Sürecinde İnternetin Rolü: Kuşadası-İzmir Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Aydın.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Birdir, K., Tepeci, M. (2003). *Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri*. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:2, 93-106.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, 4. Basım, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Caruana, A. ve Calleya, P. (1998). *The effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers*. International Journal of Bank Marketing, Sayı:16, No:3, 108-116.

- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A. ve Demircan N. (2002). *Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C: 31, S: 1, Nisan.
- Chaldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O'reilly, C. (1990). *Building Organizational Commitment: A Multi-firm Study*. Journal of Occupational Psychology, 63, 245-261.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). *A Re-Examination of The Side-Bed Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis*. Human Relations, XXXXIII, Sayı:10, 1015-1050.
- Cohen, A. (1993). Age And Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analsis. *Basic and Aplied Social Psychology*, 14(2):143-159.
- Çakır, Ö., (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2)
- Çırpan, H., (1999). *Örgütsel öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu, Ü. (2005).(Edt. Demir, C.) *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DeCottis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). *A Path Analysis of Organizational Commitment*, Human Relations, Vol:40, No:7, 445-470.
- Demir, C; Çolakoğlu, Ü.; Çolakoğlu, O. Vd. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, (Edt. Demir, C.). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dereli, M.A. (1989). *Otel İşletmeciliğinde Ön Büro*. Turban Turizm A.Ş. Ankara.

- Dilsiz, F.Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durna U. ve Eren V. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2):210-219
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergenç, A. (1982). *Kişinin Performans Düzeyi, İşe Bağlılığı ve İş Doyumu*, *Psikoloji Dergisi*, Sayı:16.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Ferik, F. (2002). Yetenekli Çalışanları İşte Tutabilmek. (http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale_/yetenekli_tut.asp.) 5 kasım 2006.
- Fındıkçı, İ. (1993). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (Fourth Edition). USA: Prentice-Hall, Inc.
- Göral, R. (2001). *Büro Ortamındaki İşlevsel ve Fiziksel Etmenler, Bu Etmenlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:4, 1-22.
- Gözen E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu, H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Pragmatik Uyumun Yeri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 13-22.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Anatolia Yayınları. Ankara.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce M., Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları.

- Kanter, M.R. (1968). *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. American Sociological Review, XXXIII, Sayı:4, 499-517.
- Keleş, Ç.H.N. (2006). *İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. ve Sapienza, H.J. (1995). *Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice*, Academy of Management Journal, Vol:38, No:1, 60-84.
- Kozak, N., M. ve Güçlü, H. (1998). *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*. Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksekokulu. Eskişehir.
- Kozak, N. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Lawler, E.J. ve Yoon, J. (1996). *Commitment in Exchange Relations: Test of A Theory of Relational Cohesion*. American Sociological Review, LXI, 89-108.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). *Organizational Commitment: Analysis of Antecedents*. Human Relations, vol:40, 4:219-236.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.A. (1990). *A Review and Meta-Analysis of teh Antecedes, Corralates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, Vol:108, 2:171-194.
- McGEE, G.W., Ford, R. C. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, LXXII, vol: 4, 638-644.
- Mercan, M., (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Afyonkarhisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyer, J. P., Allen J. P. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application*. CA: Sage Publication, United Kingdom.
- Meyer, J. P. ,Allen N. J. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 75, No:6.
- Meyer, J. P., Allen N. J. (1984). Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Metodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 69, 3:372-378.

- Meyer, J. P. ,Allen N. J. (1991). *A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review,1, 1:61-89.
- Meyer, J. P. ,Allen N. J. ve Smith, C.A. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of AThree-Component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology, LXXVIII, Sayı:4, 538-551.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V, Gellatly, I.R., Goffin, R.D. ve Jackson, D.N. (1989). *Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of The Commitment That Counts*. Journal of Applied Psychology, LXXIV, Sayı:1, 152-156.
- Mottaz, C.J. (1989). *An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment*. The Sociological Quarterly, 30, 1:143-158.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Pres, New York.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Testing*. New York: McGraw-Hill.
- Olalı, H., Korzay, M., (1989). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E Yayını, İstanbul.
- Olalı, H., Korzay, M., (1993). *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım, İstanbul.
- O'reilly, C. ve Chartman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal Of Applied Psychology, LXXI, Sayı:3, 492-499.
- Oliver, N. (1990). *Work Rewards, Work Values and Organizationa Commitment in An Employee-Owned Firm: Evidence From the U.K.*, Human Relations, Vol:43, 6:513-526.
- O'reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). *The Commitment and Job Tenure of New Eployees: Some Evidence of Postdecisional Justification*. Administrative Science Quarterly, XXVI, 597-616.
- Özkaya M. O., Kocakoç İ. D. ve Karaa E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2):77-96
- Randall, D. M. (1987). *Commitment and Organization: The Organizational Man Revisited*, **Academy of Management Review**, Volume 12, N.1, p.462.
- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). *Interrelationship of Work Commitment Consruct*. Work and Occupations, Vol:18, No:2, 194-211.

- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. Vol: 10, No: 3, 465-476.
- Penley, L. ve Gould, S. (1988). *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, IX, 43-59.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri*. Tüside, Şubat, 99-110, Kocaeli.
- Şahin N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall International Inc.
- Sezgin, O.M., (2001). *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Shaw, J. D., Delery, J. E. And Abdulla, M. H. A. (2003). Organizational Commitment and Performance Among Quest Workers and Citizens of an Arabic Country. *Journal of Business Research*, Vol: 56, 1021-1033.
- Sommers, M.J. (1995). *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination Of Direct and Interaction Effects*. *Journal of Organizational Behavior*, XVI, 49-58.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şener, B., (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Timur, H. (1983). *Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği*. *Amme Dergisi*, XVI, Sayı:5, 3-22.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Uygur, A. (2004). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Woods, R.H. (1992). *Managing Hospitality Human Resources*, The Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, 200, Michigan.
- Yalçın A. ve İplik F. N., (2005). *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412
- Zeffane, R. (1994). *Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees*. Human Relations, XXXXVII, Sayı 8, 977-1007.
- www.istatistik.gen.tr (14.ağustos 2006).
- www.tdk.gov.tr, (29.ocak.2007).
- www.tdk.gov.tr, (29.ocak.2007).

EK ANKET FORMU

Sayın alışan;

Yüksek lisans tez çalışmam için, Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin işletmeye bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yürütmekteyim. Ekte bu amaç ile geliştirilmiş bir anket formu bulunmaktadır.

Ankette yer alan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; verecek olduğunuz cevaplar sizin düşüncelerinizi yansıtacaktır. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve bu bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Başka bir ifade ile verdiğiniz bilgiler bağlı bulunduğunuz yöneticilere aktarılmayacaktır. Bu yüzden söz konusu anket sorularına ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle işaretlemeniz beklenmektedir.

Ankete ayırdığınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Serhat CENGİZ

Adnan Menderes Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Örgütsel bağlılık çalışanın işletmeye olan sadakatinin derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda işgören performansı üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır.

Şu an çalıştığımız işletmeyi göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadeleri kendinize uygun olarak işaretleyiniz

Aşağıdaki sorulara tamamen katılıyorum, tamamen katılmıyorum arasından size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Bu otelde kariyerimin geriye kalanını geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
4. Kendimi bu otelin bir parçası gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
5. Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6. Bu otele karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7. Şu anda bu otelden ayrılmak istesem bile benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
8. Şu anda bu otelde kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5
9. Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım otelden ayrılmamanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
12. Başka bir yerde iş ayarlamadan çalıştığım otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım otel sadakatim hak ediyor.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
16. Avantajım olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu otelden şimdi ayrılamam.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım otelden ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

VII

PERFORMANS

19. Otelin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım otelde çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
21. Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	1	2	3	4	5
23. Çoğu zaman, bu otelin çalışanlarını ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	1	2	3	4	5
24. Çalıştığım otelin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ? Kadın Erkek
2. Medeni Durumunuz ? Evli Bekar Boşanmış Dul
3. Hangi Yaş Aralığındasınız ?
 18 ve altı 19-25 26-35 36-45 46-55 55 ve üzeri
4. En Son Bitirdiğiniz Okul ?
 İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans / Doktora Diğer.....
5. Turizm İle İlgili Eğitim Aldınız mı ? Evet Hayır
6. İşletmedeki Çalışma Şekliniz Nedir ?
 Kadrolu Çalışan Sözleşmeli Çalışan Sezonluk Çalışan Stajyer
7. Hangi Departmanda Çalışmaktasınız ?
 Servis Mutfak Önbüro Housekeping Teknik servis Muhasebe
 Güvenlik Diğer.....
8. Şu Anki Pozisyonunuzda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız ?
 1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla
9. Aylık Kazancınız Nedir ?
 251-500 501-750 751-1000 1001-1250 1251-1500 1501 ve yukarısı
10. Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışmaktasınız ?
 1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla
11. Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz ? Evet Hayır
12. Bakmakla yükümlü olduğunuz birisi ya da birileri var mı ? Yok Var
13. Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı ? Evet Hayır

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Didim/Aydın'da doğan Serhat CENGİZ, ilköğrenimini Yenihisar İlkokulu'nda, orta öğrenimini Didim Selçuk Özsoy Lisesi'nde tamamlamıştır. Lise öğrenimini Didim Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde tamamladıktan sonra, 2001-2002 öğretim yılında, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nun Konaklama İşletmeciliği bölümünde üniversite eğitime başladı. 2005 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitime başlamıştır. Turizm sektöründe, Didim, Kuşadası ve Marmaris'teki turizm işletmelerinde, servis departmanlarında çalışmıştır.