

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Banu BAKIRCI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ercan BALDEMİR

OCAK, 2016
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Banu BAKIRCI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ercan BALDEMİR

OCAK, 2016
MUĞLA

T.C
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ
İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

BANU BAKIRCI

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 02.02.2016
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 11/01/2016

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ercan BALDEMİR
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Zafer ÖTER
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU



Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

OCAK, 2016
MUĞLA

TUTANAK

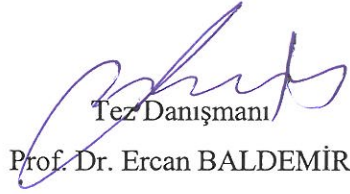
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 16/12./2015 tarih ve 710/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6. maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi **Banu BAKIRCI**'nin "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri." adlı tezini incelemiş ve aday 11/01/2016 tarihinde saat 11.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 45 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **Kabul** olduğuna Oy Birliği ile karar verildi.



Üye

Doç. Dr. Zafer ÖTER



Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ercan BALDEMİR



Üye

Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/02/2016

BANU BAKIRCI



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı :BAKIRCI

Adı :Banu

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri

Y. Dil :The Effects of Employees' Organizational Commitment, Working in Accomodation Management, on Employee Performance

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

☒

☐

☐

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite :Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :Turizm

Enstitü :Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :BALDEMİR, Ercan

Ünvanı :Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI:121

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

- 1.Örgütsel Bağlılık
- 2.İşgören Performansı

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER :

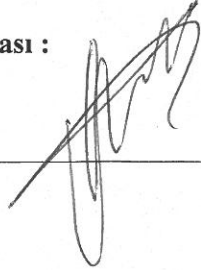
- 1.Örgütsel Bağlılık
- 2.Örgütsel Performans
- 3.İşgören Performansı
- 4.Konaklama İşletmeleri
- 5.Turizm

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

- 1.Organizational Commitment
- 2.Organizational Performance
- 3.Employee Performance
- 4.Business Accommodation
- 5.Tourism

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | ☐ |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | ☒ |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | ☐ |

Yazarın İmzası :



Tarih : 02/02/2016

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusu, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılığının performansa olan etkilerini araştırmaktır. Genel anlamda örgütsel bağlılık “kişinin çalıştığı işletmeye karşı olumlu ya da olumsuz hisleri ” olarak tanımlanmaktadır. İşletmeye karşı olumlu hisleri bulunan yani duygusal olarak örgütüne karşı bir yakınlık duyan çalışan, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, örgüt yararına beklenenden fazla çaba harcama isteğinde olma gibi kendini örgüte adanma eğiliminde bulunmaktadır. İşletmeye bağlılık gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkı sağlayacaklardır.

Bu araştırmanın planlanmasından sonuçlanmasına kadar geçen tüm süreç boyunca değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Ercan Baldemir’e yüksek lisans eğitiminde bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak bizlere yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen Muğla Üniversitesi Turizm Fakültesinde bulunan tüm değerli hocalarıma ve araştırma görevlilerine, Yüksek lisansa başlamamda vesile olan beni yüreklendiren ve bana güç veren saygı değer hocam Doç. Dr. Mehmet Avcı’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca bana en çok emeği geçen değerli annem Cemile Kaba, babam Hüseyin Kaba, kardeşlerim Oğuzcan ve Burak Can Kaba, yüksek lisans eğitim sürecimde göstermiş olduğu sabır ve destek için sevgili eşim Mehmet Bakırcı’ya ve varlıklarına hergün şükrettiğim kızım Ece ve oğlum Ege’ye çok teşekkür ederim.

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin ve değişimlerin daha hızlı yaşandığı günümüz çalışma yaşamında örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamanın yanında, yüksek kalite ve verim sağlayacak olan unsurlardan biri çalışanların artan performansdır.

Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe müşteri beklentilerindeki değişimler işletmeleri, nitelikli iş gücü istihdam etmeye ve böyle bir çalışanı işletme bünyesinde tutmaya çaba sarf etmeye zorlamaktadır. Bu tutum örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda kalma veya ayrılma eğiliminin en önemli belirleyicisi durumundadır. Çalışan ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesidir ve çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir.

Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin arttırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık son yıllarda işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın aynı zamanda performansıda yüksek düzeyde olmaktadır. Bu çerçevede Muğla ili Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesi bulunan konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan 395 adet anket örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden yararlanılmış ve araştırmaya dahil edilen örneklem kütlesi kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık ve işgören performansları arasındaki ilişki belirlemeye yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık ile performansları arasındaki ilişkinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğine ilişkin verilerin analizinde Anova ve T testleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Örgütsel performans, İşgören performansı, Konaklama işletmeleri, Turizm.

ABSTRACT

In addition to supply competitive advantage to the associations, the only element to supply high quality efficiency is the increasing performance of the employee in our daily work lives, where technologic progress and evolution are experienced faster.

Especially effort, the changes in the customer expectations force the business to employ well-qualified workforce and such kind of staff keep working in tourism sector which is an intensive sector. This manner cause the concept of organizational commitment to reveal. Organizational commitment is the most important determinor of the staff's tendency to staying in the foundation or leaving it. Organizational commitment is the indicator of the coordination between the staff and the organization and this states the physchological approach of the employee.

Organizational commitment which supplies the employee's participation to business and the organization's general activites' raise had more importance for the business during in the last years. Organizational commitment has positive influence on employee performance. The employee who is dedicated to his/her organization has also a high rank performance. In this aspect 395 questionnaires were applicated on the employees of accommodation business which has tourism business document in Muğla province's Fethiye district, in this questionnaire, the analysis frequency, percentage, factor, realibity and validity were utilized to find out the correlation between the organizational commitment and employee performance and correlation, regression analysis to determine the correlation between the employees organizational commitment and employee performance, were applied on the extent of sample mass implicated to research. Lastly, Anova and T tests were used for the data analysis of whether the correlation between the employees organizational commitment and performance changed accarding to demographic characteristics. As a result of the analysis, a positive correlation

between the organizational commitment and employee performance was commitment and employee performance was found.

Key Words: Organizational commitment, Organizational performance, Employee performance, Business accommodation, Tourism.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.Örgütsel Bağlılık	3
1.1.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	5
1.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	6
1.2.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	7
1.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	16
1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	19
1.3.Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler.....	20
1.3.1. Kişisel Faktörler	20
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	23
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	24
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	25
1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	27
1.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık:	27
1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık:	27
1.5. Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	28
1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	28
1.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans	28
1.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım	29
1.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür	29
1.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kişilik.....	29

1.6. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık	30
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI

2. İşgören Performansı	32
2.1 Performans Kavramı	32
2.2 Performansın Unsurları (Boyutları)	33
2.2.1. Etkililik	33
2.2.2. Etkenlik	34
2.2.3. Kalite	34
2.2.4. Verimlilik	35
2.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi	35
2.2.6. Yenilik	36
2.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	36
2.3. Performans Yönetim Sistemi	36
2.3.1. Performans Yönetim Amaçları	38
2.3.2. Performans Yönetiminin Başarı İlkeleri	38
2.4. Performans Ölçümü	39
2.5. Performans Değerlendirme	41
2.5.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	43
2.5.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	45
2.6. Konaklama İşletmelerinde Performans Yönetimi	55
2.7 Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3. Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığının Performansa Etkisi	63
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	63

3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımlar.....	63
3.3 Araştırmanın Yöntemi	64
3.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	64
3.3.2 Veri Toplama Aracı.....	64
3.3.3 Verilerin Analizi.....	65
3.4 Araştırmanın Bulguları ve Analizleri	65
3.4.1 Demografik Özellikli Bilgilerin Dağılımı	65
3.4.2 Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	68
3.4.3 Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular	70
3.4.4 Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Performanslarını Algılamalarına Yönelik Bulgular	74
3.4.5 Faktörlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
3.4.6 Faktörlerin Medeni Duruma Göre Dağılımları	76
3.4.7 Faktörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	77
3.4.8 Faktörlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	79
3.4.9 Faktörlerin Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Dağılımları	81
3.4.10 Faktörlerin İşletme Statüsü Değişkenine Göre Dağılımları	82
3.4.11 Faktörlerin Çalışma Şekli Değişkenine Göre Dağılımları	83
3.4.12 Faktörlerin Departman Değişikliğine Göre Dağılımları	84
3.4.13 Faktörlerin Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	85
3.4.14 Faktörlerin Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımları	87
3.4.15 Faktörlerin Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları.....	88
3.4.16 Faktörlerin Mevcut İşletmelerde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları.....	89
3.4.17 Faktörlerin İş Değişimi Değişkenine Göre Dağılımları	91
3.4.18 Faktörlerin Yükümlülük Değişkenine Göre Dağılımları.....	92
3.4.19 Faktörlerin Ek Gelir Değişkenine Göre Dağılımları	93
3.5 Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki	94

SONUÇ VE TARTIŞMA	97
ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	105
EKLER	117
ÖZGEÇMİŞ	121



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	7
Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	7
Şekil 3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	13
Şekil 4: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım	16
Şekil 5: Örgütsel Bağlılıklar Modeli	19



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Cronbach Alpha Geçerlilik Güvenirlilik Değerlendirmesi	65
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri Dağılımı	66
Tablo 3: Faktör Analizi Sonucunda Faktörlere Dağılan Maddeler	68
Tablo 4: Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular	70
Tablo 5: Faktör Ortalamaları	73
Tablo 6: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Performanslarını Algılamalarına Yönelik Bulgular	74
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Analizler	76
Tablo 8: Medeni Durum Değişkenine Göre Analizler	77
Tablo 9: Yaş Değişkenine Göre Analizler	78
Tablo 10: Bitirilen Okul Değişkenine Göre Analizler	79
Tablo 11: Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Analizler	81
Tablo 12: İşletme Statüsü Değişkenine Göre Analizler	82
Tablo 13: Çalışma Şekli Değişkenine Göre Analizler	83
Tablo 14: Departman Değişkenine Göre Analizler	84
Tablo 15: Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizler	86
Tablo 16: Aylık Kazanç Değişkenine Göre Analizler	87
Tablo 17: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizler	88
Tablo 18: Mevcut İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizler	90
Tablo 19: İş Değişimi Değişkenine Göre Analizler	91
Tablo 20: Yükümlülük Değişkenine Göre Analizler	92
Tablo 21: Ek Gelir Değişkenine Göre Analizler	93
Tablo 22: İşgören Performansı ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi	94
Tablo 23: Faktörler ile Performans Arasındaki Regresyon İlişkisi	95

GİRİŞ

Turizm, birçok aktivite ve bölümü içinde barındıran çok boyutlu bir endüstridir. Önemi gittikçe artan hizmetler sektörü içine yer almaktadır.

Gelişen ekonomik ve sosyal ilişkiler daha fazla kişinin evi dışında geçici konaklama yapmasına neden olmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin sayıları sürekli artış göstermektedir. Turizm işletmelerinin sayılarında meydana gelen artış, işletmeler arası rekabetin artmasına neden olmuştur. Artan rekabet ortamı konaklama işletmeleri için verimliliği, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırmayı zorunlu kılmaktadır.

Konaklama işletmelerinin kendine özgü yapısından kaynaklanan emek yoğun olması, stok yapmanın olanaksızlığı, zorunlu olmayan bir tüketim sektörü olması, hizmeti sunanlar ile alanların aynı ortamı paylaşması, üretim ile birlikte tüketimin gerçekleşmesi sektörde insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Konaklama işletmelerinin fark yaratabilmesi ancak işgörenleri ile mümkün olmaktadır. Çalışanların bu kadar önemli olduğu bu sektörde kaliteyi yaratmanın rekabet edebilmenin tek unsuru olarak çalışanların örgüte olan bağlılığı ve performansı önem arz etmektedir.

İşletmeler işgörenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Motive edilmiş personel daha istekli çalışarak işletmenin amaçları doğrultusunda çaba gösterecek, örgütüne bağlılık duyarak performansını arttıracaktır.

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüz iş dünyasında örgütsel başarıya ulaşmak işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Bağlılığı yüksek olan işgörenler çalıştıkları örgüt için yüksek performans sergileyerek kaliteli ürünlerin üretilmesinde katkıda bulunacaklardır. Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın performansı da yüksek olmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde; örgütsel bağlılığının tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık ve diğer bazı kavramlar ile ilişkisi ve konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; işgören performansı, performans kavramı, performansın unsurları, performans yönetim sistemleri, performans ölçümü, performans değerlendirme, konaklama işletmelerinde performans yönetimi ve konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise Muğla ilinin Fethiye ilçesinde bulunan turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek için uygulanan anket çalışmasının analizi yapılarak sonuçları irdelenmiş ve bulgular doğrultusunda çıkarım ve öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.Örgütsel Bağlılık

Örgütler belirli amaç ve hedef doğrultusunda insanların bir araya gelerek oluşturdukları birliklerdir (Demirkol, 2014: 2). Toplumsal yaşamımızın, her evresinde bulunan bir yapıdır. İnsanların işbirliği gereksiniminden ortaya çıkmıştır (İra ve Aksu, 2009: 44). Çalışanlar tarafından hissedilen güçlü duygulardan biri olan bağlılık kavramı bir kişiye, bir kuruma, bir düşünceye, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterilen bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Bağlılık duyan işgörenler örgütün amaç ve değerlerine inanır, emir ve beklentilerine olumlu tepki verirler (Balay, 2000: 15). Bağlılık ve örgüt kavramlarının birleşimi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Uygur, 2009: 12). Bu durum bağlılık kavramının örgütsel açıdan incelenmesi sonucunu doğurmuştur. Çünkü örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgili, yetenekli, becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı arzu etmektedir. Örgütler bu özelliklere sahip insan kaynağını bulduğunda örgütte kalmayı sağlama çabası da göstermelidir. Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgütte o derece güçlenmektedir.

Örgütsel bağlılık literatürde farklı yazarlar tarafından farklı tanımları yapılmış bir kavramdır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazılarına yer verilecektir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanır (Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine katkıda bulunurlar (Uygur, 2007: 73).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanması sonucunda oluşan duygusal bir bağlılıktır. İşgörenin çalıştığı örgütü ile uyum

içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba göstermesi, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesidir (Güçlü, 2006: 11). Çalışanların örgütleriyle özdeşleşerek örgütün değerlerini, hedeflerini benimsemesi, bunlar için çaba göstermesi ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinde olması gerekmektedir (Tamer vd, 2014: 192).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşme ile işe girmesi ile başlar. Örgütün üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin sorumlulukları konusunda bilgi edinmesi ile gelişir. Bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2003: 74).

Wiener (1982) Örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarına uygun davranabilmek için içselleştirilmiş çabaların toplamı olarak ifade etmektedir (Akt. Koç, 2008: 29).

Schermerhorn vd. (1994)'e göre örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir ” şeklinde tanımlamışlardır (Gündoğan, 2009: 4).

İşe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inançların da birleşimi sonucunda çalışanın örgüte olan psikolojik bağlıdır (Çetin, 2004: 90).

İşgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Meyer ve Allen (1997)'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade eder. Çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan bir psikolojik durumdur (Uzun ve Yiğit, 2011: 183).

Porter vd. (1974)'e göre bağlılık kavramı genel olarak üç faktörden oluşmaktadır;

- 1) Bireyin örgüt hedef ve değerlerine güçlü bir şekilde inanarak kabul etmesi,

2) Bireyin örgüt adına kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye istekli olması,

3) Bireyin örgütsel üyeliğini koruması için örgütte kalmayı devam ettirme konusunda güçlü istek duymasıdır (Gül, 2003: 140).

Örgütsel bağlılık davranışı gönüllü, içten gelen bir davranış olduğundan bunun örgüt tarafından zorunlu hale getirilmeye çalışılması yanlış bir uygulama olmaktadır. Örgütsel bağlılık işgören isteği ile oluştuğunda önem kazanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 59).

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlarda ortak olan özellikler; çalışanın örgütün üyesi olarak kalmayı istemesi, zorunluluk olmaması, kendini örgüte adanması, örgütüne sadık olması ve örgütle bütünleşmesi olarak sıralanabilir (Odabaşı, 2014: 5-6).

1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşgörenlerin çalıştığı örgüte bağlılığını yansıtan psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, artan küresel rekabet ortamında oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunun bu kadar önemli hale gelmesindeki temel neden insan unsurudur. Çünkü insan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir (Güçlü, 2006: 6).

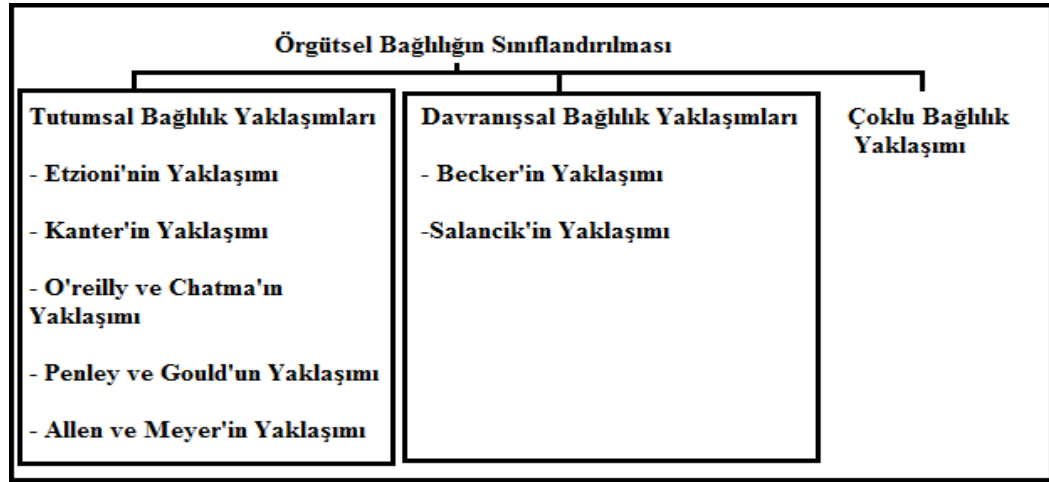
Örgütsel bağlılığı oluşturmak, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerini çekmeyi gerektirir (Doğan, 2013: 70). Örgütün işgören de oluşturduğu izlenime göre işgörenin örgütsel bağlılık seviyesi değişmektedir (Güçlü, 2006: 8). Bağlılığı yüksek olan işgören; iyi ve kötü günde örgütte çalışmaya devam eder, zamanın büyük çoğunluğunu işyerinde geçirir, örgüt varlıklarını korur, örgütün amaçlarını savunur (Doğan, 2013: 70), müşterilere daha kaliteli hizmet sunarlar. Bağlılığı düşük olan işgörenler de; işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve kalitesiz hizmet, son olarak da işi bırakma gibi olumsuz özellikler gözlenmektedir. İşten ayrılmalara, olumsuz işgücü hareketleri, verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zaman artışı ve çalışma etkinliğinin azalması gibi maliyetler işletme açısından istenmeyen bir durumdur (Yılmaz ve Halıcı, 2010:

94). Bu yüzden çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Örgütüne bağlılık hissedenden çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, işlerini daha fazla severek ve isteyerek yapacakları, dolayısıyla yaptıkları işe karşı tutumlarının daha olumlu olacağı beklenmektedir (Erkuş vd, 2011: 251). Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve iş yerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu doğrultuda, örgütle özdeşleşen bir işgörenin, örgütün yararlarını kendi yararlarından önce tutarak daha çok çalışması söz konusu olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 396-397). İşgörenlerin örgütleri hakkında olumlu görüş bildirmeleri hem örgütün rekabet gücünü artırır hem de kaliteli işgücünü kendisine çekmekte zorlanmaz (Cengiz, 2000: 513). Bütün bu nedenler doğrultusunda çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek işletmeler için çok önemli bir husustur.

1.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık ile ilgili literatür de özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bunlar; Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005: 86)

Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü savunurken, davranışsal yaklaşım da, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının devamı olduğunu benimsemişlerdir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgütsel bağlılığa farklı bakış açısı kazandırmıştır (Odabaşı, 2014: 6). Her bireyin duyduğu bağlılık türünün farklılık gösterebileceğini öngören bir yaklaşım türüdür.

1.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, bireyin belli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını birleştirerek, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 41). Çalışanın iş yerindeki olumlu deneyimleri sonucu gelişir ve bireyin kendi isteği ile örgüte bağlanmasıdır (Akar, 2014: 124).



Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991: 63)

Şekil 2' deki düz çizgiler, bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesik çizgiler bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir.

İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören, örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Çalışanın kendisini örgüt içinde fiziksel ve psikolojik olarak rahat hissetme ihtiyacını karşılayan deneyimler sonucunda örgütten yüksek oranda destek gördüğünü algılaması ile birlikte tutumsal olarak örgütüne karşı bağlılık hisseder (Meyer ve Allen, 1991: 69-70).

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılık ile ilgili en çok karşılaşılan yaklaşımlar Etzioni, Kanter, O'reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in yaklaşımlarıdır.

1.2.1.1.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'nin (1961) örgüte katılım modeli örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan biridir (Karabey, 2010: 3). Etzioni'ye göre örgütün çalışanlar üzerinde otoritesi ve gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenleridir (Çakır, 2001: 51). Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur (Güçlü, 2006: 15). Ahlaki katılım, hesapçı katılım, yabancılaştırıcı katılım şeklinde üç örgütsel katılım türü belirlenmiştir (Güçlü, 2006: 16).

Ahlaki Katılım

Bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek içselleştirdiği zaman oluşur. Bu yüzden işgörenler örgütün yararlı sosyal amaçları takip ettiğini hissettiği zaman örgütsel faaliyetlere katılabilir ve örgütlerine daha çok bağlanır (Güçlü, 2001: 16). Ahlaki katılımı çalışan işi herhangi bir çıkar gözetmeden sadece ona değer verdiği için yapar ve örgüte yüksek derecede olumlu yönelme eğilimindedir (Bülbül, 2007: 18).

Hesapçı Katılım

Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler örgüte katkıları ile örgütten yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödüller arasında olan ilişkiyi faydalı ve tarafsız bir değişim olarak gördükleri durumda örgüte hesapçı bir bağlılık duyar. Çalışan örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüt ile ilgilenir (Etzioni, 1979: 10).

Yabancılaştırıcı Katılım

Bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz yönelimi vardır ve bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır. Bu katılım türü alternatiflerin olmamasından kaynaklanır. Bu tür bir katılım duyan işgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya farklı bir yere taşınma imkânlarının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadır (Güçlü, 2006: 16). İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Bu katılım örgüte olumsuz bir katılım temsil etmektedir (Balay, 2000: 16).

1.2.1.2 Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968)'e göre örgütsel bağlılık; bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler sosyal sistemler olarak belirli bir istek, ihtiyaç ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sağdık olmak ve kendilerini örgüte adanmak gibi davranışlarla örgütlerin bu beklentilerini sağlayabilirler. Kanter'e göre bağlılığın 3 şekli vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 499-517).

Devam Bağlılığı

Bu bağlılıkta bireylerin örgüte bağlanma nedeni örgütün devam edebilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgüte kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları zordur. Birey, örgütü adına fedakarlık yapıp, çaba sarf ettiği için üyeliğini sürdürmek durumunda kalır.

Uyum Bağlılığı

İşyerindeki sosyal ilişkilerin gelişmesine dayanan bir bağlılıktır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek bağlılık oluşturulur. Bu gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanmaktadır. Grup bilinci yüksektir. Bu yüzden grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı gelebilecek kadar güçlenmektedirler.

Kontrol Bağlılığı

Çalışanların örgüt tarafından konulan kurallara uyması sonucu oluşan bağlılıktır. Çalışanlar örgüt tarafından beklenen davranışları kendi değerleri ile uyumlu olduğunu ve örgütün isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünür. Çalışanlar bunları bir baskı veya zorlama sonucu olarak değil, örgütün beklentileri ile kendi değerlerinin uyumlu olduğuna inanmasından dolayı yapar (Bakan, 2011: 85).

1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından işgörenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Kişi, örgütün amaçları ve değerlerini kabul eder ve bütünleşir. İşgören örgütün üyesi olmaktan gurur duyar, gurubun amaç ve değerlerine inanır, saygı duyar ve kabul eder.

Örgütte psikolojik bağlılık, üç boyutta ele alınmıştır. Uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutudur.

Uyum Bağlılığı

Uyumlu eylemler yolu ile bazı ödülleri kazanmak ve bazı cezalardan kurtulmak için oluşan bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta bireyin örgüte sağladığı uyum, güvene değil kontrole dayanır. İşgören, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgüt beklentilerine uygun hale getirir (Güçlü, 2006: 21).

Özdeşleşme Bağlılığı

İşgörenin yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılıktır. İşgörenler, özdeşleşme boyutunda, örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duyarlar ve

örgütleri ile bütünleşirler. Özdeşleşme boyutunda temel amaç, tatmin sağlayıcı ilişkiler geliştirmektir (Güçlü, 2006: 22).

İçselleştirme Bağlılığı

O'Reilly ve Chatman (1986)'ya göre örgütün beklenti içerisinde olduğu tutum ve davranışlar ile kişinin kendi değerleri arasında bir uyuma varsa o zaman örgütsel bağlılıkta içselleştirme ya da diğer bir adıyla benimseme bağlılığı ortaya çıkar (Bakan, 2011: 88).

Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyaları örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Balay, 2014: 29). Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerini istekli bir şekilde yapmaya çalışır. Yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin gibi benimser (Bakan, 2011: 88). Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutudur. Çünkü kendi kendini devam ettirici özelliği vardır. Bireyin bağlılığını güçlendirmek için farklı uygulamalar kullanmaya ihtiyaç duyulmayacaktır (Güçlü, 2006: 22).

1.2.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988: 43-59), Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, fakat ortaya konulan modelin yeteri kadar ilgi görmediğini dile getirerek modelin karmaşık olduğunu savunmuşlardır. Onlara göre Etzioni'nin modelinde ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı tam olarak açıklayıcı değildir. Bütün bu söylemlerden hareketle Penley ve Gould bu iki katılımı birbirinden tamamen bağımsız kavramlar olarak ele almışlardır (Atalay, 2010: 61).

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin Modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedir. Bu üç boyut, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Gül, 2003: 44).

Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık örgütün amacını kabul etme ve onları içselleştirmeye dayalı bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışan kendisini örgüte adamakta,

örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Örgüt faaliyetleri ile aşırı ilgilenme söz konusudur (Uygur, 2004: 19).

Çıkarıcı Bağlılık

Karşılıklı çıkarlar doğrultusunda bireyin, örgütten elde etmeyi arzuladığı maddi veya manevi ödüller karşılığında örgüte bağlılık duymaktadır. Örgüt belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılır (İnce ve Gül, 2005: 37).

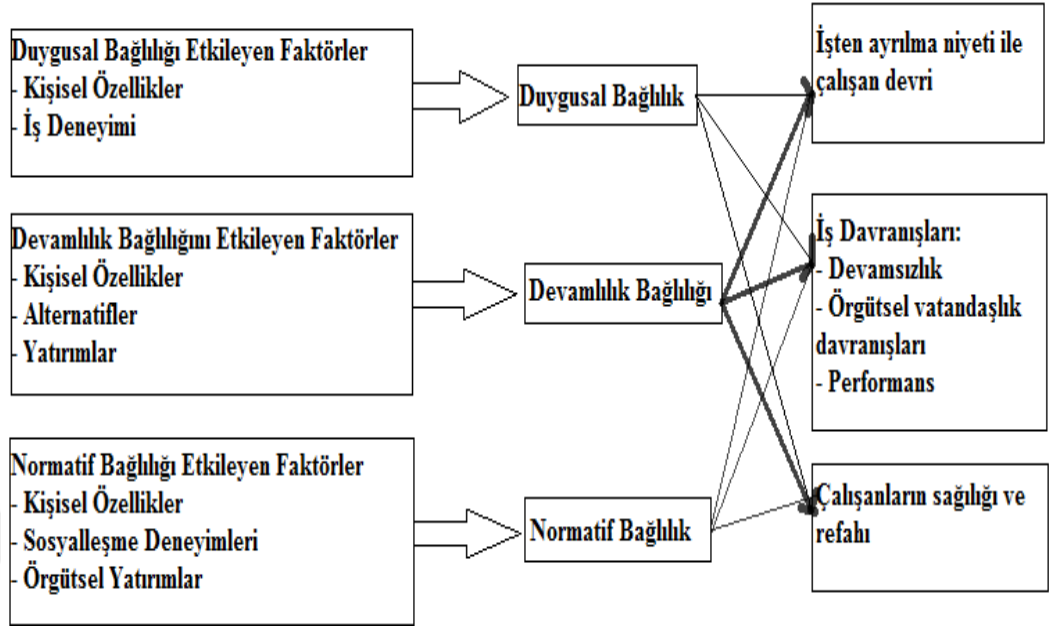
Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bireyin örgütün iç ve dış çevresinde kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algısıyla ortaya çıkan bağlılık türüdür. Birey ile örgüt arasında oluşan bu bağlılık olumsuz bir bağlılıktır. Bireyin örgütte kapana kısıldığı hissini yaratmaktadır (Uygur, 2004: 20).

Etzioni örgütlerde tek bir uyum sisteminin olduğunu ve bu sisteme uygun düşen bağlılık boyutunun geçerli olabileceğini söylerken, Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler (Gül, 2003: 44).

1.2.1.5. Allen Meyer'in Sınıflandırması

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyutlu incelemeye başlamışlardır. 1990'da bu iki boyutlu sınıflandırmaya normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu bir hal almasını sağlamışlardır (Gözen, 2007: 45). Meyer ve Allen yaklaşımına göre örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin örgütü ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (Odabaşı, 2014: 11). Şekil 3'de üç boyutlu bağlılık modeli görülmektedir. Şeklin sol tarafında bağlılığa yol açan faktörler veya öncü koşullar, sağ tarafında ise bağlılığın sonucu olarak nitelendirilen unsurlar yer almaktadır (Doğan, 2013: 94).



Şekil 3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve Diğerleri, 2002: 22)

Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemeleridir. Bu bağlılıkta çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil, kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalmaya devam etmektedirler. Örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Gürkan, 2006: 28, Balay, 2000: 21).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, ekonomik nedenleri arka planda tutarak, sadece örgütün benimsediği değerlere inanarak, onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmak için örgütte kalma arzusunda olurlar. Bu durumda örgütün performansı ön planda, bireyin kişisel çıkarları arka planda olup, birey örgütün başarı veya başarısızlığını kendininmiş gibi içselleştirmektedir (Başol ve Yalçın, 2009: 501).

Allen ve Meyer (1997: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Şafak, 2014: 56).

1. **İşin Zorluğu:** Çalışana verilen işin zor, mücadele gerektiren ve heyecan verici olması.
2. **Rol Açıklığı:** Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça ifade etmesi.
3. **Amaç Açıklığı:** Çalışanın, örgüt için yaptıklarını ne için yaptığı konusunda bilgilendirmesi.
4. **Örgütün Yeni Fikirlerle Açık Olması:** Yönetimin çalışanın her yeni fikrine önem vermesi.
5. **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki çalışanların kendi aralarındaki yakın ilişkileri.
6. **Örgütsel Bağlılık:** Çalışanın, örgütün söylediğini yapacağı konusunda güven duyması.
7. **Eşitlik:** Örgütteki tüm çalışanların arasında eşitlik olması.
8. **Kişisel Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkı sağladığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmesi.
9. **Geri Bildirim:** Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi.
10. **Katılım:** Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılımının sağlanması.

Devam Bağlılığı

Çalışanın örgütte bulunduğu süre içerisinde harcadığı zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılma ile kaybedeceği düşüncesinde olması sonucunda örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur. Birey örgütten ayrılmanın maliyetli olacağına inanmakta ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 75). Devam bağlılığında en önemli unsur örgütte kalma ihtiyacıdır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığında örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ile, örgüt üyeliğini sürdürmesi söz konusu olmaktadır (Boylu vd, 2007: 58). Devam bağlılığında birey istemese bile kendine başka bir alternatif iş bulamayacağına inanarak örgütte çalışmaya devam etme ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Allen ve Meyer (1990)'a göre devam bağlılığını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar;

- 1. Yetenekler:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri diğer örgütlere transfer edip edemeyeceği.
- 2. Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmayacağı.
- 3. Yer Değiştirme:** Başka bir örgüte ve şehre yerleşmesi ile ilgili tutumu.
- 4. Bireysel Yaptırım:** Çalışanın örgütü için zaman ve emek harcamış olması.
- 5. Emeklilik Primi:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde hak ettiği primleri kaybetme ihtimalinin olması.
- 6. Topluluk:** Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
- 7. Alternatifler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzeri veya daha iyisini bulmada zorlanması.

Normatif Bağlılık

İşgörenin örgütte kalma yükümlülüğü duygusu ile zorunlu bağlılığı ifade eder. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için çalışmaya devam etmenin doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ile birlikte kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılık türüdür (Gül, 2002: 46). Normatif temelde örgütüne bağlı bireyler, bir vazife hissi ile işlerine bağlıdırlar. Çünkü bunun yapılabilecek doğru bir davranış olduğunu düşünürler (Gürkan, 2006: 29).

Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki fark, normatif bağlılıkta işgörenin sürdürmekte olduğu örgüt üyeliğinin zorunluluğunun kurumun sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin olmamasıdır. İşgören zamanla örgütsel bağlılığı erdemli bir karar olarak değerlendirdiği için kurum üyeliğini devam ettirmek istemektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 267).

Üç bağlılık türü de çalışanın örgüte bağlanmasını sağlar. Ancak, duygusal bağlılıkta kalma güdüsü isteğe, devam bağımlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise ahlaki yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2004: 28).

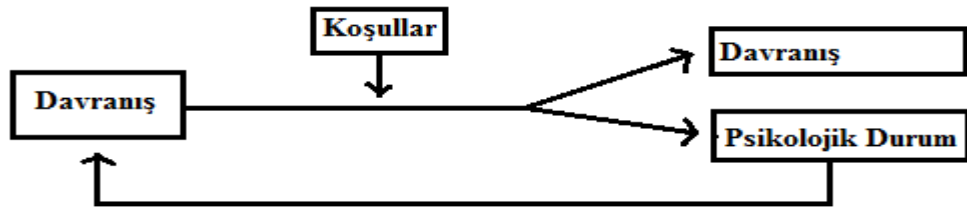
Çalışanların bağlılıklarını daha iyi anlayabilmek için bu üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü işgören bu üç bağlılık boyutunu aynı anda, farklı derecelerde gösterebilmektedir (Kurşunluoğlu vd, 2010: 103).

1.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, kişinin örgütte kalmaya olan niyeti, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi durumlar sergileyerek bağlılıklarının dışı vurumu olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınan bağlılık türüdür (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

Davranışsal bağlılık, örgüte değil, kişinin kendi davranışlarına karşı gelişen bağlılık duygusudur. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra, bu davranışını sürekli olarak devam ettirme eğiliminde olur (Kaya, 2012: 77).

Davranışsal bağlılıkta, kişi çalıştığı örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam edebilmek için gerekirse isteklerini, beklentilerini, bireysel amaçlarını arka plana iterek, örgütün kendisinden beklediği davranışları tekrarlar (Bakan, 2011: 92).



Şekil 4: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: A.Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991)

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 4’de görüldüğü üzere, çalışanın davranışları bazı koşullar sebebiyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in ve Salancik’in sınıflandırmaları bulunmaktadır.

1.2.2.1. Becker’in Sınıflandırması

Becker’in (1960) geliştirdiği yan bahis kavramına göre, birey çalıştığı örgüt içerisinde daha önce sergilediği tutarlı davranışlarından vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranışlarını devam ettirme gereksinimi duyar (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahis kavramıyla anlatılmak istenen, bir davranış ile ilgili kararın o davranış ile çok da ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 35). Burada bireyin bahse yatırdığı temel kriterlerden bazıları emek, zaman, kıdem, yaş, ücret gibi unsurlardır. Bireyin bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı devam ettirmesi gerekir. Birey çalıştığı örgüt için önemli olan ancak bu örgüt dışında herhangi bir örgüt için kullanımı mümkün olmayan bir konuda uzun süre emek ve zaman harcayarak kendini geliştirmesi ile başka bir örgüte transfer olma imkanını kaçırarak bahse girmiş olur. Bahsi kazanması için bireyin, örgütteki davranışlarında tutarlı olması gerekmektedir (İlsev, 1997: 31, Bakan, 2011: 94).

Becker’e (1960) göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır (Bakan, 2011: 94-96).

Toplumsal Beklentiler

Birey ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sürekli iş değiştiren bireyin toplumda güvenilir olmayan birey olarak kabul edilmesinden

dolayı, bireyin güvenilir olduğunu ispatlamak amacıyla alternatif iş ilanlarını geri çevirmesi örnek olarak gösterilebilir.

Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler

Örgütteki bürokratik işleyişin, bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller nedeniyle birey yan bahse girebilir. Çalışan süre ile terfi imkanı arasında pozitif bir bağın bulunduğu bir işletmede çalışan bireyin, terfi olanağını elden kaçırmamak adına yeni iş teklifini kabul etmeyerek işletmede kalmayı tercih etmesi örnek gösterilebilir.

Sosyal Pozisyona Uyum

Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Kişi bir işe girdikten belli bir zaman sonra kendisini o işle özdeşleştirmeye başlar. Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role yeni baştan uyum sağlayamayacaktır.

Sosyal Etkileşimler

Birey örgüt içerisinde diğer çalışanlar ile sosyal etkileşimlerde bulunarak zaman içerisinde kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlar.

Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemeye devam etmek zorunda olduğunun farkındadır ve bu davranışlara karşı bağlılık geliştirir. Örneğin, kişi çalışan bir insan olarak tanınıyorsa çalışkanlık kanaatin bozulmaması için, örgütte yüksek performans ile çalışma davranışını devam ettirecektir.

1.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; "işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu " dur. Bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ortaya çıkar (Güçlü, 2006: 19).

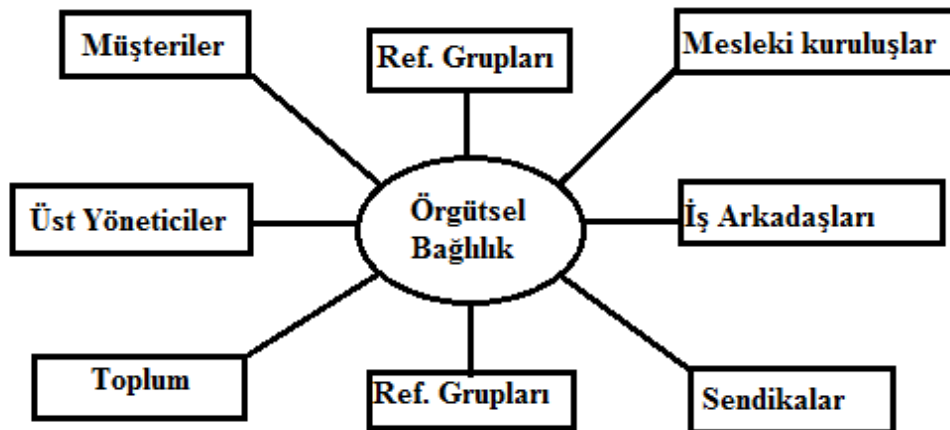
Salancik'in Yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi

daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücüdür. Bireyin örgüte ilişkin algısı, zaman içerisinde sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançların oluşmasına neden olur. Birey bu tutumlara uygun bir hareket tarzı belirler (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

Kişinin davranışları ile tutumları uyumlu ise bağlılık oluşacak, uyumsuz ise gerilim ve stres ortaya çıkacaktır (İnce ve Gül, 2005: 53). Uyumsuzlukla birlikte ortaya çıkan gerilim ve stresi azaltmak için birey, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde düzeltmeye çalışacaktır (Dolu, 2011: 62).

1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Gül, 2002: 49). Bu yaklaşımın öngörüsü, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğidir (Balay, 2014: 39). Dolayısıyla çoklu bağlılık yaklaşımında bağlılık kaynaklarını belirlemek için öncelikle örgütte var olan gruplar belirlenmelidir (Gül, 2002: 50). Bu gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur (Gündoğan, 2009: 59). Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (Dolu, 2011: 63).



Şekil 5: Örgütsel Bağlılıklar Modeli (Reichers, 1986: 472)

Şekil 5’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar gösterebilecekleri gibi; aynı zamanda örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma da farklı derecelerde bağlılık gösterebilmektedir (Balay, 2014: 40).

1.3.Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları incelerken, farklı sınıflandırmalar kullanmışlardır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda üçe ayrılarak incelenmiştir. Bunlar;

- Kişisel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Örgütdışı Faktörler

1.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler örgütsel bağlılığın nedenleri arasında en çok incelenen özelliklerdir. Yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve cinsiyet gibi demografik özelliklerin yanı sıra, başarı gereksinimi gibi bireyin örgütten beklentilerinin ne düzeyde karşılanıyor olduğu ve psikolojik sözleşme, kişisel faktörler olarak literatürde yer almaktadır (Bakan, 2011: 121).

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı olarak gruplara ayırarak olursak, gençlerin bağlılık düzeyi düşük olurken, orta yaş grubunda bulunanların daha köklü çalışma alışkanlıkları bulunduğu için işlerine bağlılık düzeyleri yüksek olur. Yaşlı grubunda bulunanların çalışma güçleri ve hırsları azalmıştır. Çünkü yaş ilerledikçe bireyler değişime daha fazla direnç gösterirler (Çakır, 2001: 105-107).

Birçok araştırmacı (Akova ve Bayhan, 2015; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Çilesiz, 2014) yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmişlerdir, 50 ve üstü yaşa sahip çalışanların gençlere göre örgütlerine daha bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşgörenlerin cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Ancak araştırmalarda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tam olarak belirlenememiştir. Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları sonucu bulunurken, bazı çalışmalarda erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir (Güçlü, 2006: 58-59). Bu çalışmalardan bazıları, Babataş, 2015 yapmış olduğu çalışmada çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşarak, erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Akova ve Bayhan, 2015 kadın çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği erkeklere göre daha fazladır sonucuna ulaşmışlardır.

Bazı araştırmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Sığı, 2007; Kaya, 2009; Bozkurt ve Yurt, 2013; Çilesiz, 2014; Seyhan, 2014, Arslan ve Önce, 2014)

İşgörenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki söz konusudur (Bakan, 2011: 123). Konaklama tesisinde çalışan personelin daha deneyimli, eğitilmiş ve kalifiye elemanlardan seçilmiş olması gerekmektedir. Herhangi bir eğitimi olmayan kişilerin işletmelerde çalıştırılması hizmet kalitesini kötü etkilediği gibi konaklama tesisi performansını da olumsuz etkilemektedir (Baldemir ve Bozkurt, 2012: 40). Eğitim düzeyi arttıkça çalışma yaşamından beklentiler de artmaktadır. Eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve çalışma koşullarına yönelik talepleri yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışma yaşamı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma olanaklarının sağlandığı ortam olarak algılanmaktadır. Bu işgörenler çalıştıkları örgütten çok yaptıkları işe bağlanmaktadır (Uygur, 2009;

24). Eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş imkanları sınırlı olduğu için, bu bireylerin mevcut işletmelerine daha çok örgütsel bağlılık göstermeleri mümkündür (Bakan, 2011: 124).

Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların örgütlerine olan yüksek bağlılığın altında örgütü tek seçenek olarak görmeleri, örgütten çıkarılma durumlarında yeni bir iş bulamayacağına inanmaktadırlar (Bülbül, 2007; Çelebi, 2009; Doğan ve Kılıç, 2007).

Medeni durum, bağlılık üzerinde etkisi olan bir başka kişisel faktördür. Evli bireylerin örgütten ayrılmayı maliyetli bulup örgüte olan bağlılıkları yüksek olurken bekar olan bireylerin örgütlerine daha az bağlılık göstererek daha iyi bir iş alternatifinde örgütten ayrılmaları söz konusudur. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı vazgeçilmez derecede sorumlulukları vardır. Bundan dolayı riske girmek konusunda daha çekingen davranmaları mümkündür (Dolu, 2011: 34).

Gündoğan (2009) yapmış olduğu analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ulaşmış olduğu sonuç evli çalışanların bağlılık düzeyinin bekarlara oranla daha yüksek olmasıdır (Gündoğan, 2009: 112).

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça çalışanların örgüte olan yatırımları da artmakta ve bu yatırımlarını kaybetmek istemeyen çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır (Seyhan, 2014: 49).

Kurşunluoğlu vd. (2010) çalışmalarında işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça bağlılık düzeyinin de arttığını belirterek bunun nedeninin çalışma süresinin artmasına bağlı olarak zaman içinde oluşan örgüte ait olma hissinin arttığı ve örgütle özdeşleşme olduğu söylenebilir (Kurşunluoğlu vd., 2010: 107).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgüt kültürü, rol çatışması başlıkları altında örgütsel faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

İşin niteliği ve önemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırma sonuçları pozitif yönde bir ilişkinin varolmasına dayanmaktadır (Ünler, 2006: 100). İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000: 60).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenlerin çalışma alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak, örgütsel bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır (Güçlü, 2006: 77).

Çalışanlara kendi yaptıkları işlerle ilgili olarak planlama, örgütleme ve kontrol yapabilme konusunda sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler verilmesiyle çalışanlar kendilerine verilen görevleri başarı ile yerine getirerek bağlılıklarının artması sağlanmış olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 71).

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgütte bulundukları süre boyunca davranışlarına yön veren örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecelerini belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Çalışanına güvenen, değişime açık katılımcı yönetim tarzı, örgütsel bağlılığın artmasına neden olurken, çalışanına güvenmeyen, katı kontrol mekanizmalarına sahip, aşırı otoriter yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığın azalmasına neden almaktadır (Bakan, 2011: 147).

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Bir örgütte işlerin nasıl yürütüldüğünün göstergesidir (Gündoğan, 2009: 32-33). Örgüt kültürü

Çalışanların öncelikleri, beklentileri ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında güçlü bir bağlantı kurarak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların bağlılıkları da güçlü olur (Bakan, 2011: 160).

Rol çatışması, işgörenden, birbiri ile uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolün yerine getirilmesinin istenmesi ve kaynakların bu konuda yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Sabuncuoğlu, 2008: 35).

1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktörde örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörler; işletmenin içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işgörenin alternatif iş durumu, ülkenin iş gücü arzı ve işle ilgili yasal düzenlemeler gibi etkenlerdir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22).

İşgörenin alternatif iş durumu, kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktördür. İşsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde bu önem daha da artmaktadır. Alternatif iş imkanı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Alternatif azaldıkça örgüte olan bağlılık artmaktadır (Özcan, 2008: 22). Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması beklenir (Atalay, 2010: 85). Çünkü bireylerin iş imkânları sadece bireysel özelliklerden değil ülkenin ekonomik durumu, çalışılan sektörün koşulları ve gücü gibi faktörlerden de etkilenmektedir (Bayraktaroğlu vd, 2014: 110).

Rekabetin ve değişimin arttığı iş dünyasında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için farklı, yetenekli, yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlı işgörenler yaramak durumundalardır. Bu bağlamda işverenler ellerinde bulunan nitelikli işgücünü kaybetmemek ve rakiplerine kaptırmamak amacıyla çalışanları anlamaya yönelik bir yönetim tarzı geliştirmelidirler (Yüceler, 2009: 455).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılığın sonuçları, bağlılık derecesine bakılarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığı zaman üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2014: 91).

Örgütsel bağlılığın sağlanması, örgüt içi ilişkilerin ve iç hizmet kalitesinin de olumlu gelişmesine katkı sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık, güçlü bir güven, ekip çalışması, problem çözme, iletişimin sürekli iyileşmesi, tam katılım, yeniliğe açık olma ve bilgi paylaşımı gibi hususların sağlanmasında önemlidir (Tekbalkan, 2014: 73).

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumu açısından da önemlidir. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin iş yaşamındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu ele alırsak, örgütsel bağlılığın bir anlamda yaşam kalitesini pozitif yönde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir (Yağcı, 2007: 126).

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin örgüte ve bireye olumlu veya olumsuz sonuçlarını araştırmıştır.

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

		Düşük Bağlılık Düzeyi	İlımlı Bağlılık Düzeyi	Yüksek Bağlılık Düzeyi
Bireysel	Olumlu	- Bireysel yaratıcılık - Yenileşme ve özgünlük - İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	- İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev - Yaratıcı bireycilik - Kimliğin korunması	- Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama - Davranışın örgütçe ödüllendirilmesi - Bireyin iş yapma tutkusu
	Olumsuz	- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme - Kişisel maliyetler - Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	- Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir - Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	- Değişime karşı direnç - Sosyal ilişkilerde gerilim - İş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji
Örgütsel	Olumlu	- Düşük performansın engellenmesi - İşgörenin zararını sınırlama	- Artan işgören kıdemi - Sınırlı ayrılma isteği - Sınırlı iş devri - Yüksek iş doyumu	- Güvenli ve dengeli işgücü - Yüksek düzeyde görev yarıışı ve performans - Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.
	Olumsuz	- Yüksek iş devri, gecikmei devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi - Örgüte sadakatsizlik - Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme	- İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması - Örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi - Örgütsel etkililikte düşüş	- İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması - Örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu - Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven - Gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık - Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randal (1987: 462)

Düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo1’de sunulmakta ve başlıklar halinde incelenmektedir.

1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bağlılık düzeyi düşük olan birey, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeden bireysel-görev ilişkisi ile grup bağlılığına katılmazlar. Kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur (Balay, 2014: 93-95).

Düşük bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığı olarak ifade edilebilir. Bu nedenle birey bulduğu ilk fırsatta alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye alır. Bu durum insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2014: 93, Seyhan, 2014: 61).

1.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık:

Bu bağlılık türünde birey deneyim açısından güçlü ancak örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir seviyede bulunmaktadır. İşgörenler, bu bağlılık düzeyinde sisteme karşı çıkarlar ve kendi kimliklerini korumaya çalışırlar (Tiryaki, 2005: 119). Diğer yandan örgüt açısından çalışanların iş tatmini ve tecrübelerinin artması hizmet süresini de arttırarak, örgütten ayrılma isteğini azaltabilmektedir. Bu durum örgüt açısından olumlu gibi görülse de zamanla artan bireysel beklentiler örgütsel etkinliği azaltmaktadır (Çetin, 2011: 70).

1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık:

Yüksek örgütsel bağlılıkta birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedir. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek onu ödüllendirir. Örgüt tarafından verilen ödüller çalışan performansının artmasını sağlarken bir yandan da onun yaratıcılığını ve yenileşmeyi bastırarak, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır.

1.5. Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi

1.5.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Örgütsel bağlılığın temelinde örgüte sadakat ve örgütte kalma eğilimi vardır. İş doyumu ise işgörenin işine değer biçmesi sonucunda ifade ettiği olumlu duygudur (Gökçe, 2014: 265). Çalışanlar iş yaşamında, beklentilerine ulaştıkları zaman, olumlu duygular yaşarlar (Izgar, 2008: 320). İşgörenin hissettiği haz duygusu ne kadar yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur (Balay, 2014: 143).

Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında genel anlamda pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. İş doyumunun artması örgütsel bağlılığı artırır. Çeşitli araçlarla işgörenlerin iş doyum düzeyleri yükseltildiği zaman aralarında bulunan sebep-sonuç ilişkisinin de yardımıyla örgütsel bağlılık seviyelerinin artırılması ile iş doyum düzeylerini yükseltmek mümkün olabilmektedir (Yenihan, 2014: 174-177).

1.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, bireyin görev ve sorumluluklarını ne derece etkili bir biçimde gerçekleştirdiklerinin ölçütüdür (Çakır, 2001: 168). Örgütsel bağlılık ise iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın ifadesidir (Ahmadi, 2014: 3).

İşine bağlı bireyler, işlerinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları istekle ve etkin bir biçimde yerine getirirler. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak işine bağlı bireylerin, diğerlerine oranla daha yüksek performans gösterdikleri saptanabilir. Ancak beklentilerin aksine yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf ve yeterince güçlü olmadığı yönündedir (İnce ve Gül, 2005: 95).

Bu zayıf ilişkinin nedenleri olarak, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklar gösterilebilir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentiler örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilerken, maddi beklentisi düşük olan bireyi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Diğer bir neden olarak örgütlerde örgütsel bağlılık ile yöneticiye bağlılığın iç içe olmasıdır. Yöneticilerin performansa önem vererek çalışanlar arasında eşit

performans değerlendirmesi yapması örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir (Gündoğan, 2009: 61).

1.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, yönetilenlerin fikirleri alınarak kararlara katılımının gerçekleştirilmesidir (Ulutaş, 2011: 594). Bireylerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılımı, onların bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Eğer bireyler katılımın değerli ve resmi olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı arttırır (Balay, 2014: 148-149).

Örgütlerde karar almaya katılımın, örgütsel bağlılıkla sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, işğörenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Bu yöntemde işğörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini daha iyi yapma fırsatı yakalarlar. Bunun sonucunda da işğörenin motivasyonu artar ve örgüt ile bağlılığı artar.

1.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, örgütün kendisine özgü yapısıyla örgütü diğer örgütlerden ayıran, değerler ve sembollerdir (Nacar, 2012: 49). Kirchord Daft (2008)'e göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur (Doğan, 2013: 9). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağdır (Doğan, 2013: 102).

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri, beklentileri ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Çalışanlar arasında bir kimlik birliği duygusunun oluşumu ve gelişmesini sağlayarak örgütsel bağlılığın artmasına yol açar (Bakan, 2011: 160). Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı arttırmaya yardımcı bir faktördür (Çakır, 2001: 158). Örgüt kültürü ne kadar güçlü ise örgütsel bağlılık da aynı derecede güçlüdür (Demir ve Öztürk, 2011: 36).

1.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kişilik

Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan bir takım özellikler bütünüdür. Bireyin sosyal bir göstergesidir. Örgütler,

üyelerinin kişilikleri üzerinde derin izler bırakırlar. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, üyelerin örgüte tam anlamıyla uyum sağlamaları, onunla bütünleşmeleri, kendi özne ve sosyal yanlarını örgüt için değiştirmeleri beklenir. Örgütsel kişiliğin oluşumunda ceza ve ödüllerin önemi büyüktür. İşgörenler ödül aldıkça, örgütsel hedeflere daha iyi odaklanırlar, örgütsel kişiliği benimsemesi kolaylaşır. Ceza ise işgörende örgütsel hedeflere bilinçaltında düşmanlık yaratır ve işgörenin örgüte yabancılaşmasına katkı sağlar (Aytaç, 2004: 201-202). Örgütsel kişiliği benimseyen işgörenler örgütlerine bağlılık gösterirken, örgütsel kişiliği içselleştiremeyen iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yoktur.

1.6. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Konaklama işletmeleri, turizm endüstrisi içinde insanların konaklama, beslenme ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Esen, 2011: 3). Bu tür işletmelerde üretilen ve sunulan hizmetlerin büyük bölümü insan gücüne dayanır (Çuhadar, 2001: 3). Otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır. Buna bağlı olarak yüz yüze ilişkilerin yaşandığı ve işgören devir hızının yüksek olduğu konaklama işletmelerinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığıdır (Balay, 2014: 3). Örgütüne bağlı birey işletme adına daha verimli çalışır ve başka çalışma arayışları içinde bulunmaz. Konaklama işletmesinin değerini benimsemiş işletmeye bağlı bir işgörenin verimliliğinin yüksek olmasından dolayı işletmenin başarısının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle işletmenin bu tür işgöreni kazandıktan sonra kaybetmesi önemli bir maliyettir. Tekrar aynı nitelikte işgöreni bulmak ve işletmeye uyumunu sağlamak için zaman ve maddi kaynak gerekmektedir. Bu süre içerisinde oluşabilecek olan müşteri memnuniyetindeki kayıplar da göz önünde bulundurulursa örgüt ve çalışan bağlılığı yaratmak ve korumak oldukça önemli bir konudur (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

Bilindiği gibi konaklama işletmeleri emek yoğun özellikli hizmet işletmeleridir. Çalışanların etkili ve nitelikli bir hizmet sunabilmeleri için öncelikle yaptıkları işi sevmeleri ve bundan doyum sağlamaları gerekmektedir.

Örgüt içinde sağlanacak olan olumlu iletişim ortamı, seviyeli alt-üst ilişkileri, motive edici ödüllendirme sistemleri işgörenlerin işine olan bağlılığını ve doyum düzeyini arttıracaktır. Bunun yanında örgüte olan bağlılık, rekabetin çok yüksek olduğu bu sektörde işletmeler için üstünlük sağlayıcı bir faktördür.

Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, işgörenin uzun süre aynı iş yerinde çalışmasını engelleyebilmektedir. Bu durum yetişmiş ve kaliteli eleman ihtiyacı duyan turistik işletmeleri olumsuz etkilemektedir.

Turizm endüstrisinin geleneksel olarak karakteristiğini, düşük iş morali ve yüksek işgören devri belirlemektedir. Bu durumda fiyatları yükseltmekte ve servis kalitesini düşürmektedir.

Konaklama işletmelerinin rakipleri ile rekabette üstün duruma gelebilmelerinde kullanabilecekleri en önemli unsur sundukları hizmetin kalitesidir (Güçlü, 2006: 6). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, işlerini kendi istekleriyle daha düzgün yapmaya çalışarak sunulan hizmetin kalitesinin artmasında ve örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesinde önemli katkı sağlamaktadırlar. Bu hizmet kalitesinde sürekliliğinin sağlanması da işgören devir hızının düşürülmesi yani örgüte olan bağlılığın artması ile olacaktır. İşgören örgütün çıkarları doğrultusunda hareket ederek daha fazla sorumluluk almayı üstlenecektir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakarlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Örgütler de, çalışanların kendilerine bağlılığı nedeniyle daha verimli çalışacaklardır. Çünkü bu bireylerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar gösterme olasılıkları bağlılığı olmayanlara göre oldukça düşüktür (Uygur, 2009: 14).

İKİNCİ BÖLÜM İŞGÖREN PERFORMANS KAVRAMI

2. İşgören Performansı

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında işletmeler rakiplerinden öne çıkabilmek için sahip olduğu insan kaynağını elinde tutmak ve bu kaynaktan yüksek verim elde etmek zorundadır. Çünkü işgörenler örgütsel performansın artırılmasında önemli bir rekabet gücüdür. İşgörenleri pozitif yönde etkilemeye yönelik her faaliyetin verimlilik üzerinde olumlu etkileri vardır. İşgörenlerin performansları işletmeler açısından önemlidir.

İşgören performansı, işin bir parçası olarak işgörenlerin işe yönelik aktiviteleri ile ilgilidir. Alacakları ücret karşısında göstermeleri gereken çaba olarak değerlendirilebilir (Bekiş vd, 2013: 20).

Emek yoğun bir sektör olan turizmde işletmeler amaçlarına ulaşmak ve verimliliklerini arttırmak için insan unsuruna daha fazla önem vermelidir. Tam da bu noktada performans kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde performans kavramı değerlendirmesi, yönetimi konuları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1 Performans Kavramı

Performans kavramı, literatürde farklı tanımlarla ifade edilmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır;

- Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen verimliliğin, nitelik veya nicelik olarak ölçülmesidir (Akal, 2005: 17).
- Performans, bireylerin veya kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür (Sümer, 2000: 59).
- 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).
- Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimidir (Ertuğrul, 2006: 156).

- Performans, işletmelerin belirledikleri hedefler doğrultusunda bu hedeflere ulaşmada kaynakların ölçülmesi, firma stratejilerine uygun olarak belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi, amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiğidir (Ağca ve Tunçer, 2006: 175).

Performans kavramına ilişkin yapılan tanımların özünde genel olarak işletmenin veya işgörenin amaç ve hedeflere ulaşma yolundaki gösterdikleri çaba ve bu çabanın sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesidir. Bu sonuçlar olumlu ise personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Uzunoğlu, 2011: 3).

2.2 Performansın Unsurları (Boyutları)

Örgütlerde performans anlayışı gelişim gösteren ve değişen bir süreç olarak izlemiştir. Günümüzde performans çok yönlü ve oldukça geniş bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın yedi boyutu arasındaki birbiriyle bağıntılı iç ilişkiler sonucunda oluşturduğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999: 9).

- Etkililik
- Etkenlik
- Kalite
- Verimlilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Yenilik
- Kararlılık ve bütçeye uygunluk

2.2.1. Etkililik

Etkililik, çıktılarla ilgili bir kavramdır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans

boyutudur (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Mevcut girdiler ile mümkün olan en yüksek çıktının üretilmesi veya bir birim çıktının en az girdiyle üretilmesidir (Kımanoğlu ve Çak, 2000: 324).

Etkililik, doğru işlerin, doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenilen miktarda yapılmasıdır (Benligiray, 1999: 9).

Örgütsel etkililik, bir örgütün daha önceden belirlemiş olduğu amaçlara ne ölçüde ulaştığını ve amaçların ne kadarını gerçekleştirdiğini açıklamaya çalışan bir performans boyutudur. Amaçlara yönelik bir tanımdır. Bir sonuç analizidir. Amacın gerçekleşme düzeyini belirler (Başat, 2010: 27). Etkin bir işletme belirli bir girdi ile üretimini en yüksek düzeye çıkarabilen bir işletmedir (Şıklar ve Doğan, 2015: 316).

2.2.2. Etkenlik

Etkenlik kavramı daha çok sonuç ile ilgili bir kavramdır. Sonuçlara ilişkin hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini gösterir (Kımanoğlu ve Çak, 2000: 314).

Etkenlik doğru işleri yaparak doğru amaçlara ulaşmaktır. Kaynakların kullanımı ile ilgilidir. Organizasyonun amaçlarına ulaşmasını ölçen bir kavram olarak toplam performans göstergesidir (Akal, 2005: 34). Yani işletmenin amaçlarına ve de hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ya da ulaşamadığını belirleyen bir performans kriteridir.

2.2.3. Kalite

Kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmete kullanım kolaylığı kazandıran, müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun üretim anlayışını benimseyen bir performans boyutudur (Bayyurt, 2007: 585).

Kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005: 50).

Bir performans ölçütü olan kalite çok boyutlu bir kavramdır. Çok farklı tanımlarının olması da bu yüzdendir. Bir mal ya da hizmetin tüketici

gereksinimlerine uygunluk derecesidir. Güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir. Sonuç olarak kalite her boyutta hatasız olma derecesidir.

2.2.4. Verimlilik

Verimlilik doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik olarak gerçekleştirmek ve bunu yaşam biçimi olarak benimsemektir. Üretim yapan bir sistemin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiye göre tanımlanır. Yüksek üretim ya da daha az girdiyle daha çok çıktı üretme amacı taşır (Benligiray, 1999: 12-13).

Verimlilik artışı ile birlikte işletmelerin ürettiği ürün kalitesi ve maliyeti iyileşmektedir (Özdemir, 2014: 87).

2.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamında kalite; insani koşullar altında çalışmayı, demokratik bir şekilde yönetilmeyi, gelir dağılımında adaleti sağlayıcı bir kavramdır (Özdemir, 2014: 74-87).

Çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma hayatlarının farklı yönlerine ilişkin duygu, düşünce ve davranışları anlatılmak istenir. Çalışma yaşamının kalitesi ve işletme performansı arasında ilişki vardır. Konunun insanla ilgili olması, insanların çalışma yaşamlarında da kendi benlikleri ile yani sosyal yaşamlarındaki gibi hareket etmeleri koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenmeleri ve aynı tepkileri göstermemelerinden dolayı bu ilişki biraz karmaşıktır (Akal, 2005: 58).

Çalışma yaşamının kalitesi, işteki memnuniyet seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübe gibi kavramları ifade etmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 148). Kişilerin çalışma ortamında önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesini gösteren bu kavramın yüksek olması iş ortamında devamsızlıkları azalttığı, işgücü devir hızını düşürdüğü ve iş memnuniyetini geliştirdiği gibi işletmenin rekabet yeteneğini de arttırmaktadır (Başat, 2010: 30-31).

2.2.6. Yenilik

Yenilik, uzun dönemli istikrarlı üretim, büyüme, getiri, sürdürülebilir performans ve endüstri liderliği gibi unsurlar nedeniyle işletmeler açısından önemli bir kavramdır (Yağcı, 2008: 404).

Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. İşletmelerin geleceği için önemlidir (Başat, 2010: 31).

Yenilik yönetiminin hizmetler sektöründe ve özellikle turizm endüstrisinde bir yönetim tarzı olarak benimsenmesini avantajlı kılacak en önemli unsur hizmet unsurudur ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik adımların atılması oldukça önemlidir (Yağcı, 2008: 422-423).

2.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kar elde etmek, kar ve karlılığı arttırmak işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri ve büyümeyi sağlayabilmeleri için gerekli performans kriterlerinden bir tanesidir. Sadece kar ve karlılığı ölçerek işletmenin toplam performansı hakkında fikir sahibi olmak mümkün değildir (Atakuş, 2006: 30).

Bütçeye uygunluk, karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kar amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde karlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilmektedir (Akal, 2005: 64).

2.3. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, bir işyerinde çalışanların etkinliğini arttırmak için kullanılan, hedeflerin belirlenmesi, değişikliklerin izlenmesi, koçluk, motivasyon, yeniden gözden geçirme ve personel gelişimi gibi birçok aktivitenin bir araya geldiği sistemdir (Luecke, 2008).

Benligiray (1999)'a göre performans yönetimi, bir işletme için hedeflenen ve belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, toplanan bilgileri karşılaştırma ve işletme

performansının sürekli iyileşmesini sağlayacak düzenlemeleri yapıp, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen süreçtir.

Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesi, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik sistemler bütünüdür (Öztürk, 2009: 3).

Performans yönetim sistemi bir işletmede insan kaynağı ile ilgili faaliyetlerin planlanması, standartların belirlenmesi, başarılı iletişimin kurulabilmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesinde ve işletme hedeflerinin belirlenmesinde büyük rol oynar (Uzunoğlu, 2011: 5).

Performans yönetim istemi, örgütün örgütsel ve fonksiyonel stratejilerinin ve hedeflerinin performansı ile uyum halinde yönetildiği süreçtir (Başat, 2010: 34).

Barutçugil (2002)'e göre performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyona yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterdikleri ortak çabalara yapacağı katkıları arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi veya ödüllendirilip geliştirilmesi sürecidir.

Performans yönetim sisteminde örgüt üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir. Kendini yönetme üzerine yoğunlaşır. Çalışanlara rehberlik edilerek gelişmeleri teşvik edilir. Devamlı bir süreçtir (Helvacı, 2002: 156-157).

Performans yönetim sistemi sayesinde organizasyon bireysel performansları değerlendirebilecek, değerlendirme sonuçlarına göre gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilecek, kariyer yönetimi için gerekli verileri elde edebilecek, ücret politikaları oluşturabilecek ve birey hedefleriyle stratejik hedefler arasında bir bağlantı sağlayabilecektir (Erdoğan, 2007: 6).

2.3.1. Performans Yönetim Amaçları

Performans yönetim sisteminin öncelikli amacı, hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir (Işığışık, 2008: 3). Geçmiş veriler ışığında kişi ve kurumların geleceğe yönelik performanslarını belirleyerek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını en üst seviyeye çıkarmayı hedef alır (Erdoğan, 2007: 5).

Performans yönetiminin amaçları Barutçugil (2002)'e göre ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonel hedeflerin açık olarak belirlenmiş bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Hedeflere ulaşmak için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Belirlenen kriterler doğrultusunda çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi.
- Belirlenen hedeflerle gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve çalışanın değerlendirilmesi.
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması.
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması.
- Çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi.
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- Geri bildirim yardımıyla çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Eğitim-Geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

2.3.2. Performans Yönetiminin Başarı İlkeleri

Etkin bir performans yönetim sisteminin başarılı olması için organizasyonun, çalışanların ve üst yönetimin dikkat etmesi gereken bazı kriterler vardır (Öztürk, 2009: 73).

- Performans yönetim süreci, çalışanların özellikleri ve organizasyon kültürü ile uyumlu olmalıdır.
- Üst yönetim tarafından desteklenmelidir.
- Yöneticiler ve çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılmalı ve sahiplenilmelidir.
- Performans yönetimi, organizasyon süreç ve işleyişi birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- Performans yönetimi kısa vadede değer yaratacak, uzun vadede ise gelişim gösterecek sonuçlara odaklanmalıdır.
- Performans yönetim süreci, strateji ve planlama süreci ile iç içe olmalıdır.
- Performans yönetim süreci, diğer insan kaynakları süreçleri ile uyumlu olmalıdır.
- Performans yönetim süreci, duruma göre esneklik gösterebilmelidir.
- Performans yönetim süreçleri, açık, adil ve dürüst olmalıdır.
- Performans yönetim süreçleri toplumsal değerleri dikkate almalı ve bireysel gereksinimlere saygılı olmalıdır.
- Performans yönetimi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve geliştirilmesine destek vermelidir.
- Performans yönetimi etkinliği, sürekli gözlem, geliştirme ve değerlendirme ile sağlanmalıdır.

2.4. Performans Ölçümü

Drongelen ve Cook'a (1997) göre performans ölçümü, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan faktörlerin analiz edilerek istenilen bilgiye ulaşılmasıdır. Artan rekabet ortamında, işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri için bu ölçümlerden elde ettikleri bilgiler ile kendilerini yeniden düzenlemeleri gerekmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2008: 341).

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde de tarafsız olarak ölçülmesidir (Demirkaya, 2000: 3). Kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli

işleyen bir sistem dahilinde verileri toplayıp analiz etmesi ve raporlaması sürecidir (Yenice, 2006: 57). Ölçümlerle sağlanan bu bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır.

Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemlidir. Çünkü ölçüm sistemi içinde performansların incelenmesi ve düzenli bir biçimde ilgililere geri bildirimi, çalışanları daha iyi yapmaya yöneltir ve yeteneklerini geliştirmek için çabalamalarını sağlar (Akal, 2005: 92-95).

Performansın değerlendirilebilmesi ve sağlıklı sonuçların alınabilmesi için iyi bir performans ölçüm sisteminin olması gerekmektedir. Performansın ölçülebilmesi için açık bir şekilde tanımlanması gerekir. İşletme performansı, üst yönetimce belirlenen ve ulaşılması gereken büyüme, pazar payı, yıllık satışlar, ihracat gibi ölçümleri içerir (Özkaya, 2013: 23).

Performans ölçümünün çok fazla olumlu etkisi olmasına rağmen bazı olumsuz etkileri de söz konusu olabilmektedir. Bu sorunların bir kısmı ölçümün zorluklarından kaynaklanan teknik zorluklar olurken diğer bir kısmı kişilerin performans ölçümüne verdiği psikolojik tepkilerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle performans ölçüm sisteminin bu etkilerinin göz önünde bulundurulması ve sistemin bu zorlukları mümkün olduğunca giderecek şekilde kurulması gerekmektedir. Performans yönetim sistemlerinde sorun yaşamayan işletmelerin sayısı çok azdır. İşletmelerin, genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar ve sorunlar olarak şunlar belirtilebilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27).

- Çok fazla veri ile ilgilenilmesi,
- Kısa döneme odaklanması,
- Raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması,
- Verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması,
- Yetersiz sayıda ölçütün kullanılması (müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi),
- Çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması,

- Yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi,
- Rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi,
- Gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması,
- Ölçütleri ilişkilendirmede başarısızlık,
- Ölçümler arasındaki sürenin belirlenmesi, müşterinin ihmal edilmesi,
- Yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması,
- Performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılmamasıdır.

2.5. Performans Değerlendirme

Performans yönetim sürecinin bir parçası olan performans değerlendirme literatürde farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamaları yapılmış bir kavramdır. Aşağıda bu tanımlamalara yer verilecektir.

Performans değerlendirme, çalışanların görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan resmi olmayan periyodik denetimleri kapsayan bir süreçtir (Mentor, 2014: 12).

Performans değerlendirme çalışmaları, bütün işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle günümüzde işletmeler arasındaki rekabetçi ortam ve hizmet kalitesinin gerçekleştirilmesi zorunluluğu performans değerlendirme çalışmalarının gerekliliğini ve önemini arttırmaktadır (Ertuğrul, 2006).

Performans değerlendirme, işletmenin ne yöne doğru gittiğini bireysel ve organizasyonel olarak görmede kullanılabilecek bir yönetim aracıdır (Özdemir, 2014: 15).

Richard (2008)'e göre performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan yöntemdir.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir (Polmer, 1993: 9).

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutumunu ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın başarısını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002: 178).

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2012: 296).

Performans değerlendirme, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracıdır. İşgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğini sistematik olarak değerlendirilmesinde kullanılan bir performans yönetim sistemi uygulamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 160-162).

Luecke (2008)'e göre performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir.

Performansın belirli aralıklarla denetlenmesi ve değerlendirilmesi çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkararak yaratıcı, hayal gücü yüksek ve geleceği görebilen bireyler yetiştirmek gibi işgücünün gelişmesine katkıda bulunur (Kaymaz, 2009: 83).

İşletmelerde performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Uyargil, 2013: 3). Yani değerlendirme mevcut olan durum hakkında bilgi verirken ileriye görmeyi de sağlar ve yeni hedeflerin ortaya konulmasında, gerçekçi, uygun ve erişilebilir amaçların saptanmasını kolaylaştırır. Farklı organizasyonlar, farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanmaktadır. Her değerlendirme yönteminin kendine has bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Seçilen yöntemin işletmenin özelliklerine ve amaçlarına uygun olması gerekir (İplik, 2004: 36). İşletmedeki değerlendirme süreci planlanırken yönetici ve çalışanların birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Süreç içerisinde yöneticinin ve işgörenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmelidir (Beltekin vd, 2014: 160).

Bingöl (2012)'ye göre performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını, tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme sürecidir. Çalışanların performanslarını iyileştirmek için kullanılır.

Performans değerlendirmede önemli olan bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının vs. bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 293).

2.5.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin genel amacı; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve örgüte katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak, kişiyi bütün yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerini gidermek için çalışanlara imkân hazırlamaktır. Performans değerlendirmesi örgüt için olduğu kadar işgören için de önemlidir. Değerlendirme sonucunda işgörenler eksikliklerini görerek bunları tamamlama ve kendini geliştirme fırsatı da bulmuş olur (Ertürk, 2009: 303).

Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil, 2013: 102; Özdemir, 2014: 17; Sabuncuoğlu, 2013:185; Barutçugil, 2004: 428-429; Fındıkçı, 2012: 299-300).

- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılmasına yardımcı olmak,
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Bireylerin yetersiz düzeylerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Önceden belirlenen ölçümleme kriterine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilerek geri besleme yolu ile çalışan verimliliği ve iş tatminlerinin artmasını sağlamak,

- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlamak,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanların durumunun yeniden gözden geçirilmesine yardımcı olmak,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir düzeye ulaşmalarını sağlamak,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek, iyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Çalışanları doğru görevlerde kullanmak,
- Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve önyargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını arttırmak,
- Bireysel gelişimin artışı ve sürekli öğrenme sayesinde çalışanların ustalaşmasına yardımcı olmaktır.

Performans değerlendirmesi yapılmayan bir örgütte, bireylerin örgüte yaptığı katkı tespit edilemez, çalışanlarla ilgili doğru kararlar alınamaz. Bu durum çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyerek motivasyonlarının düşmesine neden olur (Tunçer, 2013: 93).

2.5.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlemesine ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, iş görenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilmektedir. İşletmelerde tek bir performans değerlendirme yöntemi kullanmak bazen uygun olmayabilir. Bu bakımdan yöneticiler kendi işletmeleri için uygun olan birden çok performans değerlendirme yöntemi kullanarak, çalışanların performanslarını değerlendirebilirler. Değerlendirme bilimsel ölçütlere göre yapılmalı ve bu konudaki evrensel yöntemler kullanılmalıdır. Performans değerlendirme yöntemleri çeşitli kaynaklarda farklı şekilde yapılmaktadır. En yaygın olarak karşılaşılan performans değerlendirme yöntemleri; kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım, ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşım ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım olarak üçe ayrılmaktadır.

2.5.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleşir (Uyargil, 2013: 44). Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı iş yerlerinde uygulanan ve uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2013: 199). Bu yaklaşım ile geliştirilmiş yöntemler: basit sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi, adam adama kıyaslama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemidir.

2.5.2.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Çalışanların yöneticileri tarafından başarılarına göre sıralandığı yöntemdir. Öncelikle örgütte çalışan personel çalıştıkları bölüme göre ayrılır. Daha sonra değerlendirici çalışanlarını en iyiden en kötüye doğru sıralar (Uyargil, 2013: 44).

Basit sıralama yöntemi; işgören, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapar. Bu da sağlıklı bir değerlendirme olarak görülmemesi sebebiyle eleştirilir, nesnel değildir ve kullanım alanı oldukça sınırlıdır (Helvacı, 2002: 162).

2.5.2.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Uygulama şekli basit sıralama yöntemine benzer ancak personel çalıştıkları işe göre bölümlere ayrılmaz. İşletmede çalışan tüm personel bir kâğıda yazılır. Daha sonra değerlendirici listeden en değerli çalışanını belirleyerek başka bir listenin en başına yazar. Listedeki en az değerli çalışanı da listenin en sonuna yazar. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olur (Barutçugil, 2002: 194).

Bu işlem 20 kişiden az olan gruplarda uygulanabilir ve en iyi ile en kötüyü bulmak kolaydır. Bu yöntemin eleştirildiği yönü; ortada kalan personelin sıralamasını yapmak güçtür.

2.5.2.1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirmeci üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birincinin ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına (+) işareti koyar. Daha sonra değerlendirmeci birinci çalışanı aynı performans kriterine göre listede yer alan tüm çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha fazla üretim yapmış olan (+) işaretini hak eder. Sonunda en çok (+) işareti alan kişi performansı en yüksek, en az işaret alan kişi ise performansı en düşük çalışan olarak belirlenir (Barutçugil, 2004: 438).

Çalışan sayısı fazla olan işletmelerde uygulanması çok zaman alıcı ve zor olduğu için tercih edilen bir yöntem değildir.

2.5.2.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de zorunlu dağılım yöntemidir. Bu yöntemde çalışanlar en yüksek performans, yüksek performans, orta performans, düşük performans ve çok düşük performans olarak gruplara ayrılır.

Tablo 2: Zorunlu Dağılım çizelgesi (Uyargil, 2013: 45)

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%5	%25	%40	%25	%5

Çalışanlar bu beş gruptan birine yerleştirilmek durumundadır. Değerlendirici çalışanları ölçekte belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken genelde tek ve genel bir değerlendirme kriterini esas alır. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte kararların alındığı sistemde kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü çalışanla paylaşması ve ona bu kararın adil olduğunu kabul ettirmesi oldukça güçtür (Uyargil, 2013: 45-46).

2.5.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer iş görenden bağımsız olarak kendi iş tanımı kapsamı çerçevesinde ele alır ve değerlendirir. Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farklı olarak bu yaklaşımda kullanılan değerlendirme kriteri birden fazladır (Helvacı, 2002: 163). Bazen tüm çalışanlar için bazen de belirli işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler; geleneksel değerlendirme skalaları, davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri, kritik olay yöntemi, kontrol listesi ve zorunlu tercih sınıflamasıdır.

2.5.2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik ölçek veya grafik değerlendirme ölçekleri olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalalarında kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Bu kriterler çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışlar ve yaptığı işin sonuçlarını göz önünde bulunduran kriterler olarak üçe ayrılır.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörler soyuttur ve gözlemlemeye müsait değildir. Bu yüzden davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık vermesi gerekmektedir (Uyargil, 2013: 47).

Geleneksel değerlendirme skalaları beşli likert ölçek yardımı ile çok başarılı, başarılı, ortalama, başarısız ve çok başarısız gibi puanlama tablosu oluşturarak yapılır. Her derecenin bir puan değeri bulunur ve değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ile başarı puanı bulunur (Helvacı, 2002: 163). Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir (Barutçugil, 2004: 435).

2.5.2.2.2. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Bu yöntem işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. İşin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlar yöntemin odağını oluşturur (Barutçugil, 2002: 192).

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme davranışsal beklenti ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir (Uyargil, 2013: 51).

Bu yöntemde çalışanlar, geleneksel değerlendirme ölçeklerinde ki gibi, standart bir ölçek üzerinden en kötünden en iyiye doğru sıralanır. Geleneksel değerlendirmeden farklı olarak işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar sıralanır ve farklı olan performans göstergelerinin ortaya çıkarılması için kritik olaylardan yararlanılır.

2.5.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek olaylara olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirir. Bu kayıtlar iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geri bildirim sağlanmasında kullanılır (Barutçugil, 2004: 435).

Tablo 3: Kritik Olay Değerlendirme Formu (Erdoğan, 2006: 21)

Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendiriniz. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.

İŞ GÖREVLERİ

1 - Etkililik

- a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
- b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- c) Görevlerini anladığı görülüyor.
- d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay:

2 - İş Bilgisi

- a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay:

İNSAN İLİŞKİLERİ

1 - İletişim

- a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- b) Yazılı ve sözlü iletişim iyi.
- c) Örgütsel konularda becerikli.
- d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
- e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay:

2 - Başkalarıyla İlişkileri

- a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.
- b) Diplomatça davranıyor.
- c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
- d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay:

DİĞER

Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklerle dayansın.

Değerlendirmecinin çalışanı düzenli bir şekilde gözlemlemesi ve kısa notlar alarak kaydetmesi hem kendisi için zaman alıcı olur hem de çalışanın bunu fark etmesi durumunda hata yapma korkusu ile verimliliği azalır. Çalışan ve değerlendirmeci arasında kuşku ve güvensizlik ortamı oluşabilir (Barutçugil, 2002: 190). Kritik olaylar yönteminin günümüzde uygulama alanları geniş değildir. Aşağıda örnek bir kritik olaylar değerlendirme formu verilmiştir.

2.5.2.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde çalışanın iş ile ilişkili olarak yapması gereken davranışları önem sırasına göre ve değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanır. Daha sonra değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden kişiye en uygun olanları seçerek değerlendirmeye alır (Uyargil, 2013: 54, Barutçugil, 2002: 191, Sabuncuoğlu, 2000: 186). İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirilmeye alınır. Geleneksel değerlendirme skalalarından farklı olarak her bir kriter için ölçeklendirme yapılmaz. Değerlendirirci yalnızca, değerlendirilen bireyin ilgili özelliğe sahip olup olmadığına karar verir (Barutçugil, 2002: 191).

Kontrol listesi yönteminin uygulanması zordur. Her iş ya da iş grupları için ayrı liste hazırlamak zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilmesi oldukça karmaşıktır (Sabuncuoğlu, 2008: 186). Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Kontrol listesi formu (Sabuncuoğlu, 2008: 187)

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı Soyadı :	Departman
	:
Değerlenenin Adı Soyadı :	Tarih
	:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin davranışlarını ve çalışmasını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağının açıklanmasını ister	
Kendini geliştirecek önerilere aldırılmaz	
Çabuk öğrenir	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Astları onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Arkadaşlarınca genelde takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	
Hoş olmayana bir çalışma şekli vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Anlatım güçlüğü çeker	

2.5.2.2.5. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya personelin kendisi tarafından kullanılan bu yöntemin değişik uygulamaları vardır. En yaygın biçimde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirmeci tarafından bilinmemektedir.

Bu yöntemde kullanılan değerlendirme formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirmeci, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her cümleye verilen ağırlık gizlidir. Değerlendirmeci, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu yöntemde değerlendirmeci sıralama yapmak zorunda olduğu için değerlendirmede ön yargılarını bir kenara bırakır. Ancak sıralama değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırır (Bingöl, 1996: 233). İşgören değerlendirme formlarının hazırlanmasının güç ve masraflı olması da bir başka sakıncalı nokta olarak ileri sürülmektedir. Zorunlu tercih yöntemine uygun bir form örneği tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Zorunlu tercih yöntemi form örneği (Bingöl, 1996: 234)

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- Çok sabırlıdır
- Mantıki olarak sonuca gider
- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır
- İşi çok akıllıca dağıtır
- İstisnai olarak adildir
- Arkadaşlarını teşvik eder

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işareti koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- İyi bir genel kişiliğe sahip
- Kuvvet ve güdüden yoksun
- Küstah olma eğilimi gösterir
- Basiret gösterir
- Sadakatsizlik göstermez
- Kendisine ihtiyaç vardır
- Birçok hata yapar
- Çok parlak bir geleceği var

2.5.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedefe, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilir. Bireysel performans standartlarına göre dört temel değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Hedeflere göre yönetim, çalışma standartları yönetimi, doğrudan endeks yönetimi, metin değerlemesi yöntemi.

2.5.2.3.1. Hedeflere (Amaçlara) Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde gerçekleşip gerçekleşmediğini inceledikleri süreçtir. Bu yönetim tekniğinde bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir (Helvacı, 2002: 167).

Amaçlarla yönetim uygulamasının başarısı için bazı ön koşulların sağlanması gerekir. Bu ön koşullar, amaçlar belirlenmeli, sayısal olmalı, ölçülebilir olmalı, ulaşılabilir olmalı, anlaşılır olmalı, yazılı ve tutarlı olmalıdır. Birde bunlara ek olarak amaçlara ulaşılması hedeflenen tarih ya da süre hesaplanmalıdır. Ayrıca çalışan ile yönetici arasında düzenli ve sürekli bir iletişim olmalıdır.

2.5.2.3.2 Çalışma Standartları Yönetimi

Bu yöntem, çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Çalışma standartları yöntemi, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartlara göre karşılaştırılmasını ifade eder (Barutçugil, 2002: 189).

2.5.2.3.3. Doğrudan Endeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte değerlendirmesi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları için gerektirdiği sonuca göre genel ve objektif kriterlere dayanır (Uyargil, 2013: 55). İşgücü devamlılığı, işten ayrılma, verimlilik, kalite ve

miktar standartları gibi kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenir. Verilen puanlar neticesinde oluşan sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Helvacı, 2002: 167).

2.5.2.3.4. Metin Değerlendirme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Değerlendiriciden çalışanın yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında bir ya da birkaç paragraflık metin hazırlanması istenir (Barutçugil, 2002: 189, Akçakanat, 2009: 36).

Bu yöntemde değerlendirmecinin yazma isteği, yazılı iletişim yeteneği, değerlendirmenin kısıllığı, uzunluğu gibi faktörler nedeniyle değişkenlik gösterir. Bu nedenle metin değerlemesi yönteminde karşılaştırma yapmak oldukça zordur (Barutçugil, 2002: 190).

2.6. Konaklama İşletmelerinde Performans Yönetimi

Konaklama işletmelerinde personel hizmet üretimindeki temel unsur olduğu için işletmede en önemli sermaye kaynağıdır. Bu nedenle işgücünden en verimli nasıl yararlanılabilir sorusu önem kazanmaktadır (Ağan, 2007: 89). Her işletme belirli amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yönetiminin temel görevi ise örgütün amaç ve görevlerini ulaşılabilir en iyi düzeyde gerçekleştirmektir (Akal, 2000: 5). İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, bölümlerin ve bireylerin tamamının katılımına ve dengelenmiş hedefler yönünde iyi performans göstermelerine bağlıdır.

Hizmet kalitesinin zamana ve mekana göre farklılaşması, hizmetin standartlaştırılması ve eksikliklerini kısa sürede giderme gibi güçlükleri vardır. Bu nedenle turizm işletmelerinde performans artırma çabaları bir ihtiyaç haline gelmiştir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 124).

Konaklama tesisleri turizm endüstrisinin temelini oluşturur. Gelen turistin memnun ayrılması ve turizmin bölge ekonomisine katkıda bulunabilmesi,

konaklama tesislerinin gösterdiği hizmetlere bağlıdır (Baldemir ve Bozkurt, 2012: 28).

Küresel rekabetin yaşandığı bir ortamda, işletmelerin ayakta kalabilmesi için yüksek performans düzeyinde çalışması ve sürekliliğini sağlayabilmesi gerekir. İşletmelerde stratejik planlama, ücret-maaş yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim eksikliğinin belirlenmesi ve eksik olanın giderilmesi ve işten çıkarılma kararlarının alınabilmesinde performans yönetim sisteminin önemli bir yeri bulunmaktadır (Uzunoğlu, 2011: 5). Bunun için de performansı etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Erdem, 2007: 4). Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlama yapmak için kullanılan performans yönetimini etkin bir şekilde yönetilmesi işletme verimliliğini artırır ve işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesinde kolaylık sağlar. Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi işletme verimliliğini artırır ve işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesinde kolaylık sağlar.

Performans yönetimi, işgörene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, gelecekteki gelişimini ve hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunmaktadır (Helvacı, 2002: 157).

Performans yönetim sisteminin öncelikli amacı, hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, gözlemlenmesi ve değerlendirilmesidir (Işığın, 2008: 2).

İyi bir performans yönetim sistemi ilk önce, işletme hedeflerinin ve işgören iş tanımlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Çalışanlara iş tanımları açık bir şekilde ifade edilir. Bunlar doğrultusunda işgörenin göstermiş olduğu performansı ölçülür, değerlendirilir ve geribildirim yoluyla işgören durumdan haberdar edilir. Böylelikle işletme çalışanından ne kadar verim aldığını bilir, işgörende işletme içindeki yerini daha iyi kavrar eksikliklerini görür ve bir takım çalışması ile yetersiz görülen performans arttırılmaya çalışılır. Performansı ve verimliliği istenilen düzeyde olan personele de başarısının devamı adına

motivasyon artırımı adına ödüllendirme yapılır. Kısacası konaklama işletmelerinde performans yönetimi, çalışanların etkinliğini arttırmak için kullanılan son derece önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır.

2.7 Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi

Günümüzde sanayinin gelişmesi, refah düzeyinin yükselmesi, ulaşım imkanlarındaki alternatiflerin çoğalması turizmde zaman içerisinde gelişmesine ve hızla büyüyen bir endüstri haline gelmesini sağlamıştır (Akova ve Bayhan, 2015: 790).

Turistlerin tatilleri süresince en çok zaman geçirdikleri yerlerden biri olan konaklama işletmeleri; hizmet üreten, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı, stok yapılamayan, müşteri memnuniyetinde işgören davranışlarının oldukça etkili olduğu işletmelerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33). Asıl fonksiyonları geceleme ihtiyacını karşılamak olan bu işletmeler, bunun yanında yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlar için de yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran tesislerdir (Azaltun ve Kaya, 2010: 2).

Konaklama işletmelerini üretim işletmelerinden ayıran kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu işletmelerin genel özellikleri şunlardır (Aras, 1993: 5) :

- Konaklama işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünün uzun süreli stoklanma özelliği yoktur, hizmetin sunulduğu anda müşteriye satılması gerekir.
- Konaklama işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önemlidir.
- Konaklama işletmesinde çalışan personelin birbirleri arasında yakın işbirliğinin olması gerekmektedir.
- Konaklama işletmeleri günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü hizmet veren işletmelerdir.
- Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak bilinmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olması nedeniyle, tahminde bulunmak oldukça güçtür. Bu nedenle risk faktörü oldukça yüksektir.

Bütün bu özelliklerden anlaşılacağı üzere konaklama işletmeleri, insan ile insana hizmet sunulan, kaliteli hizmetin belirleyicisinin işgörenler olduğu emek yoğun çalışan işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin gelir sağlayabilmeleri, rekabet gücünü koruyabilmeleri ve devamlılığını sağlayabilmeleri açısından kaliteli hizmet oldukça önemlidir. Konaklama sektörü nitelikli iş gücü, istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür (Saldamlı, 2000: 292).

Özellikle müşterilerin daha fazla otelde kalmasını ve daha çok harcama yapmasını sağlayacak olan işgörenin güler yüzlü, nazık, saygılı, neşeli, işini severek yapmak gibi bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu gibi özelliklerin müşteride yaratacağı olumlu duyguların oluşumunda etkili unsur işgörenin örgütüne olan bağlılığı neticesinde artan performansı olmaktadır (Öztürk ve Alkış, 2011: 454).

Performans, bir amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ne kadar ulaşabildiğini gösterir (Erdinç, 2009: 166).

Turistlerin seyahat nedenleri; seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri, yaş grupları ve zevklerinin birbirinden farklı olması konaklama işletmelerinin de farklı olmasını gerektirmektedir. Konaklama işletmeleri; otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberj, hostel, spor ve avcılık tesisleri, sağlık tesisleri gibi değişik kriterlere göre sınıflandırılmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 87).

Otel İşletmeleri; konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eski olanıdır. Geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir (Barutçugil, 1984: 38).

Moteller; yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahını veya yakın çevresinde inşa edilen, motorlu araçları ile yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama işletmeleridir (Azaltun ve Kaya, 2010: 4).

Tatil Köyleri; genel olarak şehir ve kasaba gibi yerleşim yerlerinden uzakta çeşitli ulaşım imkanları yönünden elverişli bağlantılı olan, doğal güzelliklerin bulunduğu yerlerde kurulan, en fazla iki katlı yapılardan oluşan, rekreasyonel imkanlara sahip işletmelerdir (Bayraktar, 1975: 144).

Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az 5 odalı, çoğunlukla aile işletmesi tipindeki küçük konaklama işletmeleridir (Barutcuğil, 1989: 54).

Kampingler; karayolları güzergahı 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 tesislerdir (Keskin, 2013: 19).

Apart Otel; 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 otel olarak işletilen konaklama tesisleri olarak belirtilmektedir (Türkoğlu, 2011; 20).

Oberjler; müşterilerin doğal güzelliklerden yararlanmak, avlanmak ve sakin bir ortamda dinlenme gereksinimlerini karşılamak üzere kırsal kesimde kurulan konaklama tesisidir. En belirgin özellikleri, fiziki görünümünün çevre ile bütünlük sağlayacak şekilde inşa edilmeleridir (Aktaş, 2002: 38).

Hostel; gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan konaklama tesisleri olarak ifade edilmektedir (Batman, 2003: 37).

Spor ve Avcılık Tesisleri; spor ve avcılık turizmine cevap verebilecek en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleri olarak tanımlanmaktadır (İçöz vd, 2007: 44).

Sağlık Tesisleri; kaplıca, ılıca, kaynarca veya içme gibi isimler alan sıcak veya soğuk madensel suların yakınlarında veya sağlığa çok uygun iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulan konaklama tesisleridir (Yıldız, 2011: 38).

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı müşteriye sunulan hizmetin telafisi olmamaktadır. Yapılan hizmetin kalitesi müşteri memnuniyet düzeyinde olumlu etki yapması müşteri kayıplarını önleyebileceği gibi müşterilerin sürekliliğine de önemli katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde işgörenin en verimli şekilde çalışması sağlanmalıdır.

İşgücü verimliliğini etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Konu insan olunca bu faktörleri maddeler halinde ayrı ayrı belirlemek oldukça güçtür. Literatürde işgören verimliliğini etkileyen faktörler ekonomik, fiziki, psiko-sosyal faktörler olarak üç grupta toplanmıştır. Kısaca bu faktörlere değinecek olursak ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül olurken, fiziki faktörler; işgörenin çalışma ortamını ilgilendiren faktörlerdir. İşyerinin aydınlanma, havalandırma, sıcaklık, soğukluk ve nem dengesinin ayarlanabilmesi çalışanların sağlık ve iş güvenliği açısından uygun bir ortamın sağlandığı işletmelerde çalışan verimliliği olumlu yönde etkilenmektedir. Psiko-sosyal faktörler; iletişim, oryantasyon, işgören eğitimi, işgören motivasyonu etkin olan faktörler arasındadır (Yumuşak, 2008: 241-251).

Bütün bu faktörlerin yanında, yöneticilerde çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermelidirler. Çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin yanında sosyal ve psikolojik beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir işletmede çalışmayı seçtiklerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Toker, 2007: 93). İnsan odaklı yaklaşımlarla yönetim stratejilerini belirleyen işletmeler, işgörenlerin hizmet verimliliğinden daha fazla yararlanabilirler. Bu konuda yöneticilerin yapması gereken, çalışan seçimine önem verme, çalışan eğitimi, onlara önemli olduklarını hissettirme, ödüllendirme, çalışanların fikirlerini alma gibi ilişkilerini düzenleyebilecek olan konuların üzerinde durmaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 127-128).

Çalışanların ve yöneticilerin arasındaki iletişimin iyi olması işletme açısından son derece olumlu etki yaratarak organizasyonun etkinliğini ve karlılığını artırır, hizmet ve üretim kalitesi gelişir. Bu da yoğun rekabetin yaşandığı konaklama sektöründe işletmeleri rakipleri karşısında daha güçlü hale getirir.

Yöneticinin performansa verdiği değer ve adil bir performans değerlendirmesi örgütsel bağlılık ve performans olumlu yönde etkileyecektir. İşgörenlerin bağlılıkları, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır, tersi bir durumda işgören farklı arayışlar içine girecek ve işten ayrılmak isteyeceklerdir.

Konaklama işletmelerinde ürünün kalitesini belirleyenlerin işgörenler olması nedeniyle, çalışanların örgütüne kaşı hissetmiş olduğu duygu onun aynı zamanda performansına da yansıtacağından dolayı bağlılık ve performans birbirleriyle doğru orantılı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün yaşamını devam ettirebilmesinin yanında işgörenlerin örgüte daha fazla katkı sunup etkin bir performans ortaya koyabilmesi açısından önem arz etmektedir (Zincirkıran vd, 2015: 61). İşletmenin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için etkin performans gösteren işgörelere ihtiyaçları vardır. İşgören açısından da etkin performans daha iyi bir kariyer, daha yüksek gelir ve sosyal itibar gibi önem taşıyan tatmin aracı olması nedeniyle önemlidir (Zincirkıran vd, 2015: 63). Örgütsel bağlılık, performansın artmasını sağlarken, artan performansla birlikte memnun müşteri sayısı da artmaktadır. Buda işletme başarısının artmasına sebebiyet vererek bir zincir halinde işletmeyi hedeflerine doğru götürmektedir. Çünkü örgütlerine bağlı bireyler fedakârlık yapmaya hazır durumdadır, işletmeyi sahiplenir, kendi işletmesi gibi çaba sarf eder, hedeflere odaklanır, var gücü ile çalışır. İşletmenin amaç ve değerlerine gönülden bir bağlılık olduğu için işletme emir ve beklentilerine sorgusuz cevap verme eğilimindedirler. Ayrıca örgütlerine bağlı bireyler iş yaşamlarında daha yaratıcı olmaktadır. Aksi taktirde örgütlerine bağlılık hissetmeyen bir çalışan o iş yerinde kalmak istemez ve her an işten kaçma

isteği ile iyi bir performans sergileyemediği gibi, örgüt üyeliğinin devamı için herhangi bir çaba gösterme eğilimi yoktur. Böyle bir personelin işletmeye olan maliyeti yüksektir ve işletmeye zararı dokunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde nitelikli iş gücünü bulmak zordur. İşletmeler böyle bir işgören buldukları zaman kaybetmemeli doğru yönetme ve yönlendirmelerle motivasyonlarını arttırarak başarılarının sürekliliğini sağlamalıdır. Çalışan bağlılığını arttıra bilen konaklama işletmeleri işgören devir hızından kaynaklanan maliyeti azaltarak bu konudaki birçok sorunu ortadan kaldırmış olacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3. Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığının Performansa Etkisi

Bu bölümde örgütsel bağlılığın performans üzerine etkilerini ortaya koymak için teorik bilgiler ışığında yapılacak araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin istatistiksel analiz sonuçları değerlendirilecektir.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, turizmde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları ile performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Yüksek performans gösteren iş görenler, tüketicilerin beklenti ve isteklerine cevap vererek örgütün daha fazla talep görmesine ve böylelikle daha yüksek kazanç sağlamasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda sonuçlara göre işletme yönetici ve çalışanlarına bir takım önerilerde bulunarak yaşanan mevcut problemlerin tanımlanmasına ve çözümlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, örgütsel bağlılık ve işgören performansı konularında ayrı ayrı çok sayıda araştırma yapılmış olmasına karşılık, iki konunun bir arada bulunduğu ve konaklama işletmeleri üzerine değerlendirildiği az sayıda araştırma yapılmış olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımlar

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın; araştırma kısmı ise, konaklama işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Evrenin çok geniş bir alana yayılması, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, araştırma örneklemini olarak Fethiye Ticaret Odası'na bağlı bulunan turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmaya katılan tüm işgörenlerin anket sorularını cevaplamada dürüst davranacağı varsayılmıştır. Fethiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yapılan anket uygulaması ile ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

3.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Fethiye Ticaret Odası’na kayıtlı bulunan turizm işletme belgeli 113 işletmede görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Bazı işletmelerin araştırmaya katılmak istememeleri nedeniyle, araştırma, çalışmaya katılmayı kabul eden 50 işletmede uygulanmıştır. Anket aracılığı ile yapılan araştırmada; ilgili işletmelere 600 adet anket bırakılmıştır. Bu anketlerin 410 tanesi geri dönmüş, dağıtılan anketlerdeki geri dönüş oranı %68 olmuştur. Ancak, geri dönen 410 anket formundan veri sağlamaya elverişli 395 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.2 Veri Toplama Aracı

Konuya ilişkin en uygun veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir. Anket; araştırmacı tarafından çalışmayı kabul eden işletmelere dağıtılarak onların belirledikleri zamanda toplanmıştır. Yapılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorular, ikinci bölüm örgütsel bağlılık soruları ve üçüncü bölüm performans sorularıdır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplamda 18 ifadeden oluşmakta olup, katılımcılar bu ölçekte yer alan her bir ifadeyi “Tamamen katılmıyorum” dan “Tamamen katılıyorum” a kadar uzanan beş basamaklı bir derecelendirme üzerinden cevaplandırmışlardır.

İşgören performansını ölçmek için Mowdays vd.’nin oluşturmuş olduğu ve Sökmen (2000)’nin yüksek lisans tezinde kullandığı örgütsel bağlılık ölçeğinin performans boyutunu oluşturan 6 adet soru değerlendirilmeye alınarak anketimizde kullanılmıştır.

3.3.3 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 for Windows programı kullanılmıştır. Bu istatistik paket programı aracılığıyla ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini belirlemek için geliştirilen 24 sorunun Cronbach's alpha katsayısı **0,842** bulunmuş olup, anket soruları gayet iyi anlaşılmış, anket geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Her bir faktörün Cronbach's alpha katsayısı Tablo 1'de verilmiştir. Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 $\alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 $\alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.60 $\alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirirdir.

0.80 $\alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 1 Cronbach Alpha Geçerlilik Güvenirlilik Değerlendirmesi

Örgütsel Bağlılık	18	0,779
Aidiyet Faktörü	6	0,831
Minnet Faktörü	4	0,740
Sıfır Bağlılık Faktörü	4	0,690
Zorunlu Bağlılık Faktörü	4	0,652
Performans Faktörü	6	0,729

Aidiyet Faktörü, Minnet Faktörü, Sıfır Bağlılık Faktörü, Zorunlu Bağlılık Faktörü ve Performans Faktörü'nün Cronbach alpha katsayısı 0,70'e yakın ve üzerinde bulunduğundan dolayı geçerli ve güvenilirirdir.

3.4 Araştırmanın Bulguları ve Analizleri

3.4.1 Demografik Özellikli Bilgilerin Dağılımı

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyetleri, medeni durumu, yaş aralığı, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadığı, işletmenin statüsü, çalışma şekli, hangi departman da çalıştıkları, şuan ki pozisyonda kaç yıl çalıştıkları, aylık gelir, turizm de kaç yıl çalıştıkları, işletmede

kaç yıldır çalıştıkları, iş değiştirmeyi düşünüp düşünmedikleri, bakmakla yükümlü olduğu birileri olup olmadığı ve ek gelirlerine ilişkin veriler aşağıda tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri Dağılımı

Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	130	32,9
Erkek	265	67,1
Medeni Durum		
Evli	189	47,8
Bekar	206	52,2
Yaş		
18 ve Altı	20	5,1
19-25	97	24,6
26-35	163	41,3
36-45	91	23,0
46 ve Üstü	24	6,1
Eğitim Durumu		
İlköğretim ve Altı	96	24,3
Lise	146	37,0
Önlisans	64	16,2
Lisans ve Üstü	89	22,5
Turizm Eğitimi		
Evet	219	55,4
Hayır	176	44,6
İşletme Statüsü		
Üç Yıldız ve Altı	140	35,4
Dört Yıldız	147	37,2
Diğer	108	27,3
Çalışma Şekli		
Kadrolu	113	28,6
Sözleşmeli	82	20,8
Sezonluk	200	50,6
Departman		
Servis	92	23,3
Ön Büro	99	25,1
Kat Hizmetleri	35	8,9
Teknik Servis	24	6,1
Muhasebe	49	12,4
Diğer	96	24,3
Pozisyonda Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	84	21,3

1-4	143	36,2
5-8	89	22,5
9-12	41	10,4
13 ve Üstü	38	9,6
Aylık Gelir		
750 ve Altı	18	4,6
751-1000	120	30,4
1001-1250	103	26,1
1251-1500	62	15,7
1501 ve Üstü	92	23,3
Turizmde Çalışma Süresi		
1den Az	40	10,1
1-4	107	27,1
5-8	77	19,5
9-12	73	18,5
13-15	40	10,1
15den Fazla	58	14,7
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi		
1den Az	125	31,6
1-4	128	32,4
5-8	80	20,3
9-12	34	8,6
13den Fazla	28	7,1
İş Değişimi		
Evet	187	47,3
Hayır	208	52,7
Yükümlülük		
Var	248	62,8
Yok	147	37,2
Ek Gelir		
Evet	62	15,7
Hayır	333	84,3

Tablo 2 'ye göre konaklama işletmeleri çalışanlarının %67,1 'i erkek olurken %32,9 'unun kadın olduğu görülmektedir. Erkek çalışan sayısının fazla olması kültürel farklılık olarak yorumlanabilir. Turizm istihdamı içerisinde yer alan kadın çalışanların oranı genel istihdam yapısına uygun olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bakımından farklılık göstermektedir (Yanardağ ve Avcı, 2012: 45). Eurostat verilerine göre Dünya'da bu oran %46 kadın, %54 erkek işgücü olarak dağılım göstermektedir.

Katılımcıların %52,2'si bekar, %47,8'i evlidir. 26-35 yaş aralığında çalışanların çoğunlukta olduğu katılımcıların %61,3 'ü ilköğretim ve altı ile lise mezunu oluşturmaktadır. Bu oran oldukça fazladır ve turizm eğitimi almamış olan bu kişilerin turizm sektöründe istihdam ediliyor olması sektör açısından sorun teşkil etmektedir.

Katılımcıların %50,6 'sı sezonluk, %20,8 'i sözleşmeli çalışanlardan oluşmakta ve ankete katılan 395 kişiden 113'ü kadrolu çalışmaktadır.

Mevcut işletmede çalışma süresi tablo rakamlarına bakıldığında katılımcıların %64 lük kısmının 1 yıldan az ve 1-4 yıllık çalışma süresinde olduğu görülmektedir. Bütün bu göstergeler turizmde bulunan işgören devir hızı yüksekliğinin nedenleri olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz.

Ankete katılan 208 kişi yani toplam sayının %52,7 'si iş değiştirmeyi düşünmedikleri hakkında beyanda bulunmuşlar ve %62,8 'i bakmakla yükümlü kişilerin olduğunu belirtmişlerdir. Sektördeki yapıya bakıldığında bu oranların oldukça anlamlı olduğu söylenebilir.

3.4.2 Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıda değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılmaktadır. Tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşmaktadır (Kılıç ve Ural, 2005; 253). Faktör analizi, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar.

Araştırmamızda yapılan örgütsel bağlılık faktör analizinde faktör denemeleri sonucunda belirlenen 4 faktörün toplam değişkenliğin %56'sını açıkladığı belirlenmiştir. Bu faktörler; aidiyet, minnet, sınıf bağlılık ve zorunluluk olarak adlandırılmış ve hangi maddenin hangi faktöre atandığı Tablo 3'de gösterilmiştir. Ayrıca araştırma konusunun içinde bulunan performans faktöründe değerlendirilmeye alınmış olup araştırma 5 faktörle analiz edilmiştir.

Örgütsel bağlılık faktörlerine kısaca değinmek gerekirse, aidiyet faktörünün ön koşulunun sahiplenmek ya da sahiplenilmek olduğunu söyleyebiliriz. Birey kendini sahiplenilmiş hissettiğinde işletmeye kendini yabancı hissetmez, bütün benliği ile işletmeye ait olduğunu bilir ve güven duygusu oluşur.

Aidiyet, birlikte uyum içinde hareket edebilme olanağı sunar. Minnet faktörü, yapılan bir iyiliğe karşı hissedilen gönül borcudur. Sıfır bağlılık faktörü, toplum bilincinin olmadığı, bireylerin daha öznel düşünüp hareket ettiği bağımsızlık durumudur. Zorunluluk faktörü, kişinin yarar sağladığını düşündüğü bir şeyi elinden kaybettiği zaman katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan bağlılıktır. İhtiyaçtan kaynaklı devam etme durumudur.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonucunda Faktörlere Dağılan Maddeler

	Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
	1. Bu otelde kariyerimin geriye kalanını geçirmekten mutluluk duyarım.	15. Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	3. Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	8. Şu anda bu otelde kalmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	19. Otelin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenen üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.
	2. Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	16. Avantajım olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	4. Kendimi bu otelin bir parçası gibi hissetmiyorum.	9. Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	20. Çalıştığım otelde çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.
	5. Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	17. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu otelden şimdi ayrılamam.	6. Bu otele karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum.	10. Çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	21. Kendi değerlerimi işletmeye değerlerine yakın görmekteyim.
	7. Şu anda bu otelden ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	18. Çalıştığım otelden ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	12. Başka bir yerde iş ayarlamadan çalıştığım otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	11. Çalıştığım otelden ayrılmanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	22. Çalıştığım işletme iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.
	13. Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	-	-	-	23. Çoğu zaman, bu otelin çalışanlarını ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.
	14. Çalıştığım otel sadakatim hak ediyor.	-	-	-	24. Çalıştığım otelin geleceğini önemsiyorum.

Bütün değişkenlerin hem Kalmogorov-Smirnov hem de Shapiro Wilk Testleri, $\alpha=0,05$ altında olup normallik varsayımı sağlanmamaktadır. Logaritmik düzeltme yapıldığında yine normallik varsayımı sağlanmadığı görülmüştür. Dolayısıyla non parametrik testlerle analizler yapılmıştır.

3.4.3 Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılamalarını tespit edebilmek amacıyla istatistiklerden yararlanılarak ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4’de konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını algılamalarına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4: Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Ortalama Std. Sapma
	n	%	N	%	n	%	N	%	N	%	
1. Bu otelde kariyerimin geriye kalanını geçirmekten mutluluk duyarım.	182	46,1	87	22,0	64	16,2	26	6,6	36	9,1	2,11 1,304
2.Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	200	50,6	100	25,3	40	10,1	29	7,3	26	6,6	1,94 1,222
3. Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	89	22,5	70	17,7	59	14,9	55	13,9	122	30,9	3,13 1,563
4. Kendimi bu otelin bir parçası gibi hissetmiyorum.	83	21,0	54	13,7	47	11,9	61	15,4	150	38,0	3,36 1,590

5. Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	138	34,9	99	25,1	57	14,4	45	11,4	56	14,2	2,45 1,25
6. Bu otele karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum.	59	14,9	67	17,0	57	14,4	62	15,7	150	38,0	3,45 1,499
7. Şu anda bu otelden ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	148	37,5	89	22,5	82	20,8	34	8,6	42	10,6	2,32 1,335
8. Şu anda bu otelde kalmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	156	39,5	94	23,8	68	17,2	40	10,1	37	9,4	2,26 1,323
9. Şu anda bu otelden ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	63	16,0	61	15,5	79	20,1	77	19,5	114	28,9	3,30 1,4436
10. Çalıştığım otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	56	14,2	72	18,2	95	24,1	67	17,0	105	26,6	3,24 1,390
11. Çalıştığım otelden ayrılmamanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	78	19,7	83	21,0	89	22,5	49	12,4	96	24,3	3,01 1,450
12. Başka bir yerde iş ayarlamadan çalıştığım otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	93	23,5	71	18,0	83	21,0	53	13,4	95	24,1	2,96 1,491
13. Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	125	31,6	103	26,1	82	20,8	40	10,1	45	11,4	2,44 1,330

14. Çalıştığım otel sadakatim hak ediyor.	177	44,8	74	18,7	77	19,5	38	9,6	29	7,3	2,16 1,291
15. Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	113	28,6	81	20,5	76	19,2	31	7,8	94	23,8	2,78 1,528
16. Avantajım olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	176	44,6	60	15,2	70	17,7	34	8,6	55	13,9	2,32 1,457
17. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu otelden şimdi ayrılamam.	150	38,0	83	21,0	71	18,0	34	8,6	57	14,4	2,41 1,430
18. Çalıştığım otelden ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	168	42,5	66	16,7	80	20,3	30	7,6	51	12,9	2,32 1,414

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara ilişkin elde edilen dağılımlar Tablo 4’de görülmektedir.

Örgütsel bağlılık anket sorularından en yüksek ortalamaya sahip olan “Bu otele karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum” ifadesi 3,45 ortalama ile dikkat çekmektedir. “Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” ifadesi 1,94 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip bulunmaktadır. Bu iki soru arasındaki çelişki bize çalışanlar arası bağlılık türü farklılıklarını göstermektedir. Sonuçlardan çalışanların işletmeye bağlılıklarının olduğunu ama bu bağlılığın genel anlamda duygusal bir bağlılık olmadığı söylenebilir.

“Bu otelde kariyerimin geriye kalanını geçirmekten mutluluk duyarım” ifadesinin ortalaması 2,11 ve “Kendimi bu otelin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesinin ortalaması 3,36 olarak görülmektedir. Ayrıca bu iki ifade ile değerlendirebileceğimiz bir diğer madde olan “Şuanda bu otelde kalmam bir istek

olduğu kadar bir gerekliliktir” ifadesinin ortalaması 2,26 dır. Bu üç maddenin ortalamaları dikkate alındığında çalışanların genel anlamda işletme politikaları benimsemeden kendilerini o işletmenin bir parçası olarak görmeden maddi çıkarları doğrultusunda ve iş imkanlarının azlığından dolayı işlerine bağlandıklarını söyleyebiliriz.

“Avantajım olsa bile çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” ifadesinin ortalaması 2,32 ve “Çalıştığım otel sadakatimi hak ediyor” ifadesinin ortalaması 2,16 dır. Bu iki madde ile değerlendirmeye alınabilecek bir diğer madde 2,44 ortalama ile “Çalıştığım otele çok şey borçluyum” ifadesidir. Çalışanların iş hayatının olumsuz koşullarının farkında oldukları bu olumsuz koşullara rağmen çalıştığı işi, işletmeyi düşündüklerini ve memnuniyetlerini minnet duygusu ile birlikte dile getirdiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 5: Faktör Ortalamaları

Aidiyet	2,23
Minnet	2,45
Sıfır Bağlılık	3,22
Zorunluluk	2,95
Örgütsel Bağlılık	2,71

Tablo 5’de verilen konaklama işletmeleri çalışanlarının işletmeye yönelik, aidiyet, minnet, sıfır bağlılık ve zorunluluk düzeylerinin her birine ilişkin genel ortalamalar örgütsel bağlılık anket yorumunu destekleyici nitelikteki bilgileri sunmaktadır. Örgütsel bağlılık faktörlerinden sıfır bağlılık faktörünün ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmamız açısından iyi bir sonuçtur. Bu ortalama bize çalışanların en az bir faktörle işletmelerine bağlılık duyduklarını göstermektedir. Çalışanlar arasında daha çok hissedilen bağlılık türlerinin aidiyet ve minnet faktörleri olması ve zorunluluk faktörünün bu ikisinden sonra gelmesi turizm açısından oldukça olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların anket değerlendirmesi sonucu örgütsel bağlılık ortalaması 2,71 dir. Yani konaklama işletmeleri çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.4 Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Performanslarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının performans değerlendirme boyutuna ilişkin algılamalarını tespit edebilmek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 6’da konaklama işletmeleri çalışanlarının performanslarını algılamalarına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 6: Çalışanlarının Performanslarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

19. Otelin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenen üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	242	61,3	67	17,0	50	12,7	12	3,0	24	6,1	1,76 1,163
20. Çalıştığım otelde çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	116	29,4	78	19,7	74	18,7	41	10,4	86	21,8	2,75 1,514
21. Kendi değerlerimi işletmeye değerlerine yakın görmekteyim.	131	33,2	105	26,6	91	23,0	28	7,1	40	10,1	2,34 1,282
22. Çalıştığım işletme iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	117	29,6	106	26,8	91	23,0	36	9,1	45	11,4	2,46 1,308

23. Çoğu zaman, otelin çalışanlarını ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	70	17,7	83	21,0	117	29,6	48	12,2	77	19,5	2,95 1,350
24. Çalıştığım otelin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	219	55,4	68	17,2	49	12,4	22	5,6	37	9,4	1,96 1,322

Konaklama işletmeleri çalışanlarının performanslarını ölçmekte kullandığımız 6 soruluk ankette en düşük ortalamaya sahip olan “Otelin başarısına yardımcı olabilmek için benden beklenenin üstünde çaba sarfetme arzusundayım” ifadesinin ortalaması 1,76 dır. Bu soruya 242 kişi “Tamamen katılıyorum”, 67 kişi “Katılıyorum” cevapları ile birlikte katılımcıların %88,3 ’ü işletmenin beklentisinin üzerinde çaba sarfetmeye hazırdır. Bu işletme açısından oldukça iyi bir durumdur. Çünkü işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları performans konusundaki istekliliğini arttırmaktadır.

“Çalıştığım otelin geleceğini gerçekten önemsiyorum” ifadesinin ortalaması 1,96 dır. Katılımcıların %72,6 sı bu soruya katıldıklarını beyan etmişlerdir. Bu oran çalışanların büyük çoğunluğunun işletmelerine ve işlerine sahip çıktıklarını göstermektedir. “Çalıştığım otelde çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim” ifadesine katılım oranı da bunu destekler nitelikte çalışanların yarıya yakın bir oranla bu soruya katıldıklarını, %19,7 lik oranında kararsız kaldıklarını bildirmişlerdir. İşletmelerin farkındalığı ve doğru yönlendirilmesi ile birlikte çalışanların performanslarını istenilen düzeylerin üzerine çıkarılabilecek olması muhtemel gözükmektedir.

“Çoğu zaman bu otelin çalışanlarını ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalara katılmak güçtür” ifadesi 5’li likert ölçeğinde 2,95 gibi ortalamaya sahiptir. Bu soruya 117 kişinin “Kararsızım” seçeneğini işaretlemesi işletme

politikaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını göstermektedir. İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken politikalar hakkında çalışanlara yeteri kadar bilgi verilmediği görülmektedir. İşletme açısından olumsuz bir durumdur.

3.4.5 Faktörlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet değişkenlerine göre yapılan analizler non parametrik testlerden Mann Whitney U testiyle yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Analizler

Cinsiyet		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
Kadın	Ortanca	2,1667	2,2500	3,3750	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,2397	2,3942	3,2712	2,8596	2,4577
	Std.	0,99568	1,04077	1,15472	1,02299	0,86049
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Erkek	Ortanca	2,1667	2,2500	3,2500	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,2330	2,4858	3,1970	2,9943	2,3289
	Std.	0,96217	1,12017	1,08241	0,95799	0,86675
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mann Whitney U	Z Anlamlılık Düzeyi	-0,015 0,988	-0,702 0,483	-0,736 0,462	-1,297 0,195	-1,602 0,109

Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Konaklama işletmelerinde çalışanların ”Aidiyet (0,988) ,Minnet (0,483), Sıfır Bağlılık (0,462), Zorunluluk (0,195) ve Performans (0,109) faktörleri incelendiğinde personelin cinsiyet değişkenine göre $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla çalışanların Kadın veya Erkek olmasının tüm faktörler bakış açılarında herhangi fark bulunmadığı anlamına gelmektedir.

3.4.6 Faktörlerin Medeni Duruma Göre Dağılımları

Medeni durum değişkenine göre yapılan analizler non parametrik testlerden Mann Wihtney U testiyle yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda

verilmiştir. Analiz için yeterli gözlem elde etmek amacıyla ankette bulunan dul seçeneği bekarlara dahil edilmiştir.

Tablo 8: Medeni Durum Değişkenine Göre Analizler

Medeni Durum		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
Evli	Ortanca	1,8333	2,0000	3,2500		
	Ortalama	2,1102	2,3849	3,2381	3,0000	2,1667
	Std.	0,9878	1,1208	1,1410	2,8386	2,2945
	Sapma	3	5	7	0,99654	0,86310
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Bekar	Ortanca	2,3333	2,5000	3,2500		
	Ortalama	2,3504	2,5207	3,2061	3,0000	2,3333
	Std.	0,9451	1,0675	1,0749	3,0524	2,4423
	Sapma	8	1	6	0,95678	0,86417
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
Mann Whitney U	Z Anlamlılık Düzeyi	-2,909 0,004	-1,562 0,118	-0,328 0,743	-2,259 0,024	-1,867 0,062

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Konaklama işletmelerinde çalışanların aidiyet (0,004) ve zorunluluk (0,024) faktörlerinde personelin medeni durum değişkenine göre $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken minnet (0,118), sıfır bağlılık (0,743) ve performans (0,062) faktörlerinde medeni durum değişkenine göre $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu sonuçlar evli olanların bekar olanlara oranla işletmede çalışmaya zorunlu olduğu düşüncesiyle zorunlu bağlılık ile birlikte aitik duygusunun da oluştuğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla evli olan işgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişiler için kendini işletmeye daha fazla ait hissederken, aynı zamanda performansları da artmaktadır.

3.4.7 Faktörlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş grupları açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Analiz için yeterli gözlem elde etmek

amacıyla ankette bulunan 55 ve üzeri seçeneği 46-55 yaş aralığına dahil edilerek 46 ve üstü olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 9: Yaş Değişkenine Göre Analizler

Yaş		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
18 ve Altı	Ortanca	2,4167	2,5000			
	Ortalama	2,5333	2,7625	2,3750	2,8750	2,4167
	Std.	0,9390	1,0113	2,6125	2,8000	2,4083
	Sapma	8	7	0,99827	0,63660	0,64770
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,50	1,33
	En Yüksek	4,67	5,00	5,00	4,50	4,00
19-25	Ortanca	2,2500	2,2500			
	Ortalama	2,3611	2,4975	3,2500	3,2500	2,3333
	Std.	1,0267	1,1473	3,1328	3,0260	2,4618
	Sapma	4	6	1,13899	0,98774	0,94945
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
26-35	Ortanca	2,0000	2,2500			
	Ortalama	2,2413	2,4923	3,2500	3,0000	2,3333
	Std.	0,9757	1,1257	3,2914	3,0261	2,4141
	Sapma	3	5	1,05199	1,00792	0,87692
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
36-45	Ortanca	2,0000	2,0000			
	Ortalama	2,1447	2,3187	3,5000	2,7500	2,1667
	Std.	0,8903	1,0288	3,2033	2,8407	2,2711
	Sapma	5	0	1,14195	0,98285	0,84095
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
46 ve üstü	Ortanca	1,3333	2,0000			
	Ortalama	1,7847	2,3021	3,8750	3,0000	2,0833
	Std.	0,9318	0,9526	3,6771	2,6667	2,0694
	Sapma	3	3	1,09960	0,95743	0,60775
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,00	4,00	5,00	4,75	3,67
KURUSKAL WALLIS TEST	Ki Kare	10,826	4,176	11,911	5,288	4,382
	Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
	Anlamlılık Düzeyi	0,029	0,383	0,018	0,259	0,357

Tablo 9'a göre aidiyet (0,029), sıfır bağıllık (0,018) faktörlerinde anlamlı bir farklılık olduğu, diğerinde ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla 46 yaş ve üstü çalışanların kendilerini çalıştığı kuruma ait hissettikleri ve bu duygunun yaşla doğru orantılı olarak ilerlediği yani yaş azaldıkça aitlik duygusunun da azaldığını böylece en düşük aitlik duygusunun 18 yaş ve altı çalışanlarda görüldüğü söylenebilir. Ayrıca, 18 yaş ve altı çalışanların işletmeye herhangi bir bağıllık duymadığı fakat yaş arttıkça artan sorumluluk nedeniyle sıfır bağıllık oranının azalarak yaşla ters orantılı ilerlediği görülmektedir.

3.4.8 Faktörlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim durumu açısından aidiyet, minnet, sıfır bağıllık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ankette bulunan diğer seçeneği ilköğretime dahil edilerek ilköğretim ve altı, yüksek lisans/doktora seçeneği lisans ve üstü olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 10: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Analizler

Eğitim Durumu		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağıllık	Zorunluluk	Performans
İlköğretim ve altı	Ortanca	1,7500	2,0000	2,7500	2,5000	2,0000
	Ortalama	2,0694	2,3151	2,9792	2,6849	2,1632
	Std.	0,99198	1,12872	1,18359	0,91136	0,81074
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Lise	Ortanca	2,0000	2,1250	3,5000	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,1027	2,3596	3,2945	3,0497	2,2500
	Std.	0,97777	1,16596	1,15059	1,01269	0,83397
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Önlisans	Ortanca	2,5000	2,5000	3,2500	3,2500	2,5000
	Ortalama	2,5794	2,5833	3,2024	3,1310	2,5899
	Std.	0,89796	0,92348	0,94278	0,97845	0,81089
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	4,83	4,75	5,00	4,75	5,00
Lisans ve	Ortanca	2,1667	2,7500	3,2500	3,0000	2,6667

üstü	Ortalama Std. Sapma En Düşük En Yüksek	2,3876 0,92037 1,00 4,67	2,6742 1,01649 1,00 5,00	3,3764 1,02187 1,00 5,00	2,9438 0,95774 1,00 4,75	2,6404 0,92144 1,00 5,00
KURUSK AL WALLIS TEST	Ki Kare Serbestlik Derecesi Anlamlılık Düzeyi .	20,443 3 0,000	11,121 3 0,011	6,251 3 0,100	12,202 3 0,007	24,011 3 0,000

Tablo 10'dan elde edilen sonuçlara göre aidiyet (0,000), minnet (0,011), zorunluluk (0,007) ve performans (0,000) faktörleri ile eğitim durumu değişkeni arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunurken sıfır bağıllık (0,100) ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İlkokul ve altı eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerin işletmelerine kendilerini daha ait hissettikleri, eğitim durumu seviyesi arttıkça aidiyet duygusunun da azaldığı görülmektedir. Minnet duygusunun da aidiyet ile paralellik göstererek ve eğitim durumu değişkeninde birbiri ile bağlantılı şekilde ilerlediği söylenebilir. Dolayısıyla ilkokul ve altı eğitim seviyesine sahip olan işgörenler çalıştığı işletmeye zorunlu bir bağıllık ile bağlandıkları, başka iş bulamama endişesiyle işletmeye kendilerini ait hissetmeleri ve minnet duymaları şeklinde yorum yapılabilir. Eğitim düzeyi arttıkça profesyonelliğin arttığını da söylemek mümkündür. Bütün bu faktörlerle uyumlu olarak yüksek performansında beraberinde geliştiği söylenebilir. Dikkat çeken bir diğer nokta lisans ve üstü mezunlarının aitlik duygusunun ön lisans mezunlarından daha yüksek olduğudur. Aldıkları eğitim nedeniyle bu işi yapmak zorunda olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu yorumu destekleyen değer ise zorunluluk faktör değeridir. Bu değer lisans ve üstü mezunlarında, önlisans mezunlarına oranla daha düşüktür. Dolayısıyla kendilerini daha zorunlu hissettikleri görülmektedir. Performans faktöründe lisans ve üstü mezunları diğer eğitim durumu değişkenlerine göre en yüksek değer ile hepsinden daha az performans sergiledikleri söylenebilir.

3.4.9 Faktörlerin Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Dağılımları

Turizm eğitimi alıp almama açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann Wihtney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11: Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Analizler

Turizm Eğitimi		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
Evet	Ortanca	2,0000	2,2500	3,2500	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,1575	2,3687	3,1484	2,9623	2,3097
	Std. Sapma	0,9733	1,1142	1,10447	0,97445	0,8456
	En Düşük	5	6	1,00	1,00	7
	En Yüksek	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00
		5,00	5,00			5,00
Hayır	Ortanca	2,1667	2,5000	3,5000	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,3324	2,5643	3,3129	2,9343	2,4486
	Std. Sapma	0,9644	1,0615	1,10396	0,99096	0,8865
	En Düşük	9	8	1,00	1,00	5
	En Yüksek	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00
		5,00	5,00			5,00
Mann Whitney U	Z Anlamlılık Düzeyi	-2,041 0,041	-1,943 0,052	-1,447 0,148	-0,261 0,794	-1,364 0,173

Tablo 11 'den elde edilen sonuçlara göre aidiyet (0,041) ve minnet (0,052) faktörleri ile turizm eğitimi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunurken sıfır bağlılık (0,148), zorunluluk (0,794) ve performans (0,173) faktörleri ile turizm eğitimi değişkeni arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Turizm eğitimi alan işgörenler almayanlara oranla işletmelerine daha fazla aidiyet hissetmekte ve minnet duygularının da daha yüksek olduğu görülmektedir. Turizm eğitimi alanların örgütlerine daha bağlı oldukları söylenebilir. Bununla birlikte performans konusunda anlamlı bir farklılık çıkmamasına rağmen tablo değerlerine bakıldığında performanslarının da daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.10 Faktörlerin İşletme Statüsü Değişkenine Göre Dağılımları

İşletme statüsü grupları açısından aidiyet, minnet, sıfır bağıllık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Analiz için yeterli gözlem elde etmek amacıyla ankette bulunan işletmenizin statüsü nedir sorusunda bulunan bir ve iki yıldız seçenekleri üç yıldıza ilave edilerek, üç yıldız ve altı olarak değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca diğer seçeneği ile ifade edilen butik oteller, apartlar ve tatil köyleri olarak ifade edilmektedir.

Tablo 12: İşletme Statüsü Değişkenine Göre Analizler

İşletme Statüsü		Aidiyet	Minnet	Sıfır bağıllık	Zorunluluk	Performans
Üç Yıldız ve altı	Ortanca	2,0000	2,2500	3,3750	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,1345	2,3375	3,2643	2,9304	2,2190
	Std.	0,9119	1,11438	1,1175	1,03971	0,81284
	Sapma	7	1,00	4	1,00	1,00
	En Düşük En Yüksek	1,00 4,67	5,00	1,00 5,00	5,00	4,83
Dört Yıldız	Ortanca	2,1667	2,2500	3,2500	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,1973	2,4354	3,2296	2,9286	2,4422
	Std.	0,9633	1,12722	1,1016	0,96159	0,84256
	Sapma	7	1,00	5	1,00	1,00
	En Düşük En Yüksek	1,00 5,00	5,00	1,00 5,00	5,00	5,00
Diğer	Ortanca	2,1667	2,7500	3,2500	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,4190	2,6379	3,1542	3,0047	2,4735
	Std.	1,0416	1,00367	1,1035	0,93288	0,94146
	Sapma	8	1,00	1	1,00	1,00
	En Düşük En Yüksek	1,00 4,83	5,00	1,00 5,00	5,00	5,00
KURUSKAL WALLIS TESTİ	Ki Kare	4,375	6,387	0,625	0,915	6,455
	Serbestlik	2	2	2	2	2
	Derecesi Anlamlılık Düzeyi	0,112	0,041	0,732	0,633	0,040

Tablo 12’de görüldüğü üzere, test sonucunda statü grupları açısından yer alan boyutlara göre minnet (0,041) ve performans (0,040) faktörlerinde $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken aidiyet (0,112), zorunlu bağlılık (0,663) ve sıfır bağlılık (0,732) faktörleri ile işletme statüsü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmada üç yıldız ve altı işletmelerin çalışanlarının diğer değişkenlere oranla işletmelerine minnet duydukları ve performanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, üç yıldız ve altı işletmelerin daha az kurumsal olmaları ve çalışanlarla daha çok ilişki içinde bulunmalarından kaynaklanıyor olabilir.

3.4.11 Faktörlerin Çalışma Şekli Değişkenine Göre Dağılımları

Çalışma şekli açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ankette bulunan stajyer seçeneği sezonluk çalışan seçeneğine dahil edilerek analize tabii tutulmuştur.

Tablo 13: Çalışma Şekli Değişkenine Göre Analizler

Çalışma Şekli		Aidiyet	Minnet	Sıfır bağlılık	Zorunluluk	Performans
Kadrolu	Ortanca	1,6667	2,0000	3,3750	3,0000	2,1667
	Ortalama	1,9896	2,3103	3,2991	3,0000	2,2798
	Std.	0,93033	1,03554	1,1536	1,04407	0,77795
	Sapma	1,00	1,00	5	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	1,00	5,00	4,83
Sözleşmeli	Ortanca	2,1667	2,2500	3,1250	2,7500	2,3333
	Ortalama	2,2642	2,4878	3,1402	2,8262	2,3821
	Std.	0,94715	1,07504	1,0979	0,89726	0,86404
	Sapma	1,00	1,00	1	1,00	1,00
	En Düşük	4,83	4,75	1,00	5,00	4,67
Sezonluk	Ortanca	2,3333	2,3750	3,2500	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,3608	2,5238	3,2113	2,9725	2,4183
	Std.	0,98393	1,13077	1,0844	0,97738	0,91195
	Sapma	1,00	1,00	1	1,00	1,00

	En Düşük En Yüksek	5,00	5,00	1,00 5,00	5,00	5,00
KURUSK AL WALLIS TEST	Ki Kare Serbestlik Derecesi Anlamlılık Düzeyi	12,012 2 0,002	2,609 2 0,271	1,581 2 0,454	1,908 2 0,385	0,957 2 0,620

Tablo 13’de görüldüğü üzere çalışma şekli değişkeni ile aidiyet (0,002) faktörü arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken diğer faktörlerde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kadrolu çalışanlar sezonluk ve sözleşmeli çalışanlara oranla kendilerini işletmeye daha ait hissetmektedir ve performansları da daha yüksek olmaktadır. Sezonluk ve sözleşmeli çalışanların uzun vadedeki belirsizlik durumundan kaynaklı kendilerini işletmeye ait hissetmemeleri ve bunun sonucunda performanslarının daha düşük çıkması anlamlı bir sonuç olarak gözlenmektedir.

3.4.12 Faktörlerin Departman Değişikliğine Göre Dağılımları

Departman grupları açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ankette bulunan güvenlik departmanı diğer seçeneğine dahil edilerek değerlendirilmiştir. Diğer seçeneğinde bulunan departmanlar; güvenlik, yöneticiler, müdürler, insan kaynakları vb.

Tablo 14: Departman Değişkenine Göre Analizler

Departman		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performan s
Servis	Ortanca	1,8333	2,2500	3,0000	3,0000	1,8333
	Ortalama	2,1558	2,4484	3,0054	2,8832	2,1522
	Std. Sapma	1,09662	1,12204	1,18714	0,95966	0,87624
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ön Büro	Ortanca	2,5000	2,2500	3,2500	3,2500	2,5000
	Ortalama	2,4192	2,4924	3,3611	3,2727	2,5337
	Std. Sapma	0,89162	1,11715	0,97952	0,92657	0,89436
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
Kat	Ortanca	1,6667	2,0000	3,0000	2,2500	2,3333

Hizmetle ri	Ortalama Std. Sapma En Düşük En Yüksek	2,0714 0,94392 1,00 4,67	2,3643 1,09199 1,00 5,00	3,1214 1,16217 1,00 5,00	2,4857 0,96624 1,00 4,75	2,3905 0,82441 1,00 4,67
Teknik Servis	Ortanca Ortalama Std. Sapma En Düşük En Yüksek	2,0000 2,2708 1,05617 1,00 4,33	2,1250 2,4375 1,27742 1,00 5,00	2,5000 2,6563 1,10289 1,00 4,50	2,7500 2,7083 0,89887 1,25 5,00	2,0833 2,2500 0,74048 1,00 4,00
Muhaseb e	Ortanca Ortalama Std. Sapma En Düşük En Yüksek	2,1667 2,1156 0,86482 1,00 4,83	2,7500 2,4541 1,04292 1,00 4,75	3,2500 3,3010 1,00257 1,00 4,75	3,0000 3,0306 1,02905 1,00 4,75	2,3333 2,3980 0,76740 1,00 4,33
Diğer	Ortanca Ortalama Std. Sapma En Düşük En Yüksek	2,1667 2,2333 0,95971 1,00 5,00	2,5000 2,4632 1,04612 1,00 5,00	3,5000 3,4237 1,11927 1,00 5,00	3,0000 2,8684 0,96882 1,00 5,00	2,3333 2,4246 0,89084 1,00 5,00
KURUS KAL WALLIS TEST	Ki Kare Serbestlik Derecesi Anlamlılık Düzeyi	9,414 4 0,052	0,456 4 0,978	9,693 4 0,046	19,810 4 0,001	14,141 4 0,007

Tablo 14’de görüldüğü üzere aidiyet (0,052), sıfır bağlılık (0,046), zorunlu bağlılık (0,001) ve performans (0,007) faktörlerinde $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken minnet (0,978) faktörü ile departman grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

İşletme çalışanlarının çalıştıkları bölüme göre örgütsel bağlılık faktörleri ile performans faktörü arasında anlamlı ilişkiler mevcut bulunmaktadır. Kat Hizmetleri çalışanlarının kendilerini işletmelerine daha ait hissetmeleri ve bu aidiyetin zorunluluktan oluştuğu görülmektedir. Bütün bu anlamlı ilişkiler neticesinde performanslarının da en yüksek olması gerekirken performansı en yüksek olan departman servis bölümü çalışanlarıdır.

3.4.13 Faktörlerin Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Pozisyonda çalışma süresi bakımından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi

yapılmış ve sonuçlar Tablo15 de verilmiştir. Anketteki 15 yıl ve üstü seçeneği 13-15 yıla dahil edilerek 13 yıl ve üstü olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 15: Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizler

Pozisyonda Çalışma Süresi		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
1 yıldan az	Ortanca	2,3333	2,5000	2,7500	3,0000	2,5000
	Ortalama	2,4802	2,6071	3,0089	3,0238	2,5377
	Std. Sapma	0,95704	1,13891	1,00559	0,95660	0,87481
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	4,83
1-4 yıl	Ortanca	2,0000	2,2500	3,2500	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,1596	2,3592	3,1532	2,8979	2,2934
	Std. Sapma	0,89783	1,05246	1,10762	0,99652	0,80848
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,67	4,50	5,00	5,00	4,67
5-8 yıl	Ortanca	2,0000	2,2500	3,5000	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,2828	2,6208	3,3764	2,9410	2,4176
	Std. Sapma	1,06494	1,12570	1,10276	1,02457	0,95317
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
9-12 yıl	Ortanca	1,6667	2,2500	3,7500	3,0000	2,3333
	Ortalama	1,9878	2,2927	3,4939	3,2012	2,3984
	Std. Sapma	0,89395	0,92009	1,17059	0,94575	0,87946
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,33	4,25	5,00	5,00	5,00
13 ve üstü	Ortanca	2,0000	2,0000	3,3750	2,7500	2,0833
	Ortalama	2,1316	2,2697	3,2895	2,7303	2,1579
	Std. Sapma	1,05207	1,19879	1,18625	0,87838	0,78552
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,67	5,00	5,00	5,00	3,67
KURUSK AL WALLIS TEST	Ki Kare Serbestlik Derecesi Anlamlılık Düzeyi	10,476 4 0,033	5,769 4 0,217	9,336 4 0,053	5,639 4 0,228	6,197 4 0,185

Tablo 15’de görüldüğü üzere aidiyet (0,033) ve sıfır bağlılık (0,053) faktörlerinde $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, minnet (0,217), zorunluluk (0,228) ve performans (0,185) faktörleri ile pozisyonda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

9-12 yıl arası çalışanların aitlik duygusu en yüksek seviyede olurken bu oranın en düşük olduğu zaman dilimi 1 yıldan az çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmede çalışmaya başlayan işgörenlerin zamanla aidiyet duygusu kazandığı söylenebilir. Ayrıca 1 yıldan az çalışanların işletmeye olan sıfır bağlılık oranlarıda

anlamli bir sekilde dűşűk çıktıđı yani iřletmeye aidiyet ve bađlılık duymadıđı gűzlemlenmektedir. 13 ve űstű çalıřanların da kendilerini iřletmeye ait hissetme ortalamalarının anlamli bir sekilde diđer yıllara oranla daha dűşűk olduđu ve yıl sűresi arttıkka aidiyet duygusunun geliřtiđi sűylenebilir. Ayrıca, en yűksek performansı gűsteren çalıřma sűreside 13 yıl ve űstű çalıřanlar oluřturmaktadır.

3.4.14 Faktűrlerin Aylık Gelir Deđiřkenine Gűre Dađılımları

Aylık gelir açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yűnelik bakış açılarında anlamli dűzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ankette bulunan 251-500 seçeneği 501-750 seçeneğine eklenerek 750 ve altı olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 16: Aylık Gelir Deđiřkenine Gűre Analizler

Aylık Gelir		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
750 ve Altı	Ortanca	1,9167	2,1250	3,3750	2,3750	2,5000
	Ortalama	2,2037	2,3333	3,1806	2,4722	2,3796
	Std. Sapma	0,99927	0,92752	1,30555	1,04982	0,90533
	En Dűşűk	1,00	1,00	1,00	1,00	1,33
	En Yűksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
751-1000	Ortanca	2,1667	2,2500	3,0000	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,2861	2,4896	3,1521	2,8896	2,3208
	Std. Sapma	0,95197	1,16514	1,14234	0,98454	0,84382
	En Dűşűk	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yűksek	5,00	5,00	5,00	5,00	4,83
1001-1250	Ortanca	2,1667	2,2500	3,2500	3,2500	2,5000
	Ortalama	2,2859	2,4681	3,1446	3,0784	2,5196
	Std. Sapma	1,01213	1,11841	1,05741	1,00369	0,93056
	En Dűşűk	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yűksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
1251-1500	Ortanca	1,8333	2,2500	3,5000	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,0806	2,2903	3,3306	2,8024	2,2097
	Std. Sapma	0,81914	0,96474	1,10677	0,95615	0,82754
	En Dűşűk	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yűksek	4,33	5,00	5,00	4,75	4,17
1501 ve űstű	Ortanca	2,0000	2,3750	3,2500	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,2228	2,5326	3,3315	3,0788	2,3804
	Std. Sapma	1,04866	1,09207	1,07743	0,92131	0,82849
	En Dűşűk	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yűksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
KURUSKA L WALLIS TEST	Ki Kare Serbestlik Derecesi Anlamlılık Dűzeyi	1,683 3 0,641	0,858 3 0,836	1,268 3 0,737	8,836 3 0,032	4,496 3 0,213

Tablo 16 'da görüldüğü üzere zorunluluk (0,032) faktöründe $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, aidiyet (0,641), minnet (0,836), sıfır bağlılık (0,737) ve performans (0,213) faktörleri ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

750 ve altı aylık gelir ile çalışanların işletmeye zorunlu bir bağlılık duyduğu görülmektedir. Zorunlu bağlılık oranı arttıkça aylık gelir azalmaktadır. Başka bir iş bulamama endişesiyle böyle bir zorunluluğun oluşmuş olma ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir. Vasıfsız eleman olmaları iş bulmalarında sorun yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca zorunluluk sınıflandırılmasında dikkat çeken diğer bir değer, 750 ve altı gelire sahip olanlardan hemen sonra ikinci sırada zorunlu bağlılık gösteren 1251-1500 arası aylık gelire sahip olanlardır.

3.4.15 Faktörlerin Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Turizm sektöründe çalışma süresi bakımından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizler

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
1 yıldan az	Ortanca	2,5833	2,5000	3,2500	2,5000	2,5000
	Ortalama	2,5875	2,6250	3,0750	2,7750	2,6125
	Std. Sapma	0,98420	1,05460	1,10099	1,01873	0,91706
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,83	5,00	5,00	5,00	4,83
1-4 yıl	Ortanca	2,3333	2,5000	3,0000	2,7500	2,3333
	Ortalama	2,3884	2,62501	3,0377	2,8679	2,4607
	Std. Sapma	1,00178	1,17172	1,04528	0,98332	0,83999
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
5-8 yıl	Ortanca	2,0000	2,0000	3,5000	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,1429	2,2435	3,3279	2,9383	2,2684
	Std. Sapma	0,97360	1,04580	1,17138	1,01967	0,89064
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

9-12 yıl	Ortanca	2,0000	2,7500	3,2500	3,2500	2,3333
	Ortalama	2,1758	2,6781	3,2055	3,2055	2,4475
	Std. Sapma	0,90006	1,09725	1,13601	0,96855	0,92416
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
13-15 yıl	Ortanca	1,7500	2,1250	3,6250	3,0000	2,4167
	Ortalama	2,0083	2,2125	3,5000	2,8250	2,3125
	Std. Sapma	0,87539	0,95163	1,00160	0,81492	0,72126
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,83	4,25	5,00	4,25	4,33
15 yıldan fazla	Ortanca	1,8333	2,0000	3,6250	3,0000	2,0000
	Ortalama	2,0661	2,1983	3,3448	3,0000	2,1236
	Std. Sapma	0,99018	1,02892	1,13151	0,99119	0,81084
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,67	5,00	5,00	5,00	4,67
KURUSKAL WALLIS TEST	Ki Kare Serbestlik Derecesi	13,668	14,923	8,122	8,953	11,055
	Anlamlılık Düzeyi	5	5	5	5	5
		0,018	0,011	0,150	0,111	0,050

Tablo 17’de görüldüğü üzere aidiyet (0,018), minnet (0,011) ve performans (0,050) faktörlerinde $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, sıfır bağlılık (0,150) ve zorunluluk (0,111) faktörleri ile turizmde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

15 yıldan fazla turizmde çalışanların işletmeye kendilerini daha çok ait hissettikleri ve bununla birlikte minnet duygularının da çok olduğu söylenebilir. Hissedilen aidiyet ve minnet duygusu ile birlikte en yüksek performansı gösteren çalışanlarda 15 yıldan fazla süreli çalışanlardır. Deneyimle birlikte bu tür bağlılıkların da artması normal olarak gözlenebilir. Turizmde çalışmaya yeni başlayan çalışanların işletmeye bağlılıklarının oluşmadığı ve performansla bağlantılı olarak her iki değerinde istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

3.4.16 Faktörlerin Mevcut İşletmelerde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Mevcut işletmede çalışma süresi bakımından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Kuruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Ankette bulunan 15 yıldan fazla seçeneği 13-15 yıla eklenerek 13 yıl ve üstü olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 18: Mevcut İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Analizler

Mevcut İşletmede Çalışma Süresi		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
1 yıldan az	Ortanca	2,5000	2,5000	3,0000	3,0000	2,5000
	Ortalama	2,5467	2,5660	3,1300	3,0680	2,5947
	Std. Sapma	1,03058	1,08562	1,05284	0,98700	0,94313
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
1-4 yıl	Ortanca	2,1667	2,2500	3,2500	2,7500	2,1667
	Ortalama	2,2441	2,4094	3,1299	2,8169	2,2887
	Std. Sapma	0,95021	1,16525	1,12681	1,00960	0,78186
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00
5-8 yıl	Ortanca	2,0000	2,0000	3,5000	3,0000	2,1667
	Ortalama	2,0604	2,4000	3,4813	2,9563	2,3583
	Std. Sapma	0,88679	1,00047	1,10792	0,93098	0,89855
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,67	5,00	5,00	4,75	4,83
9-12 yıl	Ortanca	1,6667	2,7500	3,5000	3,2500	2,0833
	Ortalama	1,7892	2,6324	3,2868	3,0809	2,1569
	Std. Sapma	0,74118	1,13022	1,13840	0,97258	0,67537
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	3,50	5,00	5,00	4,75	3,67
13 ve üstü	Ortanca	1,6667	2,0000	3,2500	3,0000	2,0000
	Ortalama	1,8452	2,1161	3,2232	2,8482	2,0476
	Std. Sapma	0,86177	0,97535	1,15137	0,94609	0,78810
	En Düşük	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Yüksek	4,00	4,00	5,00	5,00	3,50
KURUSKAL WALLIS TEST	Ki Kare	26,909	6,018	6,544	6,017	12,108
	Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4
	Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,198	0,162	0,198	0,017

Tablo 18 'de görüldüğü üzere aidiyet (0,000) ve performans (0,017) faktörlerinde $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, minnet (0,198), sıfır bağlılık (0,162) ve zorunluluk (0,198) faktörleri ile mevcut işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

İşletmede çalışmaya yeni başlayan işgörene oranla işletmede daha fazla çalışmış iş görenin aidiyet duygusu ve performansındaki farklılık tahmin edilebilir düzeydedir. 13 yıl ve üstü çalışan işgörenlerin aidiyet ve performans oranları diğer çalışma sürelerine oranla yüksek seviyede olduğu görülmektedir. İşletmede çalışma süresi arttıkça işletmeye olan aidiyette artmakta ve bu da performansa olumlu bir şekilde yansyarak işgörenlerin performansını da arttırmaktadır.

3.4.17 Faktörlerin İş Değişimi Değişkenine Göre Dağılımları

İş değiştirme açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann Whitney testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19: İş Değişimi Değişkenine Göre Analizler

İş Değişimi		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
Evet	Ortanca	2,5000	2,7500	3,0000	3,0000	2,6667
	Ortalama	2,5954	2,8075	3,1176	3,0214	2,6373
	Std.	0,97073	1,07312	1,04993	0,93301	0,88015
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Hayır	En Yüksek					
	Ortanca	1,6667	2,0000	3,5000	3,0000	2,0000
	Ortalama	1,9098	2,1377	3,3152	2,8853	2,1312
	Std.	0,85311	1,01494	1,14854	1,01974	0,77989
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	En Yüksek					
Mann Whitney U	Z Anlamlılık Düzeyi	-7,172 0,000	-6,350 0,000	-2,069 0,039	-1,503 0,133	-5,928 0,000

Tablo 19’da görüldüğü üzere aidiyet (0,000), minnet (0,000), sıfır bağlılık (0,039) ve performans (0,000) faktörlerinde $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, zorunluluk (0,133) faktörü ile iş değişimi arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

İş değiştirmek istemeyip işinde memnun olan çalışanların işletmeye aidiyet ve minnet duygusu geliştirerek yüksek performans sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla işinden memnun olmayıp iş değiştirmek isteyen çalışanların işletmeye ait olduğu ya da performanslarının iyi olduğunu söylemek mümkün değildir.

3.4.18 Faktörlerin Yükümlülük Değişkenine Göre Dağılımları

Yükümlülük açısından aidiyet, minnet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann Whitney testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20: Yükümlülük Değişkenine Göre Analizler

Yükümlülük		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
Var	Ortanca	2,0000	2,0000	3,2500	3,0000	2,2500
	Ortalama	2,1694	2,4073	3,2460	2,8972	2,3360
	Std.	0,9671	1,15739	1,1125	1,01732	0,89495
	Sapma	8	1,00	8	1,00	1,00
	En Düşük	1,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Yok	Ortanca	2,1667	2,5000	3,2500	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,3470	2,5377	3,1798	3,0394	2,4315
	Std.	0,9735	0,97571	0,0969	0,91146	0,81313
	Sapma	0	1,00	2	1,00	1,00
	En Düşük	1,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	En Yüksek	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00
Mann Whitney U	Z Anlamlılık Düzeyi	-1,949 0,051	-1,873 0,061	-0,493 0,622	-1,521 0,128	-1,199 0,231

Tablo 20 'de görüldüğü üzere aidiyet (0,051) faktöründe $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, minnet (0,061), sıfır bağlılık (0,622), zorunluluk (0,128) ve performans (0,231) faktörleri ile yükümlülük arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Bakmakla yükümlü olduğu biri veya birilerinin olması çalışanları işletmeye aidiyet duygusu ile bağladığı görülmektedir. Bu beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu biri veya birileri bulunmayan çalışanlar daha bireysel hareket ederek işletmeye aidiyet duygusu hissetmemektedir. Dolayısıyla işletmeye olan bağlılıklarından bahsetmek mümkün görülmemektedir.

3.4.19 Faktörlerin Ek Gelir Değişkenine Göre Dağılımları

Ek gelir açısından aidiyet, minnet, sıfır bağıllık, zorunluluk ve performans boyutlarına yönelik bakış açılarında anlamlı düzeyde farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann Whitney testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21: Ek Gelir Değişkenine Göre Analizler

Ek Gelir		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağıllık	Zorunluluk	Performans
Evet	Ortanca	2,1667	2,5000	3,5000	3,5000	2,3333
	Ortalama	2,2984	2,6008	3,3347	3,2661	2,5403
	Std.	0,99458	1,08119	1,06639	0,99473	0,84967
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük En Yüksek	4,67	5,00	5,00	4,75	5,00
Hayır	Ortanca	2,1667	2,2500	3,2500	3,0000	2,3333
	Ortalama	2,2234	2,4285	3,2003	2,8908	2,3399
	Std.	0,96891	1,09602	1,11337	0,96812	0,86629
	Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	En Düşük En Yüksek	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mann Whitney U	Z Anlamlılık Düzeyi	-0,528 0,598	-1,256 0,209	-0,856 0,392	-3,033 0,002	-1,708 0,088

Tablo 21’de görüldüğü üzere zorunluluk (0,002) faktöründe $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülürken, aidiyet (0,598), minnet (0,209), sıfır bağıllık (0,392) ve performans (0,088) faktörleri ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Ek gelir sahibi olan işgörenler maddi yönden ek gelir sahibi olmayanlara oranla daha rahat davranarak bağıllık göstermemektedir. Aylık kazancından ayrı geliri olmayan çalışanlar işletmelerine zorunlu bir bağıllık duymaktadır.

3.5 Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizi ile incelenecektir. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayısı -1 ise negatif bir ilişkinin olduğu, +1 ise pozitif bir ilişkinin olduğunu ve 0'a yaklaştıkça iki değişken arasında ilişkinin azaldığı anlamına gelmektedir.

Tablo 22: İşgören Performansı ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi

		Aidiyet	Minnet	Sıfır Bağlılık	Zorunluluk	Performans
Aidiyet	Pearson Korelasyon	1	0,582**	-0,114*	0,340**	0,834**
	Anlamlılık Düzeyi İki Uçlu		0,000	0,023	0,000	0,000
Minnet	Pearson Korelasyon		1	-0,086	0,253**	0,675**
	Anlamlılık Düzeyi İki Uçlu			0,088	0,000	0,000
Sıfır Bağlılık	Pearson Korelasyon			1	0,127*	-0,004
	Anlamlılık Düzeyi İki Uçlu				0,012	0,934
Zorunluluk	Pearson Korelasyon				1	0,260**
	Anlamlılık Düzeyi İki Uçlu					0,000
Performans	Pearson Korelasyon					1
	Anlamlılık Düzeyi İki Uçlu					

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 22 'de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık boyutlarından aidiyet ve işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,834$ olarak bulunmuştur. Minnet ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,675$, sıfır bağlılık ile işgören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = -0,004$ ve zorunluluk ile işgören performansı arasındaki

Pearson korelasyon katsayısı $r=0,260$ olarak bulunmuştur. Ancak sıfır bağıllık ile performans arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Bu sonuçlara göre elde edilen Pearson korelasyon katsayıları sıfır bağıllık hariç istatistiksel olarak (0)'dan farklıdır ve örgütsel bağıllığın boyutlarından aidiyet ile işgören performansı arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Minnet ile işgören performansı arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Zorunlu bağıllık ile işgören performansı arasında zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında ele alınan konaklama işletmeleri çalışanlarının aidiyet ve minnet bağıllıkları ile işgören performansları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu, sıfır bağıllık ve zorunluluk bağıllığı ile işgören performansı arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durum bize çalışanların işletmelerine olan bağıllıklarının zorunluluktan oluşmadığını çalışanların içten gelen aidiyet ve minnet duyguları ile işletmelerine bağlandıkları söylenebilir. Çalışanların bağıllıklarının zorunluluktan olmaması işletme açısından olumlu bir durumdur. Ayrıca sıfır bağıllık ile işgören performansı arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin bulunmuş olması anlamlı görülmektedir, çalışanların örgütlerine bağıllığı yoksa performansları da doğru orantılı olarak düşüktür.

Örgütsel bağıllık faktörlerinin kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında aidiyet arttıkça minnetin arttığı, sıfır bağıllığın azaldığı görülmektedir. Minnet ile sıfır bağıllık değerlerinin anlamlı çıkmadığı, minnet ile zorunluluk arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Faktörler ile Performans Arasındaki Regresyon İlişkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	T	Sig	F	R ²
Aidiyet	Performans	0,611	0,798	29,969	0,000	898,145	0,696
Minnet	Performans	0,995	0,536	18,159	0,000	329,732	0,456
Zorunluluk	Performans	1,695	0,229	5,323	0,000	28,335	0,067

Performans ile Örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 23’de de görüldüğü üzere açıklayıcı değişken olan örgütsel bağlılık faktörlerindeki artış bağımlı değişken olan performansı olumlu yönde arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık faktörlerinden sıfır bağlılık ile performans korelesyon analizinde anlamlı çıkmadığı için regresyon analizine dahil edilmemiştir.

Tablo değerleri incelendiğinde zorunlulukta R^2 değeri düşük, aidiyet ve minnette R^2 değerleri yüksektir. Bu değer, örgütsel bağlılık faktörlerinin % ne kadarlık oranın performansla açıklanabileceğini göstermektedir. Zorunlu bağlılık R^2 değerinin 0,06 çıkmış olması araştırmamız açısından oldukça iyi bir durumdur. Faktörlerin beta katsayılarına bakıldığında Aidiyette meydana gelen 1 br lik artış, performansta 0,79 luk bir artışa, Minnetteki 1 br lik artış, performansta 0,53 lük bir artışa ve son olarakta Zorunlulukta meydana gelen 1 br lik artış performansta 0,22 lik bir artışa yol açmaktadır.

Böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması, işgören performansını arttıran bir durum olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, Fethiye Ticaret Odası'na kayıtlı ve konaklama işletme belgesine sahip olan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığının performanslarına olan etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada, örgütsel bağlılık ve işgören performansı hakkında literatür taraması yapıldıktan sonra, konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla anket uygulaması yapılmıştır.

Örnekleme, 265 erkek, 130 kadın çalışan olmak üzere 395 işgören oluşturmaktadır. Katılımcıların evli ve bekar sayıları birbirine yakın sayılarda olup medeni durumu evli olan 189 kişi, bekar olan 206 kişidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu 26-35 yaş aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Ölçek uygulanan personelin yarısına yakını lise mezunu ve yarıdan fazlası % 55,4'lük kısım ile turizm eğitimi almış olan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yarısı sezonluk çalışan olarak görülmekte ve büyük çoğunluğu 751-1000 TL aylık gelir ile çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bölümü işlerinden memnun olup iş değiştirmeyi düşünmemektedir.

Yapılan analizlere göre:

Cinsiyet grupları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık ve performans faktörlerinde kadın ve erkek arasında cinsiyetle ilgili herhangi bir görüş farklılığı olmadığı söylenebilir.

Medeni durum açısından çalışmada yer alan aidiyet ve zorunluluk faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken minnet, sıfır bağlılık ve performans faktörleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum evli olan işgörenlerin bakmakla yükümlü kişilerin varlığı nedeniyle işyerlerine zorunlu bir örgütsel bağlılık duyarak kendilerini işletmeye ait hissetmekte olduğunu göstermektedir.

Yaş grupları açısından bakıldığında örgütsel bağlılığın boyutlarından olan aidiyet ve sıfır bağlılık boyutları ile arasında ilişki bulunduğu, yaş ile birlikte

oluşan deneyim ile kişilerin işletmeye daha çok aidiyet hissederek bağlılıklarının oluştuğu, 18 ve altı yaştaki çalışanlarda ise işletmeye herhangi bir bağlılık hissetmeyerek sıfır bağlılıkla çalıştıkları ortaya konulmuştur.

Eğitim durumu değişkenine göre aidiyet, minnet, zorunluluk ve performans faktörleri ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, sıfır bağlılık faktörü ile arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir. İlköğretim ve altı çalışanların başka iş bulamama endişesi ile işletmeye zorunlu bir bağlılık ile bağlı olduğu ve kendilerini işletmeye ait hissederek performanslarının da yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim durumu sayısı arttıkça bu bağlılıklarda ve performansta azalma görülmektedir.

Turizm eğitimi alıp almama açısından bakıldığında turizm eğitimi alan işgörenler almayanlara oranla işletmeye daha fazla aidiyet hissederek minnet duygularının yüksek olduğu görülmektedir.

İşletme statüsü minnet ve performans faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sıfır bağlılık, zorunluluk ve aidiyet faktörleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir. Üç yıldız ve altı işletmelerin çalışanlarının diğer değişkenlere oranla işletmelerine minnet duydukları ve performanslarının yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışma şekli bakımından işgörenler değerlendirildiğinde aidiyet faktörü ile arasında anlamlı bir ilişki çıkarken diğer faktörlerle arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kadrolu çalışanlar sezonluk ve sözleşmeli çalışanlara oranla kendilerini işletmeye daha ait hissetmektedir. Sezonluk ve sözleşmeli çalışanların uzun vadedeki belirsizlik durumundan kaynaklı kendilerini işletmeye ait hissetmemeleri anlamlı bir sonuç olarak gözlenmektedir.

Departman değişkeni ile aidiyet, sıfır bağlılık, zorunluluk ve performans arasında anlamlı bir farklılık bulunurken minnet ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İşletme çalışanlarının çalıştıkları bölüme göre örgütsel bağlılık faktörleri ile performans faktörü arasında anlamlı ilişkiler mevcut bulunmaktadır.

Pozisyonda çalışma süresi açısından aidiyet ve sıfır bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken minnet, zorunluluk ve performans arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. 13 yaş ve üstü çalışanların kendini işletmeye ait hissetme ortalamalarının anlamlı bir şekilde diğer çalışma sürelerine oranla daha düşük olduğu ve yıl süresi arttıkça aidiyet duygusununda arttığı söylenebilir. Bununla birlikte en yüksek performansı gösteren çalışma süreside 13 yıl ve üstü çalışanların olduğu dilim olarak görülmektedir. Ayrıca 1 yıldan az çalışanların işletmeye olan sıfır bağlılık oranının da anlamlı bir şekilde düşük çıktığı yani işletmeye aidiyet ve bağlılık duymadıkları gözlemlenmektedir. Çalışma süresi ile aidiyetin doğru orantılı olarak aynı yönde arttıkları gözlenmektedir.

İşgörenlerin aylık gelirleri değerlendirildiğinde, zorunluluk ile arasında anlamlı bir ilişki bulunurken diğer faktörlerle arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. 750 ve altı aylık gelirle çalışanların işletmeye zorunlu bir bağlılık gösterdiği görülmektedir. Başka iş bulamama endişesi ile böyle bir zorunluluğun oluşmuş olma ihtimalinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Turizm sektöründe çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde aidiyet, minnet ve performans faktörleri ile arasında anlamlı bir farklılık görülürken sıfır bağlılık ve zorunluluk arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. 15 yıldan fazla çalışanların işletmeye kendilerini daha ait hissettikleri ve bununla birlikte minnet duygularında çok olduğu söylenebilir. Minnet duygusu ile birlikte en yüksek performansı gösteren çalışanlarda 15 yıldan fazla süreli olanlardır. Deneyim ile birlikte bu tür bağlılıklarında artması ve performansın yüksek çıkması normal olarak gözlemlenebilen bir durumdur.

Mevcut işletmede çalışma süresi ile aidiyet ve performans arasında anlamlı bir farklılık bulunurken diğer faktörler ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. İşletmede çalışmaya yeni başlayan bir işgörene oranla işletmede daha fazla çalışmış işgörenin aidiyet duygusu ve performansındaki farklılık tahmin edilebilir düzeydedir. İşletmede çalışma süresi arttıkça işletmeye olan aidiyette artmakta ve buda performansa olumlu bir şekilde yansyarak onuda arttırmaktadır.

İş değişiminin aidiyet, minnet, sıfır bağlılık ve performansla arasında anlamlı farklılık bulunurken zorunlu bağlılık ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İş değiştirmek istemeyip işinde memnun olan çalışanların işletmeye aidiyet ve minnet duygusu geliştirerek yüksek performans sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla işinden memnun olmayıp iş değiştirmek isteyen çalışanların işletmeye aidiyet hissedip performanslarının da yüksek olduğunu söylemek mümkün değildir.

Yükümlülük ile aidiyet arasında anlamlı farklılık görülürken minnet, sıfır bağlılık, zorunlu bağlılık ve performansları ile ilgili bir farklılık bulunamamıştır. Bakmakla yükümlü olduğu biri veya birilerinin olması çalışanları işletmeye aidiyet duygusu ile bağladığı görülmektedir. Bu beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu biri veya birileri bulunmayan çalışanlar daha bireysel hareket ederek işletmeye aidiyet duygusu hissetmemektedir.

Ek gelir açısından bakıldığında zorunluluk ile arasında farklılık bulunurken diğer faktörler arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Ek gelir sahibi olan işgörenler maddi yönden ek gelir sahibi olmayanlara oranla daha rahat davranarak bağlılık göstermezken, aylık kazancından ayrı geliri olmayan çalışanlar işletmelerine zorunlu bir bağlılık duymaktadır.

Çalışanların örgütsel sorularına vermiş oldukları cevaplar sonucunda, çalışanların işletmeye bağlı oldukları ve işletmelerine borçlu oldukları düşündükleri belirterek memnuniyetlerini minnet duygusu ile birlikte dile getirdiklerini söyleyebiliriz. Aynı zamanda bu sorulara verilen yanıtlarda dikkat çeken bir diğer ortalama çalışanların işletme hedef ve amaçları ile kendi hedef ve amaçları konusunda bir bağ kuramadıkları, kendi çıkarları doğrultusunda işletmede çalışmaya devam ettiklerini söyleyebiliriz.

Faktörlerin kendi aralarındaki değerlendirmesinde ortalamalar dikkate alındığında örgütsel bağlılık anket yorumunu destekler nitelikte ortalamalara ulaşıldığı görülmektedir. Çalışanların en az bir faktör ile işletmelerine bağlılık

duydukları ve çalışanlar arasında en çok hissedilen bağlılık duygusunun aidiyet ve minnet faktörleri olduğu görülmektedir. Çalışanların aidiyet ve minneti artarsa performanslarının da arttığı ortaya çıkan bir diğer durumdur. Kısacası aidiyet artarsa minnet artar, zorunluluk azalır ve performans artar.

Çalışanların performans değerlendirme sorularına vermiş oldukları cevaplar neticesinde, çalışanların beklenen üzerinde çaba sarfetme arzusunda olmaları ile birlikte işlerine sahip çıktıkları görülmektedir. İşletme farkındalığı ve doğru yönlendirmesiyle birlikte çalışanların performansları istenilen düzeyinde üzerine çıkarabileceklerinin mümkün olduğunu söyleyebiliriz. Cevaplarda dikkat çeken bir diğer değerlendirme sorusu çalışanların işletme politikaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını görebilmekteyiz. İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken politikalar hakkında çalışanlara yeteri kadar bilgi verilmediği görülmektedir. İşletme açısından olumsuz bir durumdur.

Çalışmanın temel amacı olan örgütsel bağlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından aidiyet ile iş gören performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,834$ ve minnet ile işgören performansı Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,675$ olarak bulunmuş ve her iki faktör ile performans arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Sıfır bağlılık ile iş gören performansı arasında Pearson korelasyon katsayısı $r = -0,004$ olup, anlamsız bulunurken, zorunlu bağlılık ile performans arasında Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,260$ bulunmuştur. Zorunlu bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde pozitif yönde olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan konaklama işletmeleri çalışanlarının aidiyet ve minnet bağlılıkları ile işgören performansı arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, sıfır bağlılık ve zorunluluk bağlılığı ile işgören performansı arasında bir negatif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum bize çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarının zorunluluktan oluşmadığını çalışanların içten gelen aidiyet ve minnet duyguları ile işletmelerine

bağlandıkları söylenebilir. Çalışanların bağlılıklarının zorunluluktan olmaması işletme açısından olumlu bir durumdur.

Yapılan regresyon analizinde örgütsel bağlılık faktörlerinin kendi içindeki ilişkilerine bakıldığında minnet arttıkça aidiyetin arttığı ve aidiyet artışı ile sıfır bağlılığın azaldığı görülmektedir. Zorunluluk arttıkça minnetin de arttığı, minnet ile sıfır bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık faktörleri ile performans arasındaki regresyon analizinde sıfır bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış diğer faktörlerle performans arasında anlamlı ilişkiler bulunarak çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça çalışan performansının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bütün bu yorumlardan yola çıkarak, turizm işletmeleri açısından örgüt devamlılığı ve başarısının nedenlerinden birisi işletmede çalışan işgörenlerdir. İşletmeler çalışanlarına değer verir ve onların mutluluğunu önemserse performanslarının yükseleceği yapmış olduğumuz çalışmadan da görülmektedir. İşgörenlerin gösterdiği performansın yüksek olması örgütünde başarısının yüksek olması anlamına gelmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık türü ve seviyesi, göstermiş olduğu performansta etkin rol oynamaktadır. İşgörenler örgütlerine ne kadar çok bağlıysa örgütle arasındaki ilişkide o kadar güçlü olmakta ve çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görerek yaptıkları işten şikayet etmeden, memnuniyet derecesi yüksek bir şekilde çalışarak iş yaşamlarını devam ettirmektedir. Bu durum özellikle turizm işletmeleri için istenilen ve aranan bir durumdur. Bu noktada en önemli görev de, işletme sahibi ve yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler işe alım aşaması ile birlikte planlı bir sürece girmeli ve çalışanların önemsendiği onlara hissettirilmelidir.

ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak hem sektördeki uygulamacılara hem de bu konuda bilimsel çalışma yapmak isteyen akademisyenlere ayrı ayrı öneriler sunulabilir. Bu bağlamda işletme yöneticilerine sunulabilecek önerilere aşağıda yer verilmiştir.

- ✓ Araştırma sonuçlarını dikkate alarak, özellikle demografik bölümde bulunan sorular irdenelenek yöneticiler, hangi çalışan özelliğinin işletme açısından iyi olup olmadığını belirleyerek işe alım sırasında bu tür özellikleri bulunan kişileri değerlendirerek işe alabilirler.
- ✓ Konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun kısa dönemli çalışması ve bu dönem içerisinde yoğun olması nedeniyle çalışanların bağlılık düzeyleri müşteriler ile ilişkilerinde göze çarpan ekstra bir durum olarak karşımıza çıkar. Bu durum da yöneticilerin yapması gereken, işgörenlerine sahiplenilmiş ve her durumda onun arkasında olunacağını duygusunun hissettirmeleri olacaktır. Örgütsel destek, işgörenin örgüte olan aidiyet duygusunu artırır ve örgütsel değerleri benimsemesini sağlar. Çalışan bütün benliği ile işletmeye ait olduğunu hissederek, örgüte karşı duygusal bir bağ hisseder. Yöneticiler duygusal bağ oluşturma konusunda dikkat etmeli ve bu konuda hassas davranmalıdır. Bağlılığın duygusal olması işletme açısından arzulanan durumlardan biri olabileceğini söyleyebiliriz.
- ✓ İşgören devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinde araştırma sonucunda bağlılığın çalışma süresi ile doğru orantılı ilerlediği işletmede çalışılan süre arttıkça bağlılığında arttığı göz önüne alınırsa yöneticiler çalışan devamlılığına önem vererek, işgörenlerin beklentilerine uygun liderlik tarzlarını sergilemeleri ve onların uzun vadeli kariyer planları yapabilmelerine olanak sağlayacak personel politikalarını da göz önünde bulundurmalarıdır.
- ✓ Yöneticiler, işletme hedef ve amaçları doğrultusunda belirlemiş oldukları politikaları çalışanlara aktarabilmelidir. İşgören bağlılığının oluşması, çalışanların

bu politikalara uygun davranış sergilemesi ve onları içselleştirmesi ile oluşmaktadır. Bu tür yaklaşımlar psikolojik bağlılığın artmasını sağlamaktadır.

✓ Turizm işletmecileri yöneticilerinin eğitilmiş işgücü çalıştırmalarının kendilerine sağlayacağı faydalar konusunda bilinçli davranmaları gerekmektedir. Eğitilmiş işgücü tercih ederek onları işletmede tutabilirlerse rakipleri karşısında avantaj sağlayarak örgüte bağlı ve performansı yüksek işgörene sahip olabilirler. Böyle çalışanlara sahip işletmelerde çıkabilecek birçok sorunun önüne geçmiş olurlar

✓ Turizm sektörü gibi örgüt performansının çalışanların başarılarına bağlı olduğu sektörlerde, kişisel ilişkilerin ve iletişimin kesintisiz ve yoğun olması gereken bir durum olarak önerilir ve yöneticilerin bu gereklilikleri yerine getirecek davranışları sergilediği zaman işletme başarısında etkili olacağı düşünülmektedir.

✓ Yöneticiler, çalışanların iş ile ilgili fikirlerine önem vererek işletme kararlarına katılmasına yardımcı olmalıdır. İşgören kendisinin katkısı olduğunu hissettiğinde işletme ile daha kolay bağ kurabilecektir.

Diğer taraftan bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara ve akademisyenlere sunulabilecek önerilere aşağıda yer verilmiştir.

✓ Bu çalışmada araştırma verileri Muğla ilinin Fethiye ilçesinde yapılmıştır. Bu alan daha da genişletilerek ilçeler arası karşılaştırma yapılabilir yada başka turizm bölgelerinde yapılabilir.

✓ Araştırma verileri sezonluk faaliyet gösteren işletmelerle yılboyu açık olan işletmelerden toplanarak, iki işletme grubu arasında çalışanların örgüte olan bağlılığı ile bu bağlılığın performansa yansımaları arasında farklılıkların olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1 Cilt:8.

Ahmadi, F. (2014). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Akal, Z. (2000). “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Prodüktivite Merkezi yayınları, 4.Basım Ankara

Akal, Z. (2005). “İşletmelerde performans Ölçüm ve Denetimi”, Bizim Büro Basım Evi, Ankara.

Akar, H. (2014). “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, *Kilis Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:8, Cilt:4, Ss:110-132

Akçakanat, T. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

Akova, O. ve Bayhan, İ. (2015). “Örgütsel Bağlılık ve Rekreasyonel İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya’da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı:38, Ss:789-805

Aktaş, A. (2002). “Turizm işletmeciliği ve Yönetimi”, Azim Matbaa Fatih Ofset, 2.Baskı Antalya .

Aras, H. (1993). “Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü”, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Atakuş, D., N. (2006). “Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.

Atalay, İ. (2010). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Örnek”, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

Arslan, H. ve Önce, M. (2014). “Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, Sayı:3, Cilt:4, Ss:571-587.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2008). “Turizm İşletmelerinde Performans Ölçümü. İçinde F.Okumuş ve U. Avcı (Editörler)”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık Ankara.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, Cilt:20, Ss:33-44.

Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, Cilt:14, Ss:189-217.

Azaltun, M. ve Kaya, E. (2010). “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları”, Detay Yayıncılık, 3.Baskı Ankara.

Babataşı, N. (2015). “Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bakan, İ. (2011). “Örgütsel Bağlılık”, Gazi Kitabevi, Ankara.

Balay, R. (2000). “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balay, R. (2014). “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Pegem Akademi, 2.Baskı, Ankara.

Baldemir, E. ve Bozkurt, B. (2012). “Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi:Marmaris Örneği”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sayı:29, Ss:27-43.

Barutçugil, S., İ. (1984). “Turizm İşletmeciliği”, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, Bursa.

Barutçugil, S., İ. (1989). “Turizm İşletmeciliği”, Beta Basım, 3.Baskı, İstanbul

Barutçugil, S., İ. (2002). “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, S., İ. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başat, T., H. (2010). “Performans Prizması”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *International Balkan Educational and Science Congress*, Sayı:2, Ss:497-507.

Batman, O. (2003). “Otel İşletmelerinin Yönetimi”, Değişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.

Bayraktar, A. (1975). “Ege Kıyılarında Bazı Tatil Köylerinde Peyzaj ve Rekreasyon Planlamasının Etüdü ile Turizm Gelişmesinde Bu Bakımdan Önemli Esasların Tespiti”, *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi*, Doçentlik Tezi.

Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S., E. ve Can, M. (2014). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı:3, Cilt:2.

Bayyurt, N. (2007). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı:53, Ss:557-590.

Becker, H., S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Vol:66, Pp:32-42.

Bekiş, T., Bayram, A. ve Şeker, M. (2013). “Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, Ss:19-27.

Beltekin, N., Özdemir, B., Ş., Yılmaz, G., Akkalkan, H. Ve Cemaloğlu, N. (2014). “Sürekli Gelişim İçin E-Performans Yönetim Sistemi: Bir Model Önerisi”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, Cilt:4, Ss:149-167.

Benligiray, S. (1999). “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.

Bingöl, D. (1996). “Personel Yönetimi”, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul.

Bingöl, D. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım, 7.Baskı, İstanbul.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:44, Sayı:511, Ss:55-74.

Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:11, Sayı:22, Ss:121-139.

Bülbül, M. (2007). “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çakır, Ö. (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Cengiz, A., A. (2000). “Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, S:1-2, Ss:509-538.

Çelebi, M. (2009).”Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.

Çetin, M., Ö. (2004). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetin, F. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

Çilesiz, E. (2014). “İşgören Yabancılaşması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama ”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Çuhadar, M. (2001). “Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçinde Faaliyet Gösteren 3,4ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.

Demir, C. ve Öztürk, U., C. (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1, Cilt:26, Ss:17-41.

Demirkaya, H. (2000). “Performans Ölçüm Rehberi”, *T.C. Sayıştay Başkanlığı Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi*:7.

Demirkol, Y., A. (2014). “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Sayı:1, Cilt:4, Ss:1-12.

Doğan, E., Ş. (2013). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:29, Ss:37-61.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Ss:40-80.

Dolu, B. (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:2, Ss:63-79.

Erdinç, M. (2006).”360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Erdinç, S., B. (2009). “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir

Erdoğan, M. (2007). “Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erkuş, A., Tunç, Ö. ve Yücel, Ö. (2011). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:6, Ss:245-270.

Ertuğrul, İ. (2006). “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:1, Cilt:20, Ss:155-159.

Ertürk, M. (2009). “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, Beta Yayın, 7.Baskı, İstanbul.

Esen, S., S. (2011). “Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Etnosentrizmin Müşteri memnuniyet Düzeyleri Üzerindeki Etkisi (Alanya İlçesi Örneği)”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

Etzioni, A (1975) “*A Comparative Analysis of Complex Organizations*”, New York: Free Press.

Fındıkçı, İ. (1999). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Alfa Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2012). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul.

Gökçe, A., T. (2014). “Okullardaki Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:22, Ss:261-282.

Gözen, E., D. (2007). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Güçlü, H. (2006). “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi*, Doktora Tezi, Eskişehir.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:2, Ss:37-55.

Gül, H. (2003). “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:1, Ss:73-83.

Gülova, A., A. ve Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Volume:3, N:3, Pp:49-76.

Gündoğan, T. (2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Helvacı, M., A. (2002). “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-2, Cilt:35, Ss:155-169.

Işığışok, E. (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:7, Ss:1-23.

Izgar, H. (2008). “Okul yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, Ss:317-334.

İçöz, O., Günlü, E., Yılmaz, B., S. ve diğerleri. (2007). “*Genel Turizm*”, Turhan Kitabevi, Ankara.

- İlsev, A. (1997). “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Çizgi Kitapevi*, Konya.
- İplik, F., N. (2004). “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:15(2), Ss:195-205.
- İra, N. Ve Aksu, A. (2009). “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ss:43-62.
- Kanter, R., M. (1968). “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol:3, N:4, Pp:499-517.
- Karabey, P. (2010). “Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Kaya, İ. (2012). “Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamını Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaymaz, K. (2009). “Performans Değerlendirme ve Çalışan Verimliliği”, Dora Yayıncılık, 2.Baskı, Bursa.
- Keskin, M. (2013). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın.
- Kılıç, İ. ve Ural, A. (2005). “Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:4, Cilt:23.
- Kimanoğlu, H. ve Çak, M. (2000). “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Maliye Bölümü*, 15. Türkiye Maliye Sempozyumu, Ss:315-344.

Koç, R. (2008). “Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama”, *Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:28, Ss:101-115.

Luecke, R. (2008). ”*Performans Yönetimi*” , (A.Özer, Çev.) Alfa Yayınları, İstanbul.

Mentor, P. (2014). “*Performans Değerlendirmesi*” Optimist Yayınları, 2.Baskı İstanbul .

Meyer, J., P. ve Allen, N., J. (1984). “Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:69(3), Pp:372-378.

Meyer, J., P. ve Allen, N., J. (1991). “A Three – Component Concept Alization of Organizational Commitment”, *Human Resevrces Management Review*, Vol:1, P:61-89.

Meyer, J., P., Stanley, D., J., Herscovitz, L. ve Topohytsky, L. (2002). “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Concequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:61, Pp:20-52.

Nacar, N. (2012). “Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve iş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

Odabaşı, İ. (2014). “Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M., A. (2003). “*İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*”, Gazi Kitapevi, Ankara.

Özcan, O. (2008) “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi”, *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, G. (2014). “*Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*”, Çatı Kitapları, İstanbul.

Özdemir, E. ve Akpınar, T., A. (2002). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:3, Ss:85-105.

Özkaya, S. (2013). “Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). “Konaklama İşletmeleri Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma ”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:14, Cilt:7, Ss:437-460.

Öztürk, Ü. (2009). “*Perfromans Yönetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul.

Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, Ss:121-140.

Palmer, M., J. (1993). “*Performans Değerlendirmeleri*”, (D.Şahiner, Çev.) Rota Yayınları, İstanbul.

Randall, D., M. (1987). “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol:12, No:3, P:460-471.

Reichers, A., E. (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, P:472.

Richard, L. (2008). “*Performans Yönetimi*”, (Çeviren:Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu, E., T. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, E., T. (2008). “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1, Cilt:23, Ss:35-49

Sabuncuoğlu, Z. (2013). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Basım A.Ş, İstanbul.

Saldamlı, A. (2000). “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, *Çukurova Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:6, Ss:288-302.

Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Maliye Dergisi*, Sayı:162, Ss:266-281.

Seyhan, M. (2014). “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne.

Sıgır, Ü. (2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Ss:261-278.

Sökmen, A. (2000). “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sümer, C., H. (2000). “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, *Türk Psikolojisi Dergisi*, Ss:57-90.

Şafak, İ. (2014). “Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Tamer, İ., İyigün, N., Ö. ve Sağlam, M. (2014). “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:8, Ss:187-202.

Tayfun, A. ve Tekbalkan, M. (2014). “Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara’da Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, Ss:63-78.

Tiryaki, T. (2005). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:8, Ss:92-107.

Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay dergisi*, Sayı:88, Ss:87-108.

Türkoğlu, K. (2011). “Turizm Sektöründe İstihdam İmkanlarının Göç Üzerindeki Etkileri: Fethiye Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Ulutaş, M. (2011). “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:21, Ss:593-615.

Uygur, A. (2004). “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması” *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi, Ankara.

Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, Ss:71-85.

Uygur, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık”, Barış Platin Kitabevi, Ankara.

Uyargil, C. (2013). “*Performans Yönetimi Sistemi*”, Beta yayınları, 3. Baskı İstanbul.

Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:6, Ss:181-213.

Uzunoğlu, C. (2011). “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi”, *Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı*, Dönem Projesi.

Ünler, E. (2006). “Örgütsel Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulaması ile İlişkisi”, *Yeditepe Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı:4.

Yağcı, K. (2007). “Meyer - Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı:3.

Yağcı, Ö. (2008). “Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. İçinde F. Okumuş ve U. Avcı(Editörler)”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yalçın, A. ve İplik, F., N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir

Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:1, Cilt:4, Ss:395-412.

Yanardağ, Ö., M. ve Avcı, M. (2012). “Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, Ss:39-62.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Sayı:2, Cilt:1, Ss:17-35.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I., G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama işletmelerinde bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, Ss:3-16.

Yenice, E. (2006). “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:61.

Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, Cilt:4, Ss:170-178.

Yıldız, Ş. (2011). “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslar Arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı:2(4), Ss:93-107.

Yumuşak, S. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:3, Cilt:13, Ss:241-251.

Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, Ss:445-458.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:4, Cilt:23.

Zincirkıran, M., Mete, M., Tiflik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). “Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, Ss:137-155.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde yürütülmekte olan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı; çalışanların işyerine olan bağlılıklarının iş performansına olan etkilerinin ölçülmesi. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm soruları eksiksiz olarak cevaplandırmanız önemlidir. Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

*Banu Bakırcı
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi*

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni Durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar ☐ 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. Çalıştığınız işletmenizin statüsü nedir?

☐ Bir yıldız ☐ İki yıldız ☐ Üç yıldız ☐ Dört yıldız ☐ Diğer

7. İşletmedeki Çalışma Şekliniz Nedir?

☐ Kadrolu Çalışan ☐ Sözleşmeli Çalışan ☐ Sezonluk Çalışan ☐ Stajyer

8. Hangi Departmanda Çalışmaktasınız?

- ☐ Servis ☐ Ön Büro ☐ Housekeeping ☐ Teknik Servis ☐ Muhasebe
☐ Güvenlik ☐ Diğer

9. Şu Anki Pozisyonunuzda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?

- ☐ 1 Yıldan az ☐ 1-4 Yıl ☐ 5-8 Yıl ☐ 9-12Yıl ☐ 13-15 Yıl
☐ 15 Yıldan Fazla

10. Aylık Kazancınız kaç TL'dir?

- ☐ 251-500 ☐ 501-750 ☐ 751-1000 ☐ 1000-1250 ☐ 1251-1500
☐ 1501 ve Yukarısı

11. Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?

- ☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-4 Yıl ☐ 5-8 Yıl ☐ 9-12 Yıl ☐ 13-15 Yıl
☐ 15 Yıldan Fazla

12. Mevcut işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

- ☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-4 Yıl ☐ 5-8 Yıl ☐ 9-12 Yıl ☐ 13-15 Yıl
☐ 15 Yıldan Fazla

13. Fırsatınız Olsa İşinizi Değiştirmeyi Düşünür Müydünüz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

14. Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Birisi Veya Birileri Var Mı?

- ☐ Var ☐ Yok

15. Bu İşin Dışında Ek bir Gelir Kaynağınız Var Mı ?

- ☐ Evet ☐ Hayır

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS İLE İLGİLİ SORULAR

	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 çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
8. Şu anda bu otelde kalmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	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 olduğumu	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım otelden ayrılmanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin	1	2	3	4	5
12. Başka bir yerde iş ayarlamadan çalıştığım otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda	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 hissederim.	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	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım otelden ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
19. Otelin hasarısına vardımca olabilmek için	1	2	3	4	5

benden normal olarak beklenen üzerinde çaba					
20. Çalıştığım otelde çalışmayı sürdürürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
21. Kendi değerlerimi işletmeye 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	1	2	3	4	5
24. Çalıştığım otelin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki sorulara tamamen katılıyorum, tamamen katılmıyorum arasından size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Banu BAKIRCI

Doğum Yeri : KARABÜK

Doğum Yılı : 1981

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1995 - 1998 : Fethiye Lisesi

Lisans 2001 - 2003 : Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İktisat

2003 – 2006 : Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İktisat (Yatay Geçiş)

MESLEKİ BİLGİLER

2006-2009 : Garanti Bankası, Gişe Görevlisi Fethiye/Muğla

2009-2010 : Bakırcılar Hyundai Plaza, Muhasebe Fethiye/Muğla