

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA PERFORMANSINA
ETKİSİ**

MERVE ÖNEĞİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Haziran, 2014

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Merve

Soyadı : ÖNEĞİ

Bölümü : Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı: Otel işletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi

İngilizce Adı: The Effect of The Organizational Commitment Level of Workers Employed At Hotel Enterprises On The Work Satisfaction And Working Performance

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Merve ÖNEĞİ

İmza :.....

Jüri Onay Sayfası

Merve Öneği tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Başkan: Doç. Dr. Serdar TARAĞÇIOğLU

Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 10 / 06 / 2014

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Aileme

TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanması sürecinde bana her konuda yol gösteren, bilgi veren ve yardımını esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Ahmet Tayfun'a sonsuz teşekkür eder ve saygılarımı sunarım. Araştırmada toplanan verilerin analizinde bana yardım eden ve önerilerde bulunan araştırma görevlisi Kemal Gürkan Küçükergin' e ayrıca çok teşekkür ederim.

Araştırma verilerine kaynak olan değerli anket katılımcılarına ve araştırmanın uygulanmasına izin veren değerli otel yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma çalışmamda anketlerin uygulanması aşamasında bana yardımcı olan ve hiçbir zaman maddi ve manevi desteğini üzerimden eksik etmeyen sevgili eşim Mehmet Öneği' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımda çok önemli yerleri olan, bugünlere gelmemde büyük emeğe sahip, öğrenim hayatım boyunca ve her alanda maddi ve manevi desteklerini üzerimde hep hissettiğim çok değerli ailem; anneme ve ağabeyime sevgi, saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Merve ÖNEĞİ

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Merve ÖNEĞİ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran, 2014

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerinin belirlenerek bu üç boyutun birbirlerine olan etkilerini, hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiklerini ortaya koymak ve çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performanslarını yüksek düzeyde tutabilmek amacıyla yöneticiler tarafından alınması gereken önlemleri ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlar arasından 400 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuştur.

Araştırma çalışmasında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, demografik ve çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerin yer aldığı sorulardan oluşmaktadır. Verilerin analiz edilmesinde, SPSS 18 paket programı kullanılarak öncelikle sorulara verilen cevapların sıklıkları incelenmiş, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve hipotezleri test etmek amacı ile Regresyon Analizi yapılmıştır. Ayrıca bu üç boyutun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile Farklılık Testleri uygulanmıştır.

Yapılan analiz ve testler sonucunda, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans boyutları arasında, pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan Farklılık Testleri sonucu, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerinin çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterebilmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu: 1990099

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, regresyon analizi, farklılık testleri, demografik değişken.

Sayfa Adedi: 109

Danışman: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVEL OF WORKERS EMPLOYED AT HOTEL ENTERPRISES ON THE WORK SATISFACTION AND WORKING PERFORMANCE

(Master Thesis)

Merve ÖNEĞİ

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2014

ABSTRACT

The purpose of the present research is, through determining the organizational commitment, work satisfaction and performance levels of the personnel employed at hotel enterprises, to reveal the effects of these three dimensions to each other, the variables according to which these differ, and to explain the measures necessary to be taken by the managers in order to keep the organizational commitment, work satisfaction and performances of the employees at a high level. In line with the abovementioned purpose, samples were selected from four and five-star hotels operating in the Ankara province, and a sample group of 400 persons was constituted among those employed at these hotels.

Survey was used as the data collection tool in the research study. The survey from consists of questions involving expressions addressed towards determining the organizational commitment, work satisfaction and performance levels of employees from demographical questions. SPSS 18 packaged software was used in the analyzing of the data; primarily, the frequencies of the answers given to questions were examined, and Regression Analysis was carried out in order to determine whether there is a significant correlation between the dimensions of organizational commitment, work satisfaction and performance, and to test the hypotheses. Furthermore, Difference Tests were applied to test whether these three dimensions differ according to demographic variables.

In consequence of the analyses and tests carried out, the existence of a positive and significant correlation between the dimensions of organizational commitment, work satisfaction and performance was proven. Besides, in consequence of the Difference Tests carried out, it was satisfied that the organizational commitment, work satisfaction and performance levels of employees may differ according to demographic variables.

Science Code : 1990099

Key Words: Organizational commitment, work satisfaction, performance, regression analyses, different tests, demographic variable

Page Number : 109

Supervisor : Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
Jüri Onay Sayfası.....	iii
TEŞEKKÜR	v
ÖZ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Varsayımlar	4
1.4. Sınırlılıklar.....	4
1.5. Tanımlar.....	4
1.6. İlgili Araştırmalar (Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Çalışan Performansı İlişkisi).....	5
BÖLÜM 2	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9

1.7. Örgütsel Bağlılık.....	9
1.7.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	9
1.7.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	9
1.7.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	11
1.7.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	20
1.7.5. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları.....	24
1.7.6. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Önemi.....	26
1.8. İş Tatmini.....	27
1.8.1. İş Tatmininin Tanımı ve Özellikleri.....	27
1.8.2. İş Tatmininin Çalışan Personel ve İşverenler Açısından Önemi.....	28
1.8.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	28
1.8.4. İş Tatmininin Boyutları.....	35
1.8.5. İş Tatmini ile İlgili Motivasyon Teorileri.....	36
1.8.6. İş Tatmininin/Tatminsizliğinin Sonuçları.....	39
1.8.7. Turizm İşletmelerinde İş Tatmini ve Önemi.....	40
1.9. Performans ve Performans Değerlendirme.....	41
1.9.1. Performansın Tanımı.....	41
1.9.2. Performansı Etkileyen Faktörler.....	41
1.9.3. Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmenin Önemi.....	42
1.9.4. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	43
1.9.5. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	44
1.9.6. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları.....	44
1.9.7. Performans Değerlendirmenin Boyutları.....	45
1.9.8. Performans Değerlendirme Süreci.....	45
1.9.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	46
1.9.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	52
1.9.11. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Performansı ve Önemi.....	53

BÖLÜM 3	55
YÖNTEM	55
3.1. Araştırmanın Modeli	55
3.2. Evren ve Örneklem	55
3.3. Veri Toplama Teknikleri	56
3.3.1. Güvenirlilik Analizleri	57
3.4. Verilerin Analizi	57
3.4.1. Verilerin Sıklık ve Yüzde Dağılımları	58
3.4.2. Hipotez Testleri	66
3.4.3. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler	68
BÖLÜM 4	73
BULGULAR VE YORUM	73
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR	84
EKLER	93
EK-1 Çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performanslarını ölçmeye yönelik anket formu	93

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları	25
Tablo 2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	38
Tablo 3. İkili Karşılaştırma Tablosu	49
Tablo 4. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	58
Tablo 5. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	58
Tablo 6. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	58
Tablo 7. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	59
Tablo 8. Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 9. Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	59
Tablo 10. Çalışanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı	60
Tablo 11. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	60
Tablo 12. Çalışanların Duygusal Bağlılıklarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları.....	61
Tablo 13. Çalışanların Devam Bağlılıklarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları.....	62
Tablo 14. Çalışanların Normatif Bağlılıklarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları.....	63
Tablo 15. Çalışanların İş Tatminlerini Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları	64
Tablo 16. Çalışanların Performanslarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları	65

Tablo 17. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	66
Tablo 18. Örgütsel Bağlılığın Performans Üzerindeki Etkisi.....	67
Tablo 19. İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi.....	67
Tablo 20. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Durumları.....	68
Tablo 21. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Durumları.....	69
Tablo 22. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Durumları.....	69
Tablo 23. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Durumları.....	70
Tablo 24. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Farklılık Durumları.....	70
Tablo 25. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Durumları.....	71
Tablo 26. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Departmanlarına Göre Farklılık Durumları.....	71
Tablo 27. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılık Durumları.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	11
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Şeması.....	12
Şekil 3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.....	13
Şekil 4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.	16
Şekil 5. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	17
Şekil 6. Çoklu Bağlılıklar Modeli.....	19
Şekil 7. İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler	29
Şekil 8. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	37
Şekil 9. Performans Değerlendirme Süreci.....	46
Şekil 10. 360 derece Performans Değerleme Sistemi.....	51

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İşletmelerin daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri şüphesiz ki o işletme çalışanlarının performanslarına bağlıdır. İş gören performansının iyi bir düzeyde olması işverenler açısından son derece önemli ve üzerinde durulması gereken, oldukça hassas bir konudur. Bu sebepten tüm işletme yöneticileri performans ölçüm yöntemlerine ağırlık vermekte ve çalışan personelin performanslarını artırıcı bir takım yöntemler uygulamaktadırlar.

İş gören performansının önemli olduğu sektörlerden biri de, emek- yoğun olma özelliğinden dolayı turizm sektörüdür. Turizm sektörünün önemli bir kolu olan konaklama işletmelerinde hizmet odaklı üretimin mevcut olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, üretimin tamamıyla insan odaklı olması, üretimin sürekli olması (7 gün 24 saat) üretilen hizmetin standardizasyonunun güç olması gibi sebepler, konaklama işletmelerinde çalışan performansını daha da önemli kılmaktadır. Bundan dolayı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin performans ölçümü ve performanslarının hangi unsurlar tarafından etkilendiğinin bilinmesi işverenler açısından çok daha önemlidir.

İş gören performansını etkileyen unsurlarla ilgili literatürde daha önce yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda genel olarak performansı olumlu ya da olumsuz etkilediği düşünülen çeşitli unsurlar ele alınarak incelenmiş ve bunların performansı nasıl etkiledikleri araştırılmıştır. Çalışan performansını önemli ölçüde etkileyen bu unsurlardan en önemlilerinin ise, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri olduğu görülmüştür. Yapılan bu araştırma çalışmasında da iş gören performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülen örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları üzerinde durulmuştur. Araştırma çalışmasında çalışanların öncelikle örgütsel bağlılıkları ortaya konulmuş, örgütsel bağlılıklarının iş tatminlerine olan etkisi incelenmiş ve sonuç olarak

performanslarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinden ne şekilde etkilendiği çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması ile kanıtlanmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma çalışmasının amacı, emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe konaklama işletmelerindeki ağır ve yorucu çalışma koşullarının çalışan personelin örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve çalışma performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olmasına neden olan faktörlerin tespit edilerek bunların giderilmesine yönelik bir takım çözüm önerilerinde bulunmaktır. Bu esas amaç doğrultusunda araştırma çalışmasında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- a. Dört ve beş yıldızlı otellerdeki yoğun çalışma koşulları çalışanlarda örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve performansın azalmasına yol açar mı?
- b. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve performansın azalmasına neden olan başlıca etkenler nelerdir?
- c. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olması onların iş tatminlerini ve çalışma performanslarını nasıl etkiler?
- d. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?
- e. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
- f. Otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının artırılması, iş tatminsizliklerinin ortadan kaldırılarak çalışma performanslarının da buna bağlı olarak artırılması yoluyla hizmet kalitesinin sağlanması için ne gibi çözüm önerileri getirilmelidir?

Araştırma çalışmasının amacına yönelik olarak aşağıda sıralanan hipotezler ortaya atılmıştır:

H1: Örgütsel bağlılığın boyutlarından Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel Bağlılığın boyutlarından Devam Bağlılığı ve İş Tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel Bağlılığın boyutlarından Normatif Bağlılık ve İş Tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel bağlılığın boyutlarından Duygusal Bağlılık ve Performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Örgütsel Bağlılığın boyutlarından Devam Bağlılığı ve Performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Örgütsel Bağlılığın boyutlarından Normatif Bağlılık ve Performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: İş Tatmini ve Performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma çalışması, öncelikle ülkemizin önemli döviz kaynaklarından olan turizm endüstrisi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatminlerinin düşük düzeyde olması ve buna bağlı olarak da çalışma performanslarının düşmesi gibi önemli sorunlarını bilimsel bir araştırma çalışmasına dayandırarak ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca tüm bu sorunlara neden olan faktörleri ele alması ve bu sorunların giderilmesine yönelik bir takım çözüm önerileri sunması da araştırma çalışmasının bir diğer önemi olarak gösterilebilir.

1.3. Varsayımlar

Araştırma çalışması, örnek olarak alınan tüm dört ve beş yıldızlı otellerin her bir departmanının ve pozisyonunun çalışma koşullarının aynı ve eşit olduğu ve anketlerin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı ve dürüst cevaplandığı varsayımlarına dayalı olarak yürütülmüştür.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma çalışmasında, Ankara ilinde bulunan tüm dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına ulaşılmasının çok zor olmasından dolayı Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlardan örneklem oluşturulması araştırma çalışmasının başlıca sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma çalışmasının yürütülebilmesi için seçilmiş olan otellerin yöneticilerinin çalışanları üzerinde anket yapılması konusundaki katı ve hassas tutumları daha fazla sayıda çalışana ulaşılmasını engellemiştir. Bu da araştırma çalışmasının bir diğer sınırlı yönünü oluşturmaktadır.

1.5. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel Bağlılık, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve hedeflerine olan bağlılığını ifade eder (Bolat, 2008, s. 76).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, bir iş görenin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inancını ve kişisel yaklaşımını diğer bir ifade ile kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılması ve örgütle arasında güçlü duygusal bir bağ hissetmesi durumunu ifade etmektedir (Kılıç, 2008, s. 66).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır (Gül, 2002, s. 46).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İnce ve Gül, 2005, s. 41).

İş Tatmini: İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Akıncı, 2002, s. 3).

Performans: Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, 2004, s. 289).

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme, iş görenin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Önemli, 2010, s. 23).

1.6. İlgili Araştırmalar (Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Çalışan Performansı İlişkisi)

Aşan ve Özyer'in özel sektörde çalışan toplam 184 katılımcının örgütlerine karşı olan duygusal bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdikleri araştırma çalışması sonucunda, çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları duygusal bağlılık ile genel olarak iş tatminleri arasında olumlu yönde, güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aşan ve Özyer, 2008).

Samadov'un iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili yaptığı bir alan araştırması sonucunda, iş doyumunun daha çok iş çevresiyle ilgili iken, örgütsel bağlılığın ise yönetime olan güvenle, yönetimin uyguladığı politikalarla ve yönetimle olan ilişkilerle ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya göre, eğer örgüt ile çalışan birey arasında karşılıklı güven oluşmuşsa bu hem bireyin doyumuna, hem de bağlılığına olumlu etki yapmaktadır. İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı etkileşimden söz edilebilir.

İş doyumu örgütsel bağlılığa olumlu etki yaparken, iş doyumsuzluğu örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Samadov, 2006).

Şahin'in personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu bir araştırma çalışmasına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Araştırma çalışmasının sonucuna göre, iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da ona göre artış gösterecektir (Şahin, 2007).

Keleş, iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelediği bir araştırma çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (Keleş, 2006).

Mamedov'un iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmaya göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanların örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok gelişeceği ve bunun da örgüte bağlılık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların genel iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da buna bağlı olarak artmaktadır ya da genel iş tatminleri azaldıkça örgütsel bağlılıkları da azalmaktadır. İş tatmini ile duygusal bağlılık ve iş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamsız bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında çok zayıf ve pozitif dereceli ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir (Mamedov, 2013).

Cengiz'in otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının çalışan performansına olan etkisini incelediği araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ile iş gören performansı arasında pozitif yönde yüksek olmayan bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda devam bağlılığı ile iş gören performansı arasında da aynı şekilde yüksek olmayan pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında iş gören performansı ile en yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki normatif bağlılık ile iş gören performansı arasında tespit edilmiştir (Cengiz, 2008).

Kaya, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu firma çalışanları arasında yapmış olduğu bir araştırma çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bireylerin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş

tatmini alt boyutları olan içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin de artmakta olduğu sonucuna varılmıştır (Kaya, 2013).

Dalgın, Marmaris yöresinde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir uygulamanın sonucunda otel çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini iş görenlerin çalıştıkları işletmeleri benimsemelerini ve duygusal bağlar kurmalarını sağlamaktadır (Dalgın, 2008).

Gençsoy, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma çalışmasında yöneticilerin iş tatminleri ve performansları arasındaki ilişkinin analizinde küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Gençsoy, 2004).

Mammadov, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma çalışmasında işlerinden memnun olan çalışanların işletmelerine de bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma çalışmasına göre, çalışanını memnun eden örgütler, çalışanları tarafından rağbet gören örgütlerdir. Araştırma sonuçlarına göre de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur (Mammadov, 2013).

Odabaş, iş tatmini ile performans düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma çalışmasında iş tatmini ile performans düzeyi arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iş tatmininin performans düzeyindeki değişimleri etkilediği, ancak bunun performans kavramını tamamen açıklayacak düzeyde olmadığı, bu durumda ise iş tatmini ile birlikte, başka faktörlerin de performans üzerinde kısmen etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kısaca, işletmelerin bireysel performansı artırabilmek için iş tatmini ile birlikte diğer faktörlere de önem vermesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Odabaş, 2004).

Saklan, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu araştırma çalışmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasında bir pozitif yönde bir bağ bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Saklan, öncelikle örgütsel bağlılık kavramı ile iş tatmini kavramı sonuçlarının birbirleri ile uyum içinde olduklarını, diğer yandan iş tatminsizliği kavramı ile örgütsel bağlılık kavramının sonuçlarının da ne kadar taban tabana zıt olduğunu görmüştür. Bu sayede arasında pozitif bir bağ bulunduğu yargısına ulaşmıştır. Olaya bir başka açıdan

bakıldığında ise, örgütsel bağlılık kavramı ile iş tatmini kavramını etkileyen faktörlerin neredeyse aynı olması bu sonucun doğru olduğunu göstermektedir (Saklan, 2010).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.7. Örgütsel Bağlılık

1.7.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, iş görenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 397).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir iş gören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000, s. 3).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak en geçerli tanım ise şu şekildedir: Bağlı iş gören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır (Meyer & Allen, 1997, s. 3).

1.7.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemi, işletmeler açısından önemi ve çalışanlar açısından önemi olmak üzere iki başlık altında incelenebilir:

1.7.2.1. İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, iş görenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir husustur (Yalçın ve İplik, 2005, s. 396).

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 15).

1.7.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılık, bir işletmede çalışan personel açısından da son derece önemli bir konudur. Örgütsel bağlılığın bu kadar önemli olması aşağıdaki konular ile yakından ilişkili olmasına bağlıdır (Balay, 2000, s. 1):

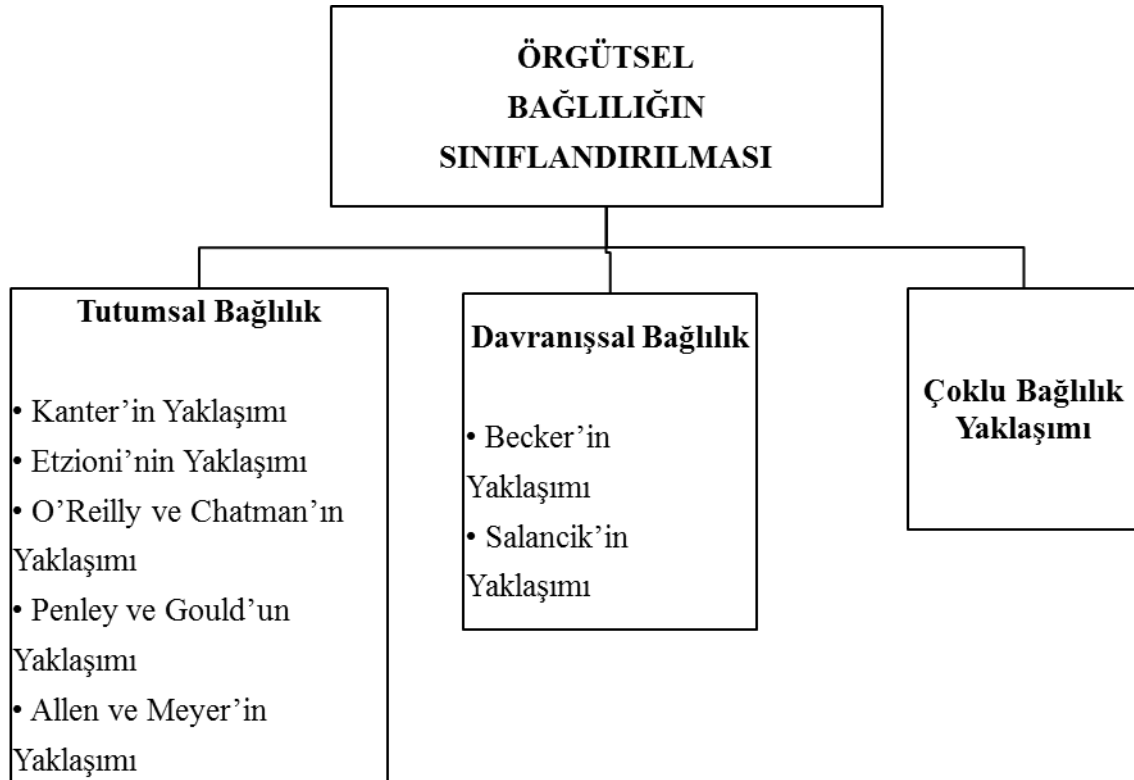
- İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme iş arama faaliyetleri,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleri.

Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onlara

verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlara adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 400-401).

1.7.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

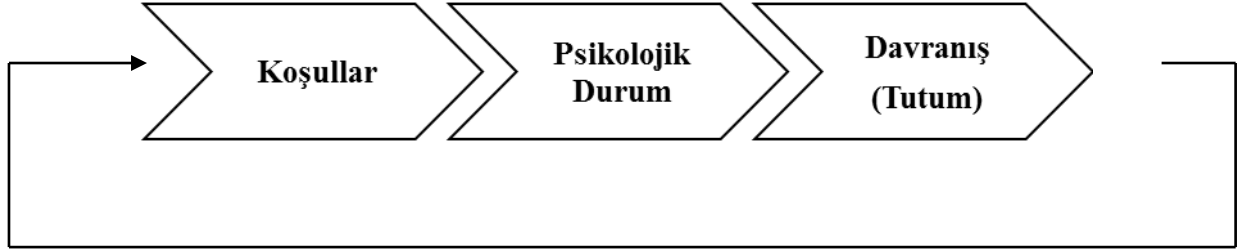


Şekil 1

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül, 2002, s. 40)

1.7.3.1. *Tutumsal Bağlılık*

Tutumsal yaklaşımda, çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumların örgütsel bağlılığı ifade ettiği belirtilmektedir. Çalışmalarını bu yaklaşımla ele alan ve literatürde en sık karşılaşılan araştırmacılar Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer'dir (Sığırı, 2007, s. 263-264).



Şekil 2

Tutumsal Bağlılık Şeması (Meyer ve Allen'dan aktaran Bakır, 2013, s. 54' den uyarlanmıştır.)

1.7.3.1.1. *Kanter'in Yaklaşımı*

Kanter (1968) "tutum bağlılığı" başlığı altında Devama yönelik bağlılık, Kenetlenme bağlılığı, Kontrol bağlılığı olmak üzere üç bağlılık türünden bahsetmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 31-32):

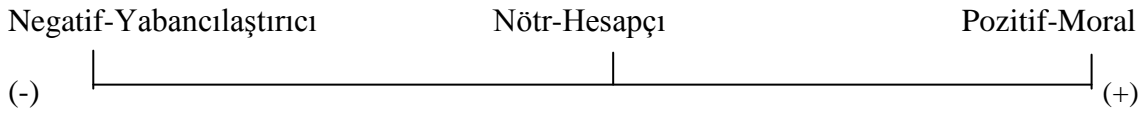
- *Devama yönelik bağlılık*, örgüt üyelerinin örgütte kalma istekleri ve ihtimallerinin yüksek olduğu bağlılık türüdür.
- *Kenetlenme bağlılığının* yüksek olduğu örgütlerde, örgüte yönelik tehdit ve tehlikelere karşı güçlü bir savunma vardır.

- *Kontrol bağıllığının* bulunduğu örgütlerde ise, iş görenler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmakta ve güçlü bir bağlılık sergilemektedirler.

Kanter, farklı sonuçlarına rağmen bu üç farklı bağlılık türünün ilişkili olduğunu öne sürmüş ve iş görenlerin bağıllığının sağlanması için bu üç yaklaşımın birden dikkate alınmasını önermiştir.

1.7.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975), örgütsel bağıllığı, üyelerin örgütlere bağıllıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en uçta pozitif-moral bağıllığı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 29).



Şekil 3

Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Yabancılaştırıcı bağıllık, bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağıllıkta bireyler bağıllık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağıllık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağıllık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağıllıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağıllıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağıllık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağıllıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000, s. 19-20).

1.7.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmaktadır: (Sabuncuoğlu, 2009, s. 31-32)

- *Uyum Bağlılığı*: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödüller kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur.
- *Özdeşleşme Bağlılığı*: Bağlılık, örgütteki diğer üyelerle iyi ilişkiler içerisinde olmak ve ilişkiyi devam ettirebilmek için gerçekleşmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- *İçselleştirme Bağlılığı*: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasında uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar örgütte personelin değer yargılarıyla bireyin bakış açısı uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

1.7.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 46), örgütsel bağlılığın birbirinden farklı; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler (Penley ve Gould'dan aktaran Uslu, 2012, s. 18):

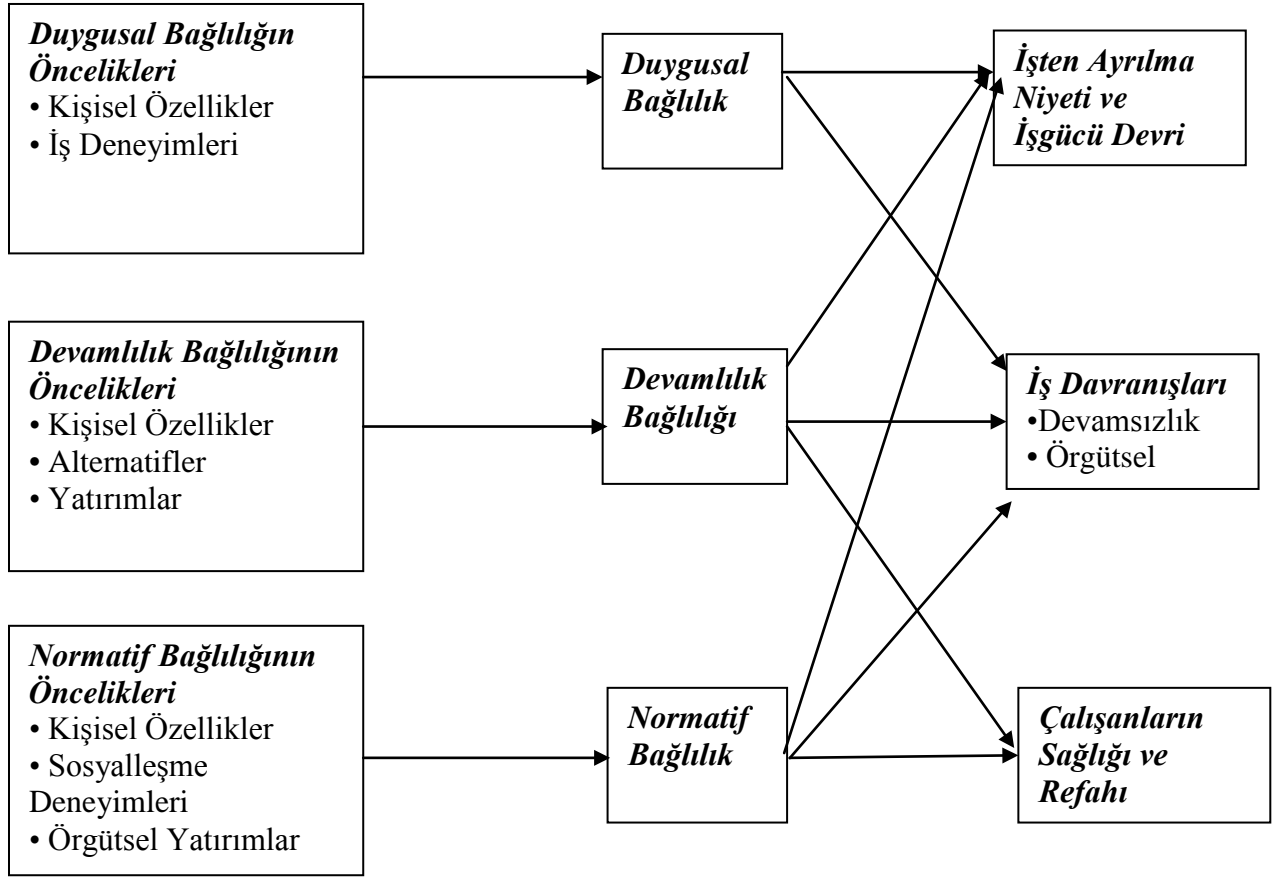
- *Ahlaki Bağlılık*: Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Ahlaki bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.
- *Çıkarıcı Bağlılık*: Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Bu sistemde, çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık*: Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır.

1.7.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Allen ve Meyer, 1997, s. 11):

- *Duygusal Bağlılık*: İş görenlerin örgütle güçlü bir bağlarının olması, onların kendi istekleriyle örgütle kalmaları anlamına da gelmektedir. Böyle iş görenler örgüt içinde sorumluluk almak konusunda da daha istekli olacaklardır (Ölçüm Çetin, 2004, s. 95).
- *Devam Bağlılığı*: Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta çalışanın örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007, s. 106).
- *Normatif Bağlılık*: Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütle kalmalıyım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 41)

Her üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayan unsurlar arasında bireylerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortam etkili olacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanmaları konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan veya bilgili bireyleri örgütte tutabilmek için örgütlerine bağlanmalarını sağlamak gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 114).



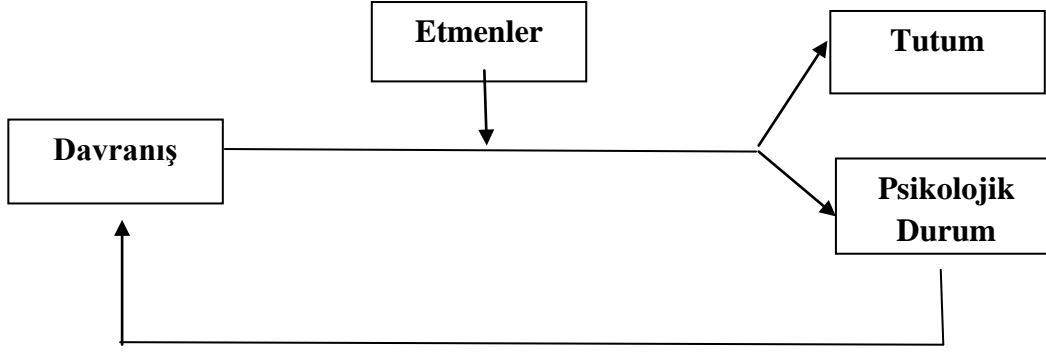
Şekil 4

Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer'dan aktaran Gül, 2002, s. 46'dan uyarlanmıştır).

1.7.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ifadesi daha çok sosyal psikologlar tarafından kullanılan bir kavram olup, kişinin örgütte kalmaya olan niyeti, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi durumlarla ilgilidir. Bağlılığın başlangıç noktasını, bireyin örgüte katılmak için göstereceği çaba belirlemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 48-49).

Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005, s. 129).



Şekil 5

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991, s. 63)

1.7.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer and Allen'dan aktaran Samadov, 2006, s. 85).

Becker'a göre (1960), iş görenlerde bağlılık oluşturan dört yan bahis kaynağı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 51-52):

- *Toplumsal beklentiler:* Bireylerin üyesi oldukları toplumlara ilişkin sosyal ve manevi normlar, onlar üzerinde çoğu zaman kısıtlayıcı etkiye sahiptir.
- *Bürokratik düzenlemeler:* Kurumun bürokratik düzenlemeleri bireyi kurumda tutabilir. Örneğin, ayrılması durumunda kaybedeceği bazı yasal haklar, kişiyi örgütte kalmaya itebilir.
- *Sosyal etkileşimler:* Birey diğerleriyle kurduğu ilişkilerde oluşturduğu imajın bozulmaması için uygun davranışları göstermek durumundadır.
- *Sosyal roller:* Bazen bireyler mevcut rollerine öylesine alışmışlardır ki, başka bir role uyum sağlamaları pek olası değildir.

1.7.3.2.2. *Salancik'in Yaklaşımı*

Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahseder. Kişinin davranışının bazı özellikleri bu davranışa olan bağlılığını etkiler. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir. Kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu kararın nitelikleri, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkileyecektir (Ölçüm Çetin, 2004, s. 97).

Salancik, bu bağlılık derecesini dört özelliğin belirlediğini ifade etmiştir. Bağlılık derecesini belirleyen özellikler şunlardır (O'Reilly ve Caldwell'den aktaran Kılıç, 2008, s. 72):

- *Davranışın Açık ve Net Olması:* Bireyin davranışları ne kadar açık ve kesinse, davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır.
- *Davranışın Geri Dönülemez Olması:* Bir kere oluştuktan sonra iptal edilemeyen veya geri dönülemeyen davranışlar bağlılığı etkilemektedir.
- *Davranışın Başkalarının Önünde Gerçekleşmesi:* Bireyin yaptığı davranış, iş arkadaşları, dostları, ailesi ve yöneticileri tarafından biliniyorsa, kişi bu davranışa karşı kendisini sorumlu hissederek yaptığı davranışa karşı kendini bağlı hisseder.
- *Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması:* Davranışın gönüllü olarak yapılması bireyde davranışın sonuçları açısından kişisel olarak sorumluluk yaratır. Bunun sonucunda birey, davranışını sürdürme konusunda istekli davranarak ve yaptığı davranışı sahiplenerek o davranışa bağlanır.

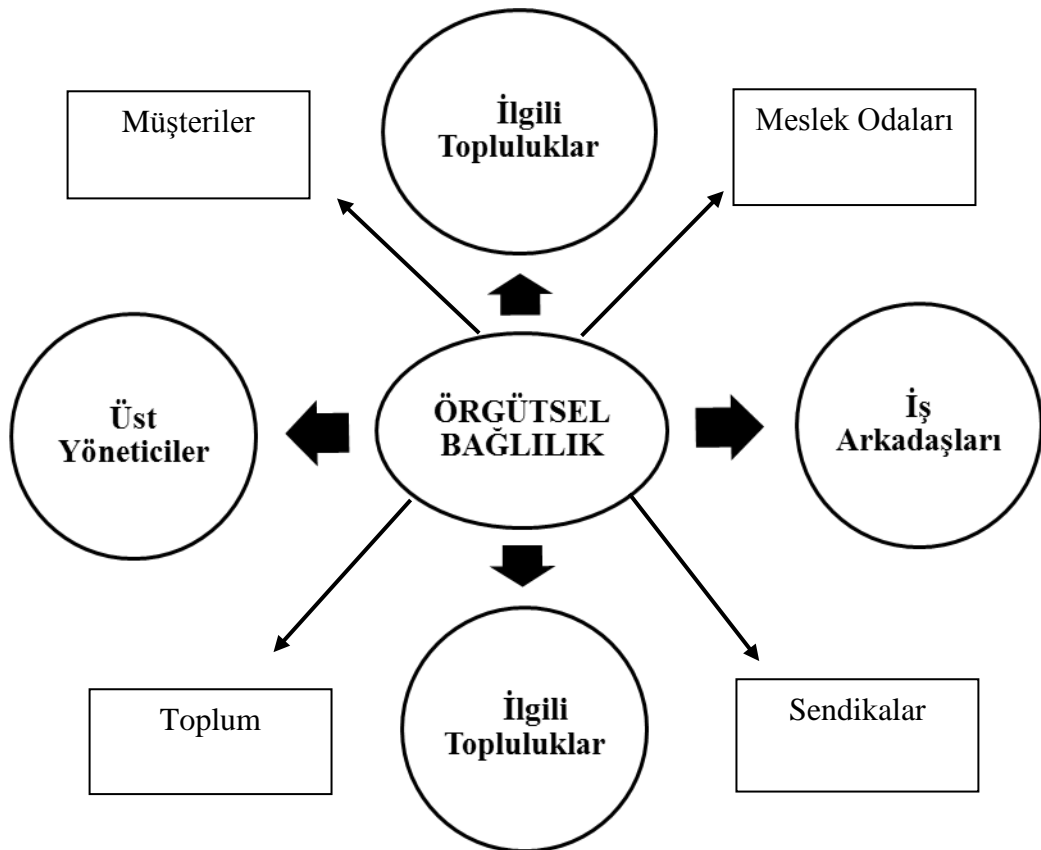
Davranışsal bağlılığının temsilcileri olarak kabul edilen Becker ile Salancik'i kıyasladığımızda; Becker örgütsel bağlılığı iş görenin kazanımları ile açıklayıp, bu kazanımları bir yatırım olarak değerlendirmiş; Salancik ise, örgütsel bağlılığın devam ettirilmesinin yatırımlara değil, iş gören ile örgüt arasındaki bağa dayalı olduğunu belirtmiştir (Yavuz, 2008, s. 83).

1.7.3.3. *Çoklu Bağlılık Yaklaşımı*

Reichers (1985) çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte duyulan bağlılığın nedenlerinin kişiden kişiye farklılaşabileceğini; dolayısıyla bir kişi için örgüte duyulan bağlılığın

kaynağı ürün kalitesi olabiliyorken, bir başkası için bunun örgüt tarafından iş görenlere gösterilen yakın ilgi ve samimiyet olabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 55).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002, s. 50).



Şekil 6

Çoklu Bağlılıklar Modeli (Balay, 2000, s. 25)

1.7.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahip olduğu için çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktörün olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler çok farklı sınıflandırılmış olmalarına rağmen ortak noktaları bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerindeki belirleyici rolleridir (Özler, 2012, s. 7-8).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi ise ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Sağlam Arı, 2003, s. 23).

1.7.4.1. *Kişisel Faktörler*

Kişisel - demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin bulunduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Mesela cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni hal gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ile farklı doğrultularda ilişkili olduğu belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 399).

- **Cinsiyet:** Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı oldukları saptanmış; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığı belirtilmektedir. Ayrıca kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 72).

- **Yaş:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden birisi olan yaş ile ilgili, iş görenlerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. İş görenlerin fiziksel olarak yorulmaları sonucunda belirli bir yaştan sonra buldukları örgütten ve hatta sektörden ayrılmak bu ilişkinin negatif yönlü olmasına neden olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 408).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu savunan araştırma çalışmalarına göre ise, yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür. Bunlar:

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
 - Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
 - Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Balay, 2000, s. 41).
- **Eğitim:** Eğitimin örgütsel bağlılığa olan etkisine bakıldığında, daha ileri formal eğitim almayı düşünmeyen bireylerin, eğitimleri konusunda kararsız ya da daha ileri düzeyde eğitim almayı düşünen bireylere göre, daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (Biçer, 2005, s. 51-52).
 - **Medeni Hal:** Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Türkiye’de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı ya da yaşlı bağımlı da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır. Ayrıca, aile ve akraba sorumluluğu olan iş görenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000, s. 59).

1.7.4.2. İş ile İlgili Faktörler

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusudur (İnce ve Gül, 2005, s. 71).

Örgütsel bağlılığı etkileyen iş ile ilgili faktörlerin en önemlileri ise aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- **İşin Niteliği ve Önemi:** Araştırmalar, yapılan işin özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (Çetin, 2004, s. 105).
- **Ücret:** Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s. 68).
- **Ödül:** Başarılı olan personelin ödüllendirilmesi ve çalışanların performanslarını artıracak bir takım çalışmalarda bulunulması çalışanların örgütsel bağlılığını daha da artıracaktır.

Çalışanı ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Ödüller, ücret dışı yan gelirler gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilir. Doğal olarak bireylerin elde etmek istediği ödüller farklılık göstermektedir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm çalışanlar örgüt için değerli olduklarını,

yaptıkları işin takdir edildiğini hissetmek isterler. Maddi içerikli ödüller kadar içsel ödüller de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir (Uslu, 2012, s. 39).

1.7.4.3. *Örgütsel Faktörler*

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, iş gören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güclüğü, rol belirsizliği, üst ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir (Biçer, 2005, s. 53). Bunların dışında örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- **Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı:** Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Baysal, 1999, s. 226).
- **Örgütün Teknik Düzeyi:** Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle olan etkileşimidir. Örgütün teknik düzeyi, işin özellikleri, iş tutumları, iş deneyimleri olmak üzere gerçekleşen teknik düzenlemelerdir. İş görenin örgütte teknik olarak, görev kimliğinin açıklığı, işin nicelik ve niteliğine yönelik kontrol gücü, sosyal etkileşimler açısından fırsatlar tanınması, örgütsel bağlılık derecesini artırır. Bir örgütün çevresinde faaliyetlerini sürdürebilme yeteneği, örgütsel uyum kabiliyeti örgütsel bağlılığın önemli bir çevresel belirleyicisi konumundadır (Balay, 2000, s. 62).
- **Yönetim ve Liderlik Tarzı:** Yönetim ve liderlik tarzı, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamaması açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim

tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 72).

1.7.5. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000, s. 83).

Tablo 1

Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları (Randall'dan aktaran Balay 2000, s. 93-94)

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel kabiliyet, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük Performansın engellenmesi, iş görenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük is kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, etkin bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü için iş gören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

1.7.6. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Önemi

Turizm sektöründe, iş gören diğer üretim faktörlerine oranla daha da önem kazanmaktadır. Bir konaklama işletmesinin başarısı ve varlığını koruyabilmesi müşteri memnuniyetiyle mümkün olabilmekte, bunu sağlayan da iş görenlerin sunduğu kaliteli hizmetle gerçekleşmektedir. Konaklama işletmesinde, insan kaynaklarının nitelikli iş görenin seçilmesi, kazandırılması kadar o iş görenin işletmede tutulması işlevi de bulunmaktadır. Hatta konaklama işletmesinde bulunan iş görenlerin işletmeye uyumu sağlandıktan, gerekli deneyimi ve gelişimi kazandıktan sonra kaybedilmesi önemli bir maliyettir. Tekrar aynı nitelikte iş göreni bulmak, işe almak ve işletmeye uyumunu sağlamak için zaman ve maddi kaynak gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009, s. 36).

Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. Emek-yoğun özelliğinden dolayı otel işletmelerinde ise hemen hemen yatak sayısı kadar iş görenin istihdam edilmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanların görevi ve eğitim düzeyleri ne olursa olsun, işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çaba göstermelerini sağlamak, bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve bu doğrultuda örgüte olan bağlılıklarını artırmak, işletmelerin en önemli amaçlarından birisidir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 401).

Turizm sektöründe talebin mevsimsel dalgalanmalar göstermesi, sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi, hizmetin değişken ve soyut olması gibi sektöre özgü özelliklere otel işletmelerinin de sahip olmasından dolayı, otel işletmelerinin değişimlere daha hızlı uyum sağlama zorunlulukları bulunmaktadır. Otel işletmeleri, rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan değişim ve gelişmelere uyum sağlamak durumundadırlar. Bu değişim ve gelişim sürecinde otel işletmelerinin; kâr elde etmek, pazar paylarını kaybetmemek ve pazardaki paylarını artırmak için müşteri odaklı olmak, hizmet kalitelerini yükseltmek ve iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarını artırmak gibi bazı tedbirler almaları zorunlu olmaktadır (Güçlü, 2006, s. 4-5).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığa sahip olan otel personeli müşteri tatmini için daha fazla çaba gösterecektir. Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan otel personelinin örgütüm amaç ve hedeflerini benimseyerek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi örgütsel

başarının artmasına destek olacaktır. Personele önem veren ve onların tatminini ve bağlılığını sağlamak için çaba gösteren otel işletmelerinin, diğer işletmelere göre daha etkin ve verimli olacağı açık bir şekilde görülmektedir. Sadece kar amaçlı çalışmak yerine, otel işletmelerinin artık daha fazla personel tatminine ve bağlılığına yönelmeleri günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yüksek iş tatminine sahip olan ve yüksek örgütsel bağlılık gösteren personel, işletmeyi kendi işletmesi olarak kabul edecek ve işletme başarısı için adanmışlık davranışları gösterecektir (Şahin, 2007, s. 101).

1.8. İş Tatmini

1.8.1. İş Tatmininin Tanımı ve Özellikleri

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır (Halsey, 1988, s. 884).

İş tatmini ise, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk anlamına gelir (Bingöl, 1997, s. 270).

Başka bir tanıma göre ise iş tatmini, iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder (Schemerhorn, Hunt ve Osborn, 1994, s. 126).

Kısaca iş tatmini, “kişilerin işlerine karşı sahip olduğu genel tutumu” ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 2000, s. 170).

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, iş görenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 125).

Kişi işine karşı olumlu tutumlar içerisinde ise iş tatmini sağlanmış, olumsuz tutumlar içerisinde ise iş tatminsizliği söz konusudur. Bu tutumlar kişinin işi hakkındaki duygu, düşünce ve değerlendirmelerinin bir sonucudur (Budak, 2006, s. 5).

1.8.2. İş Tatmininin Çalışan Personel ve İşverenler Açısından Önemi

İş tatmini; iş görenin iş ortamındaki deneyimlerinin, onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi, işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Her iş görenin iş ortamına karşı durumunu belirleyen faktörler değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler, ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirtilebilir (Erdoğan, 1994, s. 285).

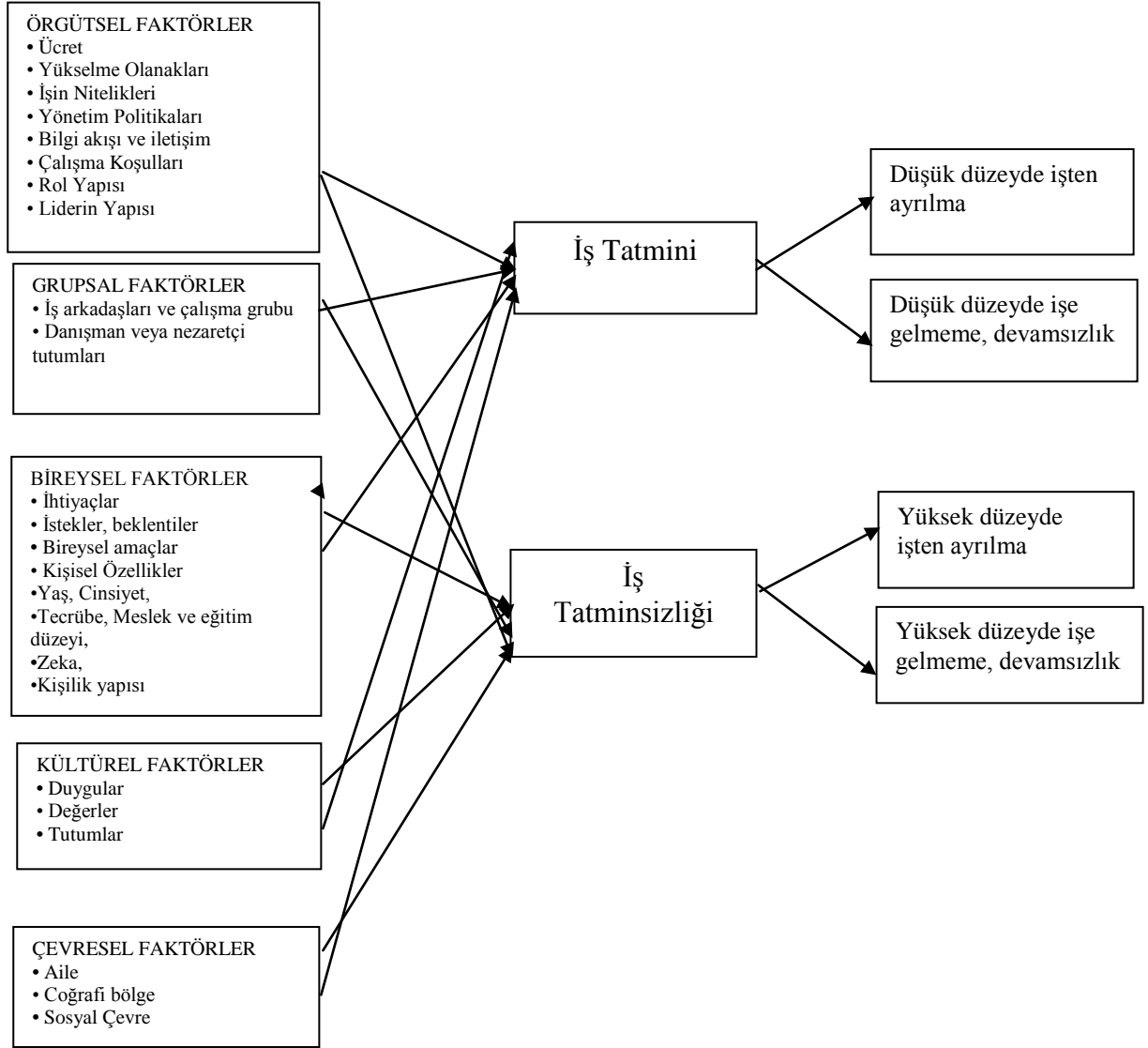
İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir iş yeri verilen kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağı sağlamak durumu ile de karşılaşırız. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır (Budak, 2006, s. 8).

İş tatmini sağlayan, iş görenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut iş görenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Samadov, 2006, s. 6).

İş görenlerin verimlilik ve başarısını ortaya koyduğu, insanlarla beraber ilişki içerisinde ve onları mutlu ve tatmin etmesiyle ilgili olan örneğin otel işletmeleri, sağlık hizmetleri vb. mesleklerde, yüksek iş tatmini gerekir (Öz, 2006, s. 30).

1.8.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler genel olarak literatürde bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki sınıfta toplanmış olup bazı kaynaklarda örgütsel faktörler, grupsal faktörler, bireysel faktörler, kültürel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere toplam 5 grup altında toplanmaktadır. Şekil 7’de bu faktörlerin neler oldukları maddeler halinde yer almakta ve bunların iş tatmini ve iş tatminsizliği doğurma sonucunda hangi durumlarla karşılaştığı detaylı bir şekilde yer almaktadır:



Şekil 7

İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler (Morhead ve Griffin'den aktaran Budak, 2006, s. 38)

1.8.3.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş görenin işinden tatmin bulmasında etkili olan işin genel görünümüyle ilgili faktörler, iş görenlerin iş tatminini yükseltmek için yöneticilerin kullanabileceği değişkenlerdir (Öztekin, 2008, s. 12).

İş tatmini konusunda iş görenin kişisel özellikleri kadar çalıştığı örgütün de önemli rol oynadığı bilinmelidir. İş görenlerin çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan

bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle örgütleri ile bütünleşemedikleri, verimli çalışmadıkları ve doyumuz oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla iş gören ile örgütleri arasındaki ilişkiler incelenerek, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını giderecek ve belirlenen amaçlara ulaştıracak bir atmosfer oluşturmak, iş görenlerin iş tatminini artırmada önemli rol oynayacaktır (Öztekin, 2008, s. 13).

- **Ücret:** İş gören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. İş görenin ücrete ilişkin algısı genellikle ücretin yeterliliği ya da adaleti boyutlarında oluşmaktadır. Ücret, iş tatmini konusundan yapılan çalışmalarda tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Lavyer'a göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, alınan ücretle, görevlinin inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka bakarak belirlenmelidir. Alınan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır, az olması ise tatminsizlik verir (Tosun, 1981, s. 139).
- **Yükselme Olanakları (Terfi):** Terfi, iş görenin iş tatmininde önemli bir değişkendir. Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatı sağlar. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, iş görenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu nedenle iş görenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme arzusu, hem psikolojik gelişme anlamına gelirken hem de daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışma kazanma anlamına da gelmektedir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlikte değişik olacaktır (Başaran, 1991, s. 203).
- **İşin Nitelikleri:** İşin içeriği, iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet, işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Birey, çalışırken işin iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatmini olumlu yönde etkilenir. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 76).
- **Çalışma Koşulları:** Çalışma koşulları bir iş görenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkânlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-

gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma koşulları içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 1998, s. 325-326).

- **Yönetim Politikaları:** Yapılan bilimsel çalışmalarda yönetim biçimi ve politikalarının çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanıma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir (Emanet, 2007, s. 12).
- **Bilgi Akışı ve İletişim:** Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak bu sürecinin, oluşabilmesi için, mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Şu halde iletişimi, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Eğer, etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Tikici, 2005, s. 97).
- **Rol Yapısı:** Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışların toplamıdır. Rol çatışması ise, iş gören için hangi rolü yerine getirmesi gerektiği noktasında yaşadığı kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur (Erdoğan, 2004, s. 89).

Rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel davranışı etkileyen en önemli değişkenlerdir. Bunun nedeni, göreve ilişkin rollerde oluşan karmaşıklık ve belirsizlik iş gören için önemli bir stres kaynağı olmasıdır. Stresin oluşturduğu gerilim ve baskı iş gören için de bir tatminsizlik sebebidir (Beşiktaş, 2009, s. 23).

- **Liderin Yapısı:** İşletmelerde demokratik bir yönetim anlayışı oluşturan, iş görenlerin kişiliğine, yaptığı işe saygı gösteren ve değer veren, iş görenin işi ile ilgili konularda görüşünü alan, alınacak kararlara katılımı sağlayan, yöneticiler ile iş görenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulayan bir liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanların iş tatminleri artmaktadır (Akıncı, 2002, s. 24).

1.8.3.2. *Grupsal Faktörler*

İş tatminini etkileyen grupsal faktörlerin başında iş arkadaşları ve çalışma grubu faktörü gelmektedir:

- **İş Arkadaşları ve Çalışma Grubu:** Çalışma grubuyla özdeşleşme, kişinin ait olma ve sosyal kabul görme ihtiyaçlarını karşıladığından iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Kendisini üretken ve birbirine bağlı bir grubun üyesi olarak hisseden kimse işinde daha mutlu olacak ve tatmini artacaktır. Bireyin içinde bulunduğu grup kendisine destek oluyorsa, tavsiyede ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir. Eğer iş görenler böyle bir çalışma grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir. Buna göre bireyin birlikte çalıştığı arkadaşları iş tatmininde önemli bir etkidir denilebilir (Saklan, 2010, s. 60).

Örgütsel yaşamda çalışma arkadaşları arasında dayanışmanın olması tatmin düzeyini artırmaktadır. Tersini durumunda, motivasyon ve tatmin düzeylerinin düşmesi beklenebilir. Örgütsel olarak üstlerin astlara karşı takındıkları tavır çalışan motivasyonu üzerinde belirleyicidir. Çalışanların övülmeyi sevindikleri, eleştirilmeden hoşlanmadıkları bilinmektedir (Başaran, 1991, s. 204).

1.8.3.3. *Bireysel Faktörler*

İş görenlerin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların zihinsel ve fiziksel durumlarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu kişisel özellikler, her iş göreni diğer iş görenlerden farklı kılmaktadır. Aynı zamanda iş görenlerin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, iş görenlerin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir (Akıncı, 2002, s. 6).

Yapılan araştırmalar kişisel özelliklere göre iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. İş tatmini kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu oluşan olumlu bir tutumdur. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermektedir. Kendine güvenen, öz benlik duygusu gerçekleştiren iş

görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler (Başaran, 1991, s. 205).

- **Kişilik Yapısı:** İş tatminini etkileyen faktörlerden birisi de çalışanın kişilik yapısıdır. Çalışma yaşamındaki deneyim ve öğrenmelerle kazanılacak yeni niteliklerin özel yaşamı şekillendirmede de etkisi olacaktır. Aynı şekilde, çalışma yaşamının kişilik özelliğinde neden olacağı olumsuz değişiklikler de özel yaşama yansiyabilir (Tınar, 1999, s. 94).

İş görenlerin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı iş görenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999, s. 50).

- **Yaş:** Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yapılan çalışmalar, yaşlı iş görenlerin genç olanlarına nazaran işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermiştir (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 57).

Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden çalışanlarda iş doyumunu yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu, iş doyumsuzluğunun en önemli belirsizliğidir. Bununla beraber kişinin işteki kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi, işinden doyum sağlamasından önemli etkiye sahiptir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s. 331).

- **Cinsiyet:** Cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda birbirleriyle çelişkili sonuçlar alınmıştır. Bazı işyerleri için cinsiyet ayrımının varlığı iş tatminsizliği oluştururken, bazı işyerleri için ise, böyle bir genellemenin mümkün olmadığı görülmektedir (Güney, Varoğlu ve Aktaş, 1996, s. 56).

Cinsiyetler arasındaki iş tatmini farklı meslek gruplarına göre de değişebilir. Örneğin; İnşaat İşlerinde, Ağır Metal Sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş tatminsizliği yaşayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş tatminsizliği yaşarlar (Budak, 2006, s. 52).

- **Tecrübe, Meslek ve Eğitim Düzeyi:** İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş tatmininin daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirmektedirler (Yelboğa, 2007, s. 4-5).

Yapılan çalışmalar, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmininin azaldığını göstermektedir. Ancak eğitim düzeyi düşük ise iş tatmini konusunda bireyin beklentisi düşük olur. Birey, eğitim düzeyine uygun çalıştırılmadığı durumlarda ise iş tatmini düşük olur ve bireylerde çalışma isteği kalmaz (Çimen ve Şahin, 2000, s. 56).

- **Zekâ:** İş görenler zekâ ve yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışıyor olmaları ve bu doğrultuda mesleki yeteneklerini geliştirme imkânlarına sahip olmaları onların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır (Akgündüz, 2006, s. 101).

1.8.3.4. Kültürel Faktörler

Kültürel faktörler bireyin geçmiş tecrübeleri sonucunda öğrendiği inançlar, değerler ve tutumlardır. Kültürel faktörler bireyin işe uyum sağlamasında önemli rol oynar. Bireyin örgüte uyumu örgüt kültürünü kabul etmesi ile doğru orantılı olarak artar. Birey doğduğu günden itibaren aile yapısı, yaşadığı çevre, eğitim ve edindiği tecrübeler neticesinde inanç, değer ve tutumları gelişerek, bireyi diğer insanlardan ayıran temel özellikler olarak karşımıza çıkar. Her birey bir örgüte girerken nelerin doğru, nelerin yanlış ve neyin nasıl olması gerektiği konusunda temel beklentileri vardır. Bu beklentilerinin gerçekleşmesine bağlı olarak işinden hoşnut olur ve iş tatmin düzeyi artar (Budak, 2006, s. 61-62).

Bir işte hemen yukselebileceğine inanan bir kişi işinde bu amacını gerçekleştiremez ise iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı olumsuz tutumlar takınacaktır. Örneğin, iş yavaşlatma,

işe geç gelme... vb. (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s. 41)

1.8.3.5. Çevresel Faktörler

İş tatminini etkileyen çevresel faktörleri aile ve coğrafi bölge olarak iki grup altında toplamak mümkündür:

- **Aile:** Çevresel faktörlerden en önemlisi bireyin aile yaşantısı ve ailesinin kendisine yüklediği beklentilerdir. Bireyin mutlu bir aileye sahip olması iş yaşamında da huzurlu olmasına etki eder, mutsuz bir aile yaşantısı ise çalışanın işinde de mutsuz olmasına ve dolayısı ile tatmin düzeyinin düşmesine neden olur. Kişi ailesi ile işyeri beklentileri arasında bir denge sağlamalıdır (Budak, 2006, s. 63).
- **Coğrafi Bölge:** Örgütün kurulu olduğu coğrafi bölge şartları da çalışanların işlerinden soğumasına ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İnsanlar kırsal bölgelerde, küçük şehirlerde çalışmak istememekte ve ilk etapta büyük şehirlerde kendilerine yeni iş alanları aramaktadır. Bazı örgütler çalışanlarına ek bölge tazminatları, lojman imkânı, ulaşım desteği v.b. imkânlar sunarak bu konudaki iş tatminsizliğini düşürmeye çalışmaktadır (Budak, 2006, s. 64).

1.8.4. İş Tatmininin Boyutları

Smith, Kendall ve Hulin, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren başlıca beş iş boyutu bulunduğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar (Luthans, 1994, s.114):

- **İşin kendisi:** İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi
- **Ücret:** Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi
- **Yükselme fırsatı:** Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması
- **Yönetim:** Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması
- **İş arkadaşları:** İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri.

1.8.5. İş Tatmini ile İlgili Motivasyon Teorileri

İş tatmini ile ilgili motivasyon teorilerini oluşturan kapsam teorileri, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi ve Erg Teorisi olarak dörde ayrılmaktadır:

1.8.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1999, s. 468).

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet kapsam teorisi bulunmaktadır. Bunlar; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarı ihtiyacı Teorisi ve Erg Teorisi'dir.

1.8.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow' un klinik çalışmalarının sonucu olarak aşağıdaki şemada görüldüğü gibi insanın beş temel ihtiyacı saptanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 85):



Şekil 8

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Günbayı, 2000, s. 26)

- *Fizyolojik İhtiyaçlar:* Yaşamı sürdürmek için hava, su, yiyecek, barınak gibi en temel ihtiyaçlar,
- *Güvenlik İhtiyacı:* Kişinin kendini güvende hissetmesi,
- *Sosyal İhtiyaçlar:* İnsanlarla bir arada olma, sevmek, sevilme, ait olma,
- *Saygınlık İhtiyacı:* Toplumda saygı görme, tanınma, statü sahibi olma,
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Kişinin kapasitesinin en üst sınırına varması olarak tanımlanabilir.

Bu teoriye göre kişi, belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlara kişiyi sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Onaran, 1981, s. 17).

1.8.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından mühendis ve muhasebeciler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanlara kendilerini işlerinde en iyi ve en kötü hissettikleri zamanlar sorulmuştur. Alınan cevapların içerik analizleri sonucunda çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili iki

boyut ortaya çıkmıştır. Çalışma bu nedenle çift faktör adıyla anılmaktadır (Weiss'den aktaran Sabuncuoğlu, 2009, s. 87).

Herzberg yaptığı çalışmalarda, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken, Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür. Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatminsiz eden faktörleri de “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıştır (Şahal, 2005, s. 56).

Tablo 2

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Eren, 1984, s. 406).

Tatmine Yol Açan Faktörler (Motive Edici Faktörler)	Tatminsizliğe Yol Açan Faktörler (Hijyen Faktörler)
Başarı	Yönetim
Tanınma	Gözetim
İşin Kendisi	Çalışma Koşulları
Sorumluluk	Ücret
İlerleme	Arkadaş İlişkileri

Hijyen faktörlerde yapılacak iyileştirmeler sadece çalışanların tatminsizliğini önlemektedir. Bireyin mutsuz olmasını önlemek veya kişiyi mutlu kılmak her zaman çalışanın işinden tatmin olduğu anlamına gelmemektedir (Şahal, 2005, s. 57).

1.8.5.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

D. Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstereceği belirtilmektedir. Bunlar (Aşan, 2001, s. 231):

- *İlişki Kurma İhtiyacı*: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

- *Güç Kazanma İhtiyacı*: Bu ihtiyacı olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
- *Başarı Gösterme İhtiyacı*: Bu ihtiyacı olan bir kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışları gösterecektir. Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği, rutin olmayan işleri sevecektir.

Bu teoriye göre, başarı ihtiyacı yüksek kişiler amaç odaklıdır ve genellikle zor amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler ise diğerleri üzerinde güç kullanmayla ilgilidirler ve rekabetçi durumlardan hoşlanırlar. Yakın ilişki ihtiyacı yüksek kişiler ise diğerleriyle arkadaşça ilişkiler içerisinde olma, ait olma ve kabul görme arzusundadırlar (Sabuncuoğlu, 2009, s. 89).

1.8.5.1.4. *Erg Teorisi*

Maslow'un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır.

- *Varoluş (Existance) İhtiyaçları*: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları.
- *Aidiyet (Relatedness) İhtiyaçları*: Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı.
- *Gelişme (Growth) İhtiyaçları*: Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacı.

ERG teorisi, Maslow' dan farklı olarak, tatmin edilemeyen yüksek seviyeli bir ihtiyacın daha önceden tatmin edilen daha alt basamaktaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına sebep olacağını öne sürmektedir (Onaran, 1981, s. 39).

1.8.6. İş Tatmininin/Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini veya tatminsizliğinin ortaya çıkarabileceği sonuçlardan belli başlılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2009, s. 69):

- İş Performansı ve Verimlilik

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- İşe Devamsızlık
- İş gören Devri
- Tükenme
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşletmeye Zarar Verici Davranışlar
- Yaşamdan Tatmin
- Örgütsel Bağlılık
- Müşteri Tatmini
- Hizmet Kalitesi

1.8.7. Turizm İşletmelerinde İş Tatmini ve Önemi

İnsanların yaşam tatmininin olması için hem işle ilgili hem de iş dışı uğraşlarında tatmin olmaları gerekir. Turizmin son zamanlardaki gelişimi içinde böyle sorunlara öncelik tanınmasıyla beraber, insan kaynaklarına da gerekli önemin verilme sırası gelmiştir. Çalışanların işlerinden elde edilen tatmini artırmak ve işletmelerde iş tatminini etkileyen faktörleri araştırmak ve çözüm yolları bulmak büyük önem taşımaktadır (Öz, 2006, s. 30).

Turizm işletmelerinde iş gören tatmini, sektörün büyük oranda otomasyona izin vermemesi ve hizmetlerin iş görenler tarafından müşterilerle doğrudan iletişim içerisinde sunulması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle turizm işletmeleri yöneticileri, iş tatminsizliğinin sonuçlarını ve maliyetlerini değerlendirmek ve olumsuz sonuçlarını azaltıcı tedbirler alabilmek için, öncelikle iş tatminsizliğinin kendi işletmelerinde ne derece yaygın olduğunu ve nedenlerini bilmelidirler (Sabuncuoğlu, 2009, s. 73).

Turizm sektörünün en önemli hizmet sağlayıcılarından konaklama işletmeleri, özellikleri itibariyle diğer sektörlerde bulunan işletmelerden ayrılmaktadırlar. Üretim ile tüketimin aynı zamanda olması, iş görenlerin müşteri ile temas düzeyinin yüksek olması, çalışma temposunun yoğun ve hareketli olması, yılın 365 günü ve 24 saat esasına göre çalışmaları, hizmetlerin hazırlanması, sunumu ve sonuçlandırılması, bölümlerin birlikte, yardımlaşma ve dayanışma içinde çalışmaları gerektiği ve en önemlisi teknolojinin gelişmesine rağmen insan faktörünün yoğun olduğu bir sektördür (Öztürk ve Alkış, 2011, s. 439). Tüm bu

şartlar göz önünde bulundurulduğunda konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatminsizliklerinin nedenlerinin araştırılması ve otel yöneticilerinin konu ile ilgili gerekli önlemleri alması büyük önem arz etmektedir.

1.9. Performans ve Performans Değerlendirme

1.9.1. Performansın Tanımı

Performans en geniş anlamıyla belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Yücel, 2010, s. 23).

Performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranıdır. Örgütlerde bireysel performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1991, s. 154).

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

1.9.2. Performansı Etkileyen Faktörler

İş görenlerin işteki başarısı, pek çok faktörün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yetenek, beceri, başarıma güdüsü gibi kişisel faktörlere ek olarak, işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikası, örgütsel yapı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay, çapraz, formal ve informal ilişkiler ile örgütsel faktörler ile aile, arkadaş ve referans grupları, üyesi olunan dernek, kulüp gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, yasal ve siyasal çevre, eğitim, dini inançlar ve değerler gibi kültürel faktörler performans düzeyine etki eden unsurlardır (Eke, 1988, s. 109).

Önemli (2010) ise, performansı etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğunu belirtmiş ve bunların en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Önemli, 2010, s. 32):

- *Kişisel faktörler:* Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.
- *Liderlik faktörü:* Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
- *Takım faktörü:* İş arkadaşlarının desteği.
- *Sistem faktörü:* İş sistemleri,
- *Çevre faktörü:* İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim.

Rekabetçi çalışma şartlarında bireyler organizasyonların başarısında büyük pay sahibidirler. İşletmeler, bazı durumlarda çalışanların etkili ve verimli çalışması sonucu başarıya ulaşıyor ise bu durumlarda çalışanları ödüllendirmek performansın devamlılığı sağlamak için gerekli olabilir. İş arkadaşları ile aynı performans değerlerine ulaşamayan çalışanların ise motive edilmesi önemlidir (Erdoğan, 2011, s. 46).

1.9.3. Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme kısaca, iş görenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006, s. 322).

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

Performans değerlendirme, çalışanların yaptıkları işte tatmin edici bir performans düzeyi yakalamasında ve bunun kalıcı olmasında çok büyük bir yol oynamaktadır. Sağlıklı bir değerlendirme süreci her bir çalışan ile yüz yüze yapılan değerlendirme mülakatları ile pekiştirildiği zaman bireylerin birçoğunun performansının gelişmesi ya da daha verimli hale gelmesi yönünde katkı sağlamaktadır. Çalışanlar iş tanımlarına uygun olarak üstlerinin kendilerinden tam olarak neler beklediğini net bir şekilde kavramış olur (Öz, 2009, s. 6).

Performans değerlendirme sayesinde, çalışan kendi çalışmalarının sonuçlarını görmekte ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer taraftan işletme, kişi ile yaptığı

iş anlaşmasının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olmaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 298).

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için mevcut iş görenlerini elinde tutmak ve bu kaynaktan en yüksek verimi elde etmek zorundadır. Bunun yanı sıra işletmelerin pazarda yer alan kalifiye iş görenleri kendi işletmelerinde çalışmaya istekli hale getirmeleri de rekabet açısından önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Hem mevcut iş görenler, hem de potansiyel iş görenler açısından işletmenin cazip hale getirilmesi büyük ölçüde, iş görenlerin performanslarının tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin işletmenin insan kaynakları faaliyetlerinde kullanılmasını gerektirmektedir (Aktaş, 2010, s. 3).

1.9.4. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans yönetim değerlendirme sisteminin öncelikli amacı, hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir (İpek, 2010, s. 6).

Performans değerlendirmesi, performansı temel alan ve iş görenlerin iş ile ilgili performanslarını geliştirmeyi ve yükseltmeyi amaçlayan gelişme potansiyellerini saptamaya yönelik tüm değerlendirmeleri kapsar. İş gören yeteneklerinin, değerlendirilmesi ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için performans değerlendirme yapılır. Performans değerlendirme, yine, “örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini tespit eden, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir (Uyargil, 1994, s. 9-10).

1.9.5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlar için, çıktıları iyi kullanıldığında türlü yararlar sağlarlar. Performans çıktılarının kullanılmasının sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162):

- Çalışanın başarısının adil ve standart kriterlerle ölçülmesi,
- Etkin bir iletişim süreci oluşturularak kişilere geri bildirimde bulunulması,
- Çalışanların kişisel gelişimi sağlanarak işletmenin etkinliğinin artırılması,
- Çalışanın davranış, bilgi ve becerilerini izleme ve değerlendirme olanağı,
- Çalışanın geliştirilmesi ve performansının iyileştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

1.9.6. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirmenin potansiyel sakıncaları aşağıdaki gibidir (Çiçek, 1993, s. 8-9):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu bozar.
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen iş gören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- İş gören geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Değerlendirme yapan insanlar, çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ve ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

1.9.7. Performans Değerlendirmenin Boyutları

Günümüzde performans oldukça geniş, çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmakta ve örgütsel performansın aşağıdaki yedi boyut arasındaki karmaşık iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999, s. 9):

- Etkililik (effectiveness),
- Etkenlik (efficiency),
- Kalite (quality),
- Verimlilik (productivity),
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life),
- Yenilik (innovation),
- Kârlılık ve Bütçeye uygunluk (profitability and budgetability).

1.9.8. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp sonuçların uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte iş gören ve işletme çıkarlarının eş düzeyde gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur. İş gören ve işletme çıkarlarının eş düzeyde ve uyumlu olarak gerçekleşmesini sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapmayı kolaylaştırmanın yolu da, işletmeye ve iş görene geri bildirim sağlamakтан geçmektedir. Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme süreci Şekil 9'da gösterildiği gibi ifade edilebilir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, s. 240).



Şekil 9

Performans Değerlendirme Süreci (Decenzo ve Robbins'den aktaran Yıldız vd., 2008, s. 240).

1.9.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İş görenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirmenin ilk kullanılan klasik (geleneksel) yöntemlerindedir. Bazıları ise, klasik (geleneksel) yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern (çağdaş) yöntemlerdir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, s. 34). Aşağıda performans değerlendirmede kullanılan klasik (geleneksel) ve modern (çağdaş) yöntemler detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

1.9.9.1. *Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri*

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki iş görenleri kapsar. İş görenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişilerin değerlendirmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 45).

- **Grafik Ölçüm Yöntemi:** Grafik ile ölçüm yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yöntemde göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır (Bingöl, 2006, s. 338).
- **Kritik Olay Yöntemi:** Bu teknik öncelikli olarak bir iş veya meslek için kritik olaylar dizisi geliştirmeyi gerektirir. Değerlendirmeyi yapacak amirden bu olaylar çerçevesinde astının davranışlarını gözlemlemesi istenir. Gözlem sonuçları günlük veya haftalık olarak kaydedilir ve saptamalar altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Bu yöntemde kişinin karakterinden çok gerçek eylem ve davranışları değerlendirilir. Yıl boyunca değerlendirme sürdüğü için son olayların etkisinde kalma hatası engellenmiş olur. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini öğrenebildiği gibi değerlendirmede kullanılan ölçütler hakkında da bilgi sahibi olur (Karakuş, 2004, s. 49).
- **İşaret Listesi Yöntemi:** İşaret Listesi Yöntemi, Kritik Olay Yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan, bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan birçok hazır cümleden kişiye uygun olanlarını işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra değerlemeye alınır. İstenirse her cümlelerin veya kriterin önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilir. Puanlamanın dışında istenirse her cümlelerin karşısında her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi belirlenmiş üçlü dereceler oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2000, s. 179).

- **Karşılaştırma Yöntemleri:** Çalışanların başarılarının ölçülebilmesi için birbirleri ile karşılaştırıp değerlendirilmeleri gerekebilir. Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Sonuçlar en yüksekte en aza doğru sıralanarak terfi, tayin, ödül ya da işten çıkarma için ölçüler elde edilmiş olur. Kişilerarası karşılaştırma yaklaşımında üç yöntem kullanılabilir; basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemleri (Karadeniz, 2010, s. 35).

- *Sıralama Yöntemi:* Bu yöntemde çalışanlar bir bütün olarak değerlendirilir ve çalışanın farklı konulardaki özellikleri ayrı olarak değerlendirmeye tabi tutulmaz. Değerleyici, değerleyeceği çalışanların isimlerini geliş güzel bir kâğıda yazar. En başarılı gördüğü kişiyi işaretleyerek onun ismini en başa ve en başarısız olanın ismini de en alta yazar. Sonra diğer kişileri de bu ikisi arasında belirlenen değere göre uygun bir sıraya yazarak değerlendirir (Türkel, 1998, s. 174)
- *İkili Karşılaştırma Yöntemi:* Bu yöntem çalışanların sayısının çok olduğu işletmelerin dışında, değerlendirmenin en kolay ve geçerli şekilde yapıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemle başarı değerlendirme yapılmak istendiğinde çalışanlar karşılıklı olarak birbirleri ile karşılaştırılır. Karşılaştırılan grup içerisinde çalışanlar birbirlerine göre dizilmiş olurlar. Karşılaştırmada önemli olan her bir çiftin iyisini bulmaktır. Elemanların sayısı kadar her bir çalışan diğeri ile karşılaştırılır ve en çok seçilen kişi, en fazla performansı olan kişi olarak düşünülür (Dilsiz, 2006, s. 67).

Değerlemedeki ölçek, işi yapabilmek için genel yetenektir. Aynı karşılaştırma tüm personel için tekrarlanacağından personel sayısı fazla olan örgütlerde çok zaman almaktadır. Çünkü ast sayısı $N(N-1)/2$ sayısı kadar adları ayrı ayrı kartlara yazılır. Her birey değerlendirilecek diğer bireylerle ayrı ayrı karşılaştırılır. Her bir karşılaştırmada değerlendirici daha iyi olduğunu düşündüğü kişiyi işaretler. Bireyler kaç kez tercih edildiyse bu sayılar toplanır ve elde edilen sayı, toplam karşılaştırma içerisinde, değerlendirilen birey için bir indeks sayısı görevini görür. Daha sonra bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilir (Yüksel, 1997, s. 174).

Tablo 3

İkili Karşılaştırma Tablosu (Sabuncuoğlu, 2000, s. 172.)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		-	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

- *Zorunlu Dağılım Yöntemi:* Yöntem, alternatif sıralama yöntemine benzemekle birlikte ayrılan yönü değerlendirici, değerlendirdiği iş görenleri daha önceden belirlenmiş olan dağılım içinde değerlendirmektedir. Özetle, iş görenlerin performans düzeyinin normal dağılım eğrisine, yani çan eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır; bu sebeple iş görenler dördü veya beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Yöntemin olumsuz özellikleri ise iş görenler arasındaki gerçek farklılıklar hakkında detaylı bilgi elde edilemez, iş görenler arasındaki fark eşit olmayabilir, iş görenler hakkında ayrıntılı analizlerin olmaması ve geri bildirim yetersizliği şeklinde sıralanabilmektedir (Özyörük, 2009, s. 78-79).
- *Kompozisyon Yöntemi:* Kompozisyon yöntemi, iş göreni yakından tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın, çoğu kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Can ve Akgün, 1995, s. 182).
- *Zorunlu Seçim Yöntemi:* Değerlemeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu bilmediği bir ifade metni verilir ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmesi istenir. Toplam puana göre, personelin performansı elde edilir. Söz konusu ifadeler değerlendiriciler tarafından işaretlendikten sonra insan kaynakları uzmanlarına teslim edilir. Uzmanlar ellerindeki ifadeleri daha önceden oluşturulan boyutlara (örneğin öğrenme kapasitesi, performans, kişiler arası ilişkiler, problem

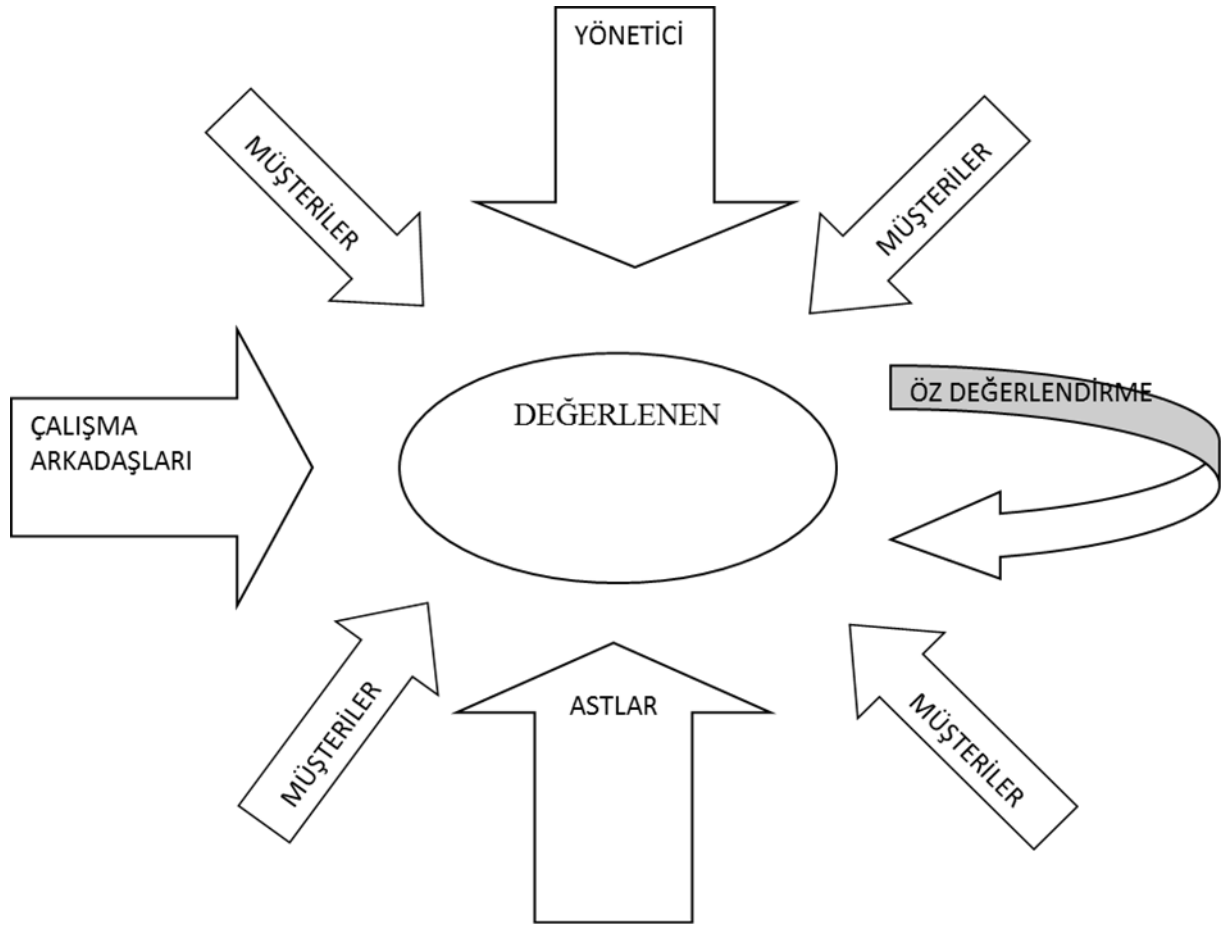
çözme vb.) yerleştirirler. Böylece her boyutta değerlendirmesi yapılmış olacak, nerelerde eksikliklerinin olduğunu gösterecektir. Bu sayede hangi alanlarda performansının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılacaktır (Okakın, 2008, s. 100).

1.9.9.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Modern yöntemler iş görenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar biraz daha ileri götürülmekte, iş gören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 45).

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

360 derece değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Sağlanan geribildirim sisteme katkıları çok fazladır (Özyörük, 2009, s. 81).



Şekil 10

360 derece Performans Değerleme Sistemi (Dinç, 2005, s. 51)

- 360 derece değerlendirmenin en önemli özelliği, internet tabanlı elektronik bir yöntem olarak etkinlikle kullanılabilmesidir. 360 Derece değerlendirme yöntemi diğerleri arasında yapı olarak oturtulması en güç olanı olmasına rağmen, aynı oranda güvenilirliğine en çok inanılabilecek bir yöntemdir. Kişilere farklı açılardan bakarak, farklı gözlerle görmek objektiviteye yaklaşımı arttıracaktır (Çetin, 2006, s. 42).
- **Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi:** Amaçlara göre yönetimde amir ve iş gören öncesinde birlikte sayısal olarak saptadıkları amaçlara göre değerlendirmeye alınırlar. Bu yaklaşım kendi kendini değerlendirme sistemi ile amirin değerlendirme sistemlerinin bir bileşimidir. İşletmenin kâr, büyüme vb. amaçlarını açıkça ortaya koyma ve bu amaçlara ulaşma ihtiyacı ile çalışanların katkı sağlama ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi öngören dinamik bir kavramdır (Yüksel, 1997, s. 171).

- **Davranışsal Değerlendirme Yöntemi:** Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem, iş görenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanmaktadır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında iş görenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre iş görenin formu benimsemesi sağlamıştır (Ağkuş, 2007, s. 97).
- **Değerlendirme Merkezi Yöntemi:** Değerlendirme merkezi yöntemi; iş görenin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemde, iş görenin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Özel ve kamu kesimindeki birçok örgüt, örneğin, yükseltebilecekleri, yöneticilik görevlerinde beraber çalışabilecekleri kişilerle işbirliği yapabilecek kapasitede olduklarını varsaydıkları iş görenin gelecekteki performans durumunun ne olacağı sorusuna değerlendirme merkezi yöntemi aracılığıyla yanıt bulmaya çalışmaktadır (Canman, 1993, s. 31).
- **Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi:** Dengeli performans göstergesi yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yönlü odaklanmasının sakıncalarını gidermek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla finansal performans ölçümlerine ek olarak finansal olmayan üç boyut daha performans göstergesi olarak belirlenmiştir: müşteri boyutu, iş süreçleri ve öğrenme/büyüme boyutu. Finansal ölçüm, örgütün geçmişteki performansını ortaya koyarken, finansal olmayan boyutlar daha çok firmanın gelecekteki performansını stratejik olarak belirlemeye yöneliktir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002, s. 4).

1.9.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır :

- **Halo Etkisi-Hatası (Halo Error):** Değerlemecinin değerlemesini bir tek ölçüte bağlı olarak yapmasıdır. Örneğin, Genel Müdür Sekreterliği için sekreterler arasında bir seçim yapılacağında değerlemeci kişi güzel giyimin bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip, ancak iyi giyinmeyen veya orta denebilecek biçimde giyinen sekreterleri değerlendirmesine almayacaktır. Böyle bir durumda diğer adaylara kıyasla sekreterliğin temel

niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha prestijli bir iş olan genel müdür sekreterliğine atanabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004, s. 133).

- **Boynuzlama Etkisi (Horns Effect):** Halo etkisinin tersidir. Yani çalışanın özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesidir.
- **Merkezi Eğilim (Central Tendency):** Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesidir.
- **Müsamaha Etmek (Leniency):** Değerlendiricilerin iş görene hak ettiğiinden fazla puan vermesidir.
- **Tolare Etmemek (Severity):** Değerlendiricilerin iş görene hak ettiğiinden daha az puan vermesidir.

1.9.11. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Performansı ve Önemi

Konaklama işletmelerinde performans yönetimi sisteminin otel işletmelerinde oluşturulmaya çalışılmasındaki temel amaçlar, performans değerlemenin amaçları ile çelişki yaratmayan, işletmenin genel hedeflerine yönelik stratejilerle performans değerlendirme arasında bağlantı oluşturmak, işletme içinde örgüt kültürünü güçlendirmek, personelin katılımcı olmasını sağlamak, işletme içinde etkili gruplar oluşturmak, etkili yönetim kararları vermek, personelin performansını artırıcı ve geleceğe yönelik gelişimi sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak şeklinde tanımlanabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda otel işletmeleri var olan insan kaynaklarından en etkin ve verimli bir biçimde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve sektör içinde rekabet avantajı kazanabileceklerdir (Benligiray, 1999, s. 29-30).

Performans değerlendirme faaliyetleri, otel işletmelerinde de, mevcut performansın ölçülmesi ve artırılması, kişisel gelişim fırsatlarının sağlanması, iş görenlerin ücret ve maaş düzenlemelerinin etkin bir şekilde yapılması, iş görenlerin terfi ettirilmesi, işten çıkarılması veya örgüt içerisinde başka bir göreve aktarılması gibi kararların alınması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirmesi ile otel işletmelerindeki iş gören planlamasının ve alımının etkin bir şekilde yapılması sağlanmaktadır (İplik, 2004, s. 93).

Performans değerlendirmesi, iş görenlerin otel için taşıdıkları önemi niceliksel ve niteliksel yönleriyle, belirli sreler içerisinde ifa edilmesidir. Otel işletmeleri, çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zor olmaktadır. Otellerde, bölüm yöneticilerinin kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması durumunda, farklı sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve bu da iş görenlerin objektif bir değerlendirmeye tabi tutulmalarını engelleyebilmektedir (şener, 2001, s. 63).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel bir çalışma olup veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması modele uygun olarak yapılmıştır. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını ölçmeye yönelik anket soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı oteller içinden seçilen 8 adet otelde 2013 yılının son üç ayında yürütülmüştür. Araştırma çalışması, yürütüldüğü otellerin yetkili birim amirleri ile görüşülerek onların bilgileri dâhilinde çalışanlara uygulanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Ankara'da yer alan tüm dört ve beş yıldızlı oteller araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ankara'da bulunan tüm bu otellerin çalışanlarına ulaşılmasının çok zor olması araştırmanın sınırlı yönünü oluşturmaktadır. Bu yüzden, bu evreni temsilen Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerden 8 tane örnek otel seçilmiş ve araştırma bu otellerde yürütülmüştür. Otellerin departman yöneticileri ve İnsan Kaynakları Departmanları ile yapılan görüşmeler sonucunda, araştırma çalışmasının yapılmasına izin veren oteller örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen bu örnek otellerin çalışanlarından toplam 400 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuş ve bu otellerin her bir departmanından "kolayda örnekleme"

yöntemiyle örneklem grupları belirlenerek anketler bu gruplardaki katılımcılara uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırma çalışmasında veri toplama aracı olarak, çalışanların demografik değişkenlerini ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda ekte yer almaktadır. Anket formu; literatür taraması sonucu elde edilen daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış konuyla ilgili ölçeklerden faydalanılarak tasarlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde demografik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, aylık gelir, hizmet süresi, çalışılan departman ve pozisyon gibi demografik değişkenler yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik olarak daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılan, Allen ve Meyer'ın üç boyutlu "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Scale) kullanılmış, bu ölçek ile katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ayrı ayrı belirlenmiştir. Anket formunda, 1-6. sorular duygusal bağlılığı, 7-12. sorular devam bağlılığını ve 13-18. sorular da normatif bağlılığı ölçmeye yönelik ifadelerdir. Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan 19- 38. sorular katılımcıların iş tatminlerini belirlemeye yönelik ifadelerdir. Formda katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmeye yönelik olarak "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" (MSQ) kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip toplam 20 maddeden oluşmaktadır. İş Tatmin Ölçeğindeki 20 ifadenin tamamı genel tatmin boyutunu ölçmektedir. İçsel tatmini ölçmeye yönelik 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 34, 38. ifadelerde aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutları ölçülmüştür. Dışsal tatmini ölçmeye yönelik 23, 24, 30, 31, 32, 35, 36, 37. ifadelerde yönetici-insan ilişkileri, yönetici-teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir boyutları ölçülmüştür. Anket formunun dördüncü ve son bölümünde yer alan, 39- 45. sorular ise çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik ifadelerdir. Çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik olarak Rahman ve Bullock

(2004) tarafından geliştirilen ve Erdoğan tarafından Türkçe' ye uyarlanan Performans Ölçeği kullanılmıştır (Erdoğan, 2011). Anket formundaki sorularda 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçekte, 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum' u ifade etmektedir.

3.3.1. Güvenirlilik Analizleri

Anket sorularının ilk 18 sorusu olan örgütsel bağlılık ölçeğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu üç bağlılık türünün güvenilirlik analizlerine bakıldığında; duygusal bağlılık için croanbach α değeri= 0,81 bulunmuş, $0,80 \leq 0,81 \leq 1,00$ olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde, devam bağlılığı için croanbach $\alpha = 0,85$ bulunmuş $0,80 \leq 0,85 \leq 1,00$ olduğu için ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmış, normatif bağlılık için croanbach $\alpha= 0,83$ olarak bulunmuş ve bu değer $0,80 \leq 0,83 \leq 1,00$ olduğu için yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. İş tatmini ölçeği için, croanbach $\alpha= 0,79$ bulunmuş, $0,60 \leq 0,79 \leq 0,80$ aralığında yer aldığı için oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performans ölçeği için ise, croanbach $\alpha=0,80$ değeri bulunmuş, $0,80 \leq 0,81 \leq 1,00$ aralığında yer aldığı için yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde sosyal bilim araştırmaları tarafından yaygın olarak kullanılan istatistik paket programı, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18 sürümünden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sürecinde öncelikle tüm verilerin sıklık ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans verilerinin ortalamaları alınmış ve örgütsel bağlılığın iş tatmini ve performans olan etkisi, iş tatmininin de performans olan etkisi, aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunup bulunmadığı “Regresyon Analizi” yöntemiyle kanıtlanmıştır. Son olarak da çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans boyutlarının çalışanların demografik

değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Farklılık Testleri (T Testi ve F Testleri) uygulanmıştır.

3.4.1. Verilerin Sıklık ve Yüzde Dağılımları

Tablo 4

Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ	F	%
18-25	158	%39,5
26-33	171	%42,8
34 ve üzeri	71	%17,8
TOPLAM	400	%100

Tablo 5

Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	F	%
Kadın	110	%27,5
Erkek	290	%72,5
TOPLAM	400	%100

Tablo 6

Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	F	%
Evli	143	%35,8
Bekar	237	%59,3
Boşanmış	18	%4,5
TOPLAM	398	%99,5

Tablo 7

Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DURUMU	F	%
İlköğretim	68	%17
Lise ve Dengi Okul	177	%44,3
Ön lisans	37	%9,3
Lisans	100	%25
Lisansüstü	16	%4
TOPLAM	398	%99,5

Tablo 8

Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

AYLIK GELİR	F	%
600-1399 TL	199	%49,8
1400-2299 TL	152	%38
2300 TL ve üzeri	43	%10,8
TOPLAM	394	%98,5

Tablo 9

Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

HİZMET SÜRESİ (AY)	F	%
1-24 ay	252	%63
25-48 ay	98	%24,5
49 ay ve üzeri	27	%6,8
TOPLAM	377	%94,3

Tablo 10

Çalışanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

DEPARTMAN	F	%
Ön Büro	66	%16,5
Yiyecek İçecek	163	%40,8
Kat Hizmetleri	77	%19,3
Halkla İlişkiler	16	%4
Muhasebe	21	%5,3
Diğer	56	%14
TOPLAM	399	%99,8

Tablo 11

Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

POZİSYON	F	%
Ön Büro Elemanı	42	%10,5
Servis Elemanı	114	%28,5
Mutfak Çalışanı	43	%10,8
Temizlik Görevlisi	57	%14,3
Muhasebe Elemanı	16	%4
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Elemanı	12	%3
Şef	30	%7,5
Müdür	20	%5
Supervisor	34	%8,5
Diğer	27	%6,8
TOPLAM	395	%98,8

Tablo 12

Çalışanların Duygusal Bağlılıklarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışma yaşamının geri kalan kısmını işletmede geçirmekten dolayı mutlu olma	81	% 20,3	65	%16,3	77	%19,3	87	%21,8	90	%22,5	400	%100
İşletmenin problemlerini kendi problemleri gibi hissetme	26	%6,5	62	%15,5	87	%21,8	106	%26,5	119	%29,8	400	%100
İşletmeye duygusal olarak kendini bağlı hissetme	61	% 15,3	121	%30,3	76	% 19	95	%23,8	39	%9,8	392	%98
Dışarıda işletme hakkında konuşmaktan hoşlanma	35	%8,8	46	%11,5	125	%31,3	117	%29,3	73	%18,3	396	%99
Bu işletmeye kolayca uyum sağlandığı gibi başka bir işletmeye de uyum sağlanabileceği	34	%8,5	32	%8	74	%18,5	104	%26	104	%26	400	%100
İşletmede kendini ailenin bir parçasıymış gibi görme	36	%9	56	%14	109	%27,3	109	%27,3	87	%21,8	397	%99,3

Tablo 13

Çalışanların Devam Bağlılıklarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şu an işletmeden ayrılmaya karar vermenin hayatında çok fazla şeyi etkileyebileceği	49	%12,3	40	%10	81	%20,3	162	%40,5	62	%15,5	394	%98,5
İşletmeden ayrılmak istense de kısa sürede iyi bir iş bulabilmenin zor olabileceği	42	%10,5	86	%21,5	116	%29	104	%26	52	%13	400	%100
Bu işletme için çok fazla fedakarlık edilmeseydi başka yerde rahatlıkla çalışılabileceği	26	%6,5	83	%20,8	146	%36,5	110	%27,5	35	%8,8	400	%100
Başka bir iş ayarlamadan işin bırakılması durumunda olacaklardan korkma	49	%12,3	81	%20,3	96	%24	95	%23,8	79	%19,8	400	%100
Şu anda işten ayrılmanın para açısından sorunlar yaratmayacağı	110	%27,5	101	%25,3	82	%20,5	62	%15,5	43	%10,8	398	%99,5
İşletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğin bulunduğu hissedilmesi	40	%10	83	%20,8	149	%37,3	103	%25,8	25	%6,3	400	%100

Tablo 14

Çalışanların Normatif Bağlılıklarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletmede kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmeme	49	%12,3	138	%34,5	92	%23	97	%24,3	22	%5,5	398	%99,5
Avantajlı da olsa işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetme	17	%4,3	50	%12,5	150	%37,5	116	%29	67	%16,8	400	%100
İşletmeden ayrıldığında kendini suçlu hissetme	55	%13,8	97	%24,3	107	%26,8	93	%23,3	48	%12	400	%100
İşletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissedildiği için işletmeden şu an ayrılmama	28	%7	85	%21,3	150	%37,5	97	%24,3	40	%10	400	%100
Çalışılan işletmeye çok şey borçlu olma	29	%7,3	62	%15,5	141	%35,3	128	%32	40	%10	400	%100
İşletmenin kendisinin sadakatini hak ettiği düşüncesi	34	%8,5	52	%13	108	%27	140	%35	64	%16	398	%99,5

Tablo 15

Çalışanların İş Tatminlerini Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışma saatlerinde sürekli kendi işiyle uğraşmaktan mutlu olunması	54	%13,5	40	%10	85	%21,3	91	%22,8	130	%32,5	400	%100
İşte bağımsız çalışabilme imkanına sahip olunması	52	%13	94	%23,5	82	%20,5	116	%29	56	%14	400	%100
Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilme	36	%9	33	%8,3	125	%31,3	138	%34,5	66	%16,5	398	%99,5
İşin kendisine çevresinde saygınlık sağlaması	34	%8,5	69	%17,3	85	%21,3	123	%30,8	89	%22,3	400	%100
Yöneticinin yönetim şekline memnun olma	33	%8,3	45	%11,3	106	%26,5	147	%36,8	69	%17,3	400	%100
Yöneticinin doğru kararlar verdiğini düşünme	32	%8	32	%8	124	%31	140	%35	70	%17,5	398	%99,5
İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmama	22	%5,5	36	%9	54	%13,5	83	%20,8	205	%51,3	400	%100
İşinde kadrolu çalışabilme imkanına sahip olma	41	%10,3	63	%15,8	86	%21,5	124	%31	85	%21,3	399	%99,8
İşinde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahip olma	13	%3,3	85	%21,3	148	%37	95	%23,8	57	%14,3	398	%99,5
İşinde insanları yönlendirme imkanına sahip olma	32	%8	75	%18,8	95	%23,8	135	%33,8	59	%14,8	396	%99
Bireysel becerilerini kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahip olma	29	%7,3	65	%16,3	133	%33,3	124	%31	47	%11,8	398	%99,5
İşletme politikalarının uygulanış şekline memnun olma	58	%14,5	95	%23,8	129	%32,3	79	%19,8	36	%9	397	%99,3
Yapılan işin karşılığında alınan ücretin tatmin edici olması	133	%33,3	115	%28,8	83	%20,8	49	%12,3	20	%5	400	%100

İşinde ilerleme şansının olması	58	%14,5	59	%14,8	115	%28,8	103	%25,8	63	%15,8	398	%99,5
İşinde kendi kararlarını uygulama özgürlüğünün olması	54	%13,5	86	%21,5	124	%31	99	%24,8	37	%9,3	400	%100
İşinde kendi yöntemlerini kullanma fırsatının olması	58	%14,5	85	%21,3	136	%34	94	%23,5	27	%6,8	400	%100
Çalışma koşullarının iyi olduğunun düşünülmesi	30	%7,5	120	%30	129	%32,3	92	%23	29	%7,3	400	%100
İş arkadaşları ile ilişkilerin iyi olması	19	%4,8	25	%6,3	71	%17,8	134	%33,5	151	%37,8	400	%100
Yapılan iş karşılığında takdir edildiği düşüncesi	25	%6,3	53	%13,3	90	%22,5	129	%32,3	100	%25	397	%99,3
Yapılan iş sonrasında kendini başarılı hissetme	25	%6,3	24	%6	77	%19,3	125	%31,3	147	%36,8	398	%99,5

Tablo 16

Çalışanların Performanslarını Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyesinin yüksek olması	75	%18,8	80	%20	111	%27,8	74	%18,5	55	%13,8	395	%98,8
Devamsızlık oranlarının düşük olması	28	%7	28	%7	48	%12	132	%33	159	%39,8	395	%98,8
Moralin yüksek olması	44	%11	44	%11	144	%36	90	%22,5	71	%17,8	393	%98,3
Görevlerini tam zamanında tamamlama	23	%5,8	20	%5	49	%12,3	134	%33,5	165	%41,3	391	%97,8
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşılması	22	%5,5	22	%5,5	65	%16,3	131	%32,8	153	%38,3	393	%98,3
Sunulan hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşıldığından emin olma	18	%4,5	34	%8,5	46	%11,5	136	%34	161	%40,3	395	%98,8
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretme	26	%6,5	22	%5,5	57	%14,3	110	%27,5	180	%45	395	%98,8

3.4.2. Hipotez Testleri

3.4.2.1. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi

Tablo 17

Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER	İş Tatmini	
	β	t
Duygusal Bağlılık	,491	12,259
Devam Bağlılığı	,141	3,532
Normatif Bağlılık	,258	6,297
R^2	,536	
F	152,711	
p	,00	

$R^2 = ,536$ $F= 152,711$; $p= ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın iş tatminini % 53 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca duygusal bağlılığın ($\beta= ,491$, $t = 12,259$; $p= ,00$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H1 kabul edilmiştir. Devam bağlılığının ($\beta= ,141$, $t = 3,532$; $p= ,00$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H2 kabul edilmiştir. Normatif bağlılığın ($\beta= ,258$, $t = 6,297$; $p= ,00$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H3 kabul edilmiştir.

3.4.2.2. Örgütsel Bağlılığın Performansa Olan Etkisi

Tablo 18

Örgütsel Bağlılığın Performans Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER	Performans	
	β	t
Duygusal Bağlılık	,505	12,038
Devam Bağlılığı	,176	4,219
Normatif Bağlılık	,172	3,979
R ²	,500	
F	130,277	
p	,00	

R² = ,500 F= 130,277; p= ,00 olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın performansı % 50 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca duygusal bağlılığın ($\beta= ,505$, $t = 12,038$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H4 kabul edilmiştir. Devam bağlılığın ($\beta= ,176$, $t = 4,219$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H5 kabul edilmiştir. Normatif bağlılığın ($\beta= ,172$, $t = 3,979$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H6 kabul edilmiştir.

3.4.2.3. İş Tatmininin Performansa Olan Etkisi

Tablo 19

İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER	Performans	
	β	t
İş tatmini	,711	20,056
R ²	,506	
F	402,232	
p	,00	

$R^2 = ,506$ $F= 402,232$; $p= ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İş tatmininin % 50 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca iş tatmininin ($\beta= ,711$, $t = 20,056$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H7 kabul edilmiştir.

3.4.3. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

Tablo 20

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR			F	p
	18-25	26-33	34 ve üzeri		
Duygusal B.	3,14	3,47	3,48	7,73	,001
Devam B.	2,91	3,07	3,29	8,74	,00
Normatif B.	3,09	3,17	3,14	,61	,541
İş Tatmini	3,08	3,38	3,53	11,20	,00
Performans	3,46	3,76	4,13	13,72	,00

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, iş tatmini ve performans düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Normatif bağlılık düzeyi ise yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

Tablo 21

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR		t	p
	Erkek Ort.	Kadın Ort.		
Duygusal B.	3,31	3,43	1,31	,184
Devam B.	2,97	3,25	4,78	,00
Normatif B.	3,05	3,34	3,81	,00
İş Tatmini	3,27	3,34	,725	,469
Performans	3,72	3,67	-,534	,593

Normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$). Kadınların normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri erkeklere göre daha yüksek olarak gözlenmiştir.

Tablo 22

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR			F	p
	Evli	Bekâr	Boşanmış		
Duygusal B.	3,43	3,25	3,75	4,66	,010
Devam B.	3,18	2,95	3,25	6,52	,002
Normatif B.	3,19	3,10	3,13	,84	,430
İş Tatmini	3,42	3,20	3,28	3,87	,022
Performans	3,84	3,64	3,54	2,33	,098

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Normatif bağlılık ve performans düzeyleri ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Tablo 23

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR					F	p
	İlköğretim	Lise ve Dengi Okul	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü		
Duygusal B.	3,00	3,33	3,46	3,58	3,20	5,65	,00
Devam B.	3,01	3,06	3,06	3,05	3,03	,06	,992
Normatif B.	3,25	3,16	2,90	3,13	2,86	2,37	,052
İş Tatmini	3,12	3,25	3,44	3,39	3,52	2,23	,064
Performans	3,56	3,65	3,97	3,92	3,22	3,71	,006

Duygusal bağlılık ve performans düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Buna karşılık normatif bağlılık, devam bağlılığı ve iş tatmini düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Tablo 24

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR			F	p
	600-1399 TL	1400-2299 TL	2300 TL ve üzeri		
Duygusal B.	3,17	3,46	3,66	9,57	,00
Devam B.	3,02	3,03	3,27	2,87	,058
Normatif B.	3,17	3,08	3,06	,91	,401
İş Tatmini	3,17	3,32	3,70	9,48	,00
Performans	3,45	3,96	3,91	14,25	,00

Duygusal bağıllık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Normatif bağıllık ve devam bağıllığı düzeyleri ise çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Tablo 25

Duygusal Bağıllık, Devam Bağıllığı, Normatif Bağıllık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR			F	p
	1-24 ay	25-48 ay	49 ay ve üzeri		
Duygusal B.	3,36	3,34	3,21	,37	,690
Devam B.	3,03	2,98	3,38	4,09	,017
Normatif B.	3,18	2,97	3,22	3,50	,031
İş Tatmini	3,25	3,32	3,54	1,90	,150
Performans	3,70	3,74	3,83	,29	,745

Normatif bağıllık ve devam bağıllığı düzeyleri çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Duygusal bağıllık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Tablo 26

Duygusal Bağıllık, Devam Bağıllığı, Normatif Bağıllık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Departmanlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR						F	p
	Ön büro	Yiyecek İçecek	Kat Hizmetleri	Halkla İlişkiler	Muhasebe	Diğer		
Duygusal B.	3,56	3,33	3,05	3,83	3,62	3,26	4,72	,00
Devam B.	2,94	3,04	3,04	3,31	3,11	3,10	,99	,421
Normatif B.	3,00	3,22	3,15	3,05	2,99	3,07	1,40	,221
İş Tatmini	3,50	3,25	3,10	3,60	3,30	3,29	2,64	,023
Performans	4,04	3,68	3,55	3,55	3,69	3,66	2,28	,046

Duygusal bağıllık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların hizmet verdikleri departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Normatif bağıllık ve devam bağıllığı boyutları ise çalışanların hizmet verdikleri departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

Tablo 27

Duygusal Bağıllık, Devam Bağıllığı, Normatif Bağıllık, İş Tatmini ve Performansın Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılık Durumları

BOYUTLAR	ORTALAMALAR										F	p
	Ön büro Elemanı	Servis Elemanı	Mutfak Personeli	Temizlik Görevlisi	Muhasebe Elemanı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım Elemanı	Şef	Müdür	Supervisor	Diğer		
Duygusal B.	3,61	3,18	3,46	3,01	3,77	3,72	3,45	4,02	3,41	3,20	5,04	,00
Devam B.	2,97	2,95	3,13	3,05	3,20	3,26	2,99	3,40	3,17	3,03	1,57	,121
Normatif B.	2,95	3,12	3,41	3,25	3,01	3,04	3,05	3,14	3,11	3,02	1,55	,128
İş Tatmini	3,34	3,05	3,65	3,08	3,28	3,43	3,48	4,06	3,46	3,07	6,49	,00
Performans	3,84	3,39	4,13	3,45	3,68	3,43	4,31	4,07	4,10	3,69	6,30	,00

Duygusal bağıllık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Normatif bağıllık ve devam bağıllığı düzeyleri ise çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Araştırma çalışmasının bu bölümünde elde edilen bulgular ve veriler detaylı bir şekilde incelenmiş, verilerin sıklık ve yüzde dağılımları yapılmış, hipotezler test edilerek örgütsel bağlılığın iş tatmini ve iş gören performansına olan etkisi yapılan analizler sonucu açıklanmış ve elde edilen sonuçlar literatürde konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma çalışmalarının sonuçları ile kıyaslanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermedikleri yapılan farklılık testleri ile kanıtlanmıştır.

Araştırma çalışmasının ilk aşamasında demografik verilerin ve katılımcıların sorulara verdikleri cevapların sıklık ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Elde edilen verilerin sıklık ve yüzde dağılımları ise şu şekilde sıralanabilir:

İlk olarak çalışanların yaş gruplarına bakıldığında, ankete katılan 400 kişinin 158'inin (%39,5) 18-25 yaş arası, 171'inin (%42,8) 26-33 yaş arası, 71'inin (%17,8) ise 34 yaş ve üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu bilgidен hareketle katılımcıların birçoğunun 26-33 yaş arasında olduğu ve genç yaştaki çalışanların çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Cinsiyetlere göre dağılıma bakıldığında, ankete katılan 400 çalışanın 110'unun (%27,5) kadın, 290'inin (%72,5) da erkek olduğu gözlenmiştir. Buna göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışanların medeni durumları incelendiğinde, 143'ünün (%35,8) evli, 237'sinin (%59,3) bekâr, 18'inin (%4,5) ise boşanmış olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun bekâr olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumlarına bakıldığında, çalışanların 68'inin ilköğretim (%17), 177'sinin (%44,3) lise ve dengi okul, 37'sinin (%9,3) ön lisans, 100'ünün (%25) lisans ve 16'sının

(%4) ise lisansüstü mezunu oldukları gözlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun lise ve lisans mezunu olmaları katılımcıların eğitimi ve eğitim seviyelerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çalışanların aylık gelir dağılımlarına bakıldığında, 199'unun (%49,8) 600-1399 TL arası gelire, 152'sinin (%38) 1400-2299 TL arası gelire ve 43'ünün (%10,8) ise 2300 TL ve üzeri gelire sahip oldukları gözlenmiştir. Katılımcıların yarısının 600-1399 TL arası gelire sahip olmaları çalışanların gelir düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesinin düşük olmamasına karşılık gelir düzeyinin bu kadar düşük olması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatminlerinin de düşük düzeyde olmasının sebebi olarak gösterilebilir.

Hizmet sürelerine bakıldığında, katılımcıların 252'sinin (%63) 1-24 ay arası hizmet verdikleri, 98'inin (%24,5) 25-48 ay arası hizmet verdikleri, 27'sinin (%6,8) ise 49 ay ve üzerinde hizmet verdikleri gözlenmiştir. Büyük bir çoğunluğun 1-24 ay arası hizmet vermiş olması, çalışanların buldukları işletmede çok uzun süre kalmayı tercih etmedikleri, buldukları işletmeden çok memnun olmayıp farklı arayışlar içine girdikleri ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının da buna bağlı olarak düşük olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Hizmet verilen departmanlara göre çalışanların dağılımına bakıldığında, 66'sinin (%16,5) ön büro, 163'ünün (%40,8) yiyecek içecek, 77'sinin (%19,3) kat hizmetleri, 16'sinin (%4) halkla ilişkiler, 21'inin (%5,3) muhasebe departmanlarında ve 56'sinin (%14) ise diğer departmanlarda hizmet verdikleri gözlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların çoğunluğunun yiyecek içecek departmanında hizmet verdiklerini göstermektedir.

Çalışanların hizmet verdikleri pozisyonlara göre dağılımlarına bakıldığında, 42'sinin (%10,5) ön büro elemanı, 114'ünün (%28,5) servis elemanı, 43'ünün (%10,8) mutfak çalışanı, 57'sinin (%14,3) temizlik görevlisi, 16'sinin (%4) muhasebe elemanı, 12'sinin (%3) halkla ilişkiler ve tanıtım elemanı, 30'unun (%7,5) şef, 20'sinin (%5) müdür, 34'ünün (%8,5) supervisor oldukları ve 27'sinin (%6,8) ise diğer çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Pozisyon dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun servis elemanı olması da yiyecek içecek departmanı çalışanlarının çoğunlukta olduğunu doğrulamaktadır.

Katılımcıların duygusal bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde, çalışma yaşamının geri kalan kısmını işletmede geçirmekten dolayı mutlu

olma, işletmenin problemlerini kendi problemleri gibi hissetme, işletmeye duygusal olarak kendini bağlı hissetme, dışarıda işletme hakkında konuşmaktan hoşlanma bu işletmeye kolayca uyum sağlandığı gibi başka bir işletmeye de uyum sağlanabileceği, işletmede kendini ailenin bir parçasıymış gibi görme ifadelerine katıldıklarını bildiren cevaplar vermeleri çalışanların genel olarak duygusal bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Devam bağlılığını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların şu an işletmeden ayrılmaya karar vermenin hayatında çok fazla şeyi etkileyebileceği, işletmeden ayrılmak istense de kısa sürede iyi bir iş bulabilmenin zor olabileceği, bu işletme için çok fazla fedakârlık edilmeseydi başka yerde rahatlıkla çalışılabileceği, başka bir iş ayarlamadan işin bırakılması durumunda olacaklardan korkma, işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğin bulunduğu hissedilmesi gibi ifadeler katıldıklarını bildiren cevaplar verdikleri görülmüştür. Şu anda işten ayrılmanın para açısından sorunlar yaratmayacağı ifadesine ise çoğunluk katılmadıklarını bildiren cevaplar vermişlerdir. Verilen cevaplara bakıldığında çalışanların genel olarak devam bağlılıklarının da yüksek düzeyde olduğu fakat maddi kaygı içinde olmaları sebebiyle işletmeden ayrılmayı düşünmedikleri sonucuna ulaşılabılır.

Normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulara verilen cevaplara bakıldığında, çalışanların avantajlı da olsa işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetme, işletmeden ayrıldığında kendini suçlu hissetme, işletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissedildiği için işletmeden şu an ayrılmama, çalışılan işletmeye çok şey borçlu olma, işletmenin kendisinin sadakatini hak ettiği düşüncesi gibi ifadeler katıldıklarını belirten cevaplar vermişlerdir. Katılımcıların çoğu işletmede kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmeme ifadesine katılmadıklarını belirten cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplar doğrultusunda, çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin de genel olarak yüksek düzeyde olduğu fakat işletmede kalmak için manevi bir yükümlülük hissetmedikleri söylenebilir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara katılımcıların çoğu genel olarak katıldıklarını bildiren cevaplar vermişlerdir. Fakat yapılan işin karşılığında alınan ücretin tatmin edici olması ifadesine katılımcıların büyük bir çoğunluğu kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu da alınan ücretin genel olarak çalışanları tatmin etmediğini ve ücretin tatmini belirleyen önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Çalışanların performans düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara katılımcılar genel olarak katıldıklarını bildiren cevaplar vermişlerdir. Bu da çalışanların performans düzeylerini yüksek düzeyde gördüklerini göstermektedir. “Bir çalışan olarak memnuniyet seviyesinin yüksek olması” ifadesine çoğunluğun orta düzeyde katıldıklarını ve katılmadıklarını belirten cevaplar vermesi çalışanların bir kısmının memnuniyet düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Araştırma çalışmasının ikinci aşamasında, araştırmanın başında ortaya atılan hipotezlerin geçerliliğini kanıtlamak için hipotez testleri yapılmış, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan hipotez testleri sonucu aşağıdaki bulgular ve sonuçlar elde edilmiştir:

Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisini gösteren regresyon analizi sonucuna göre, $R^2 = ,536$ $F= 152,711$; $p= ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın iş tatminini % 53 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca duygusal bağlılığın ($\beta= ,491$, $t = 12,259$; $p= ,00$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H1 kabul edilmiştir. Devam bağlılığının ($\beta= ,141$, $t = 3,532$; $p= ,00$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H2 kabul edilmiştir. Normatif bağlılığın ($\beta= ,258$, $t = 6,297$; $p= ,00$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H3 kabul edilmiştir. Yani, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığın artması çalışanlarda iş tatminini de artırmaktadır. Çalıştıkları örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde olan çalışanların iş tatmini düzeyleri de buna bağlı olarak yüksek düzeyde olacaktır. Mammadov, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişki bulunduğunu, işlerinden memnun olan çalışanların işletmelerine de bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır (Mammadov, 2013). Aşan ve Özyer’in özel sektörde çalışan personelin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri araştırma çalışmasında, çalışanların duygusal bağlılıkları ile iş tatminleri arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Aşan ve Özyer, 2008). Literatürde daha önce konu ile ilgili yapılmış olan bu iki araştırma çalışmasının sonuçları, yapılan bu araştırma çalışmasının sonucunu da destekler niteliktedir.

Örgütsel bağlılığın performansa etkisini gösteren regresyon analizine göre, $R^2 = ,500$ $F= 130,277$; $p= ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın performansı % 50 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca duygusal bağlılığın ($\beta= ,505$, $t = 12,038$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H4 kabul edilmiştir. Devam bağlılığının ($\beta= ,176$, $t = 4,219$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H5 kabul edilmiştir. Normatif bağlılığın ($\beta= ,172$, $t = 3,979$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H6 kabul edilmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç örgütsel bağlılığın performans üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Örgüte olan bağlılığı yüksek düzeyde olan personelin performansı da buna bağlı olarak yüksek düzeyde olacaktır. Cengiz'in otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının iş gören performansına olan etkisini incelediği araştırma çalışmasının sonucu elde edilen bu sonucu desteklemektedir. Cengiz'in araştırma çalışmasının sonucunda da örgütsel bağlılığın boyutları ile iş gören performansı arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu saptanmıştır (Cengiz, 2008).

İş tatmininin performansa olan etkisini inceleyen regresyon analizine bakıldığında, $R^2 = ,506$ $F= 402,232$; $p= ,00$ olduğu için regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş tatmininin performansı % 50 oranında etkilediği belirtilebilir. Ayrıca iş tatmininin ($\beta= ,711$, $t = 20,056$; $p= ,00$) performans üzerinde anlamlı bir etkisinin gözlenmesinden dolayı H7 kabul edilmiştir. Buna göre, iş tatmini ve performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalıştığı ortamdan ve çalışma koşullarından yeterince tatmin olmuş bir çalışanın performansı da buna bağlı olarak artacaktır. Gençsoy'un küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma çalışmasının sonuçlarına göre, küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Gençsoy, 2004). Konu ile ilgili daha önce yapılmış olan bu araştırma çalışmasının sonucu yapılan araştırma çalışması ile elde edilen sonucu doğrulamaktadır.

Hipotez testleri sonucunda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ispatlanmış ve araştırma çalışmasının başında ortaya atılan hipotezlerin geçerliliği kanıtlanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek seviyede olması çalışanların iş tatmini ve performanslarının da yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak, otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmininin gerçekleşmesi ve

performansının yüksek olması, dolayısıyla da kaliteli hizmet sunabilmeleri öncelikle örgüte olan bağlılıklarının yüksek düzeyde olmasına bağlıdır. Literatürde konu ile ilgili yapılmış olan diğer araştırma çalışması sonuçlarının da bu sonucu doğrular nitelikte olduğu görülmüştür.

Araştırma çalışmasının üçüncü ve son aşamasında, demografik değişkenlerle ilgili analizler yapılmış ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiştir. Yapılan bu analiz ve testler sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların yaşlarına göre farklılık durumları incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, iş tatmini ve performans düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Normatif bağlılık düzeyi ise yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık durumları incelendiğinde, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<,05$). Duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların medeni durumlarına göre farklılık durumları incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve iş tatmini düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Normatif bağlılık ve performans düzeyleri ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık durumları incelendiğinde, duygusal bağlılık ve performans düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<,05$). Buna karşılık normatif bağlılık, devam bağlılığı ve iş tatmini düzeyleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların aylık gelirlerine göre farklılık durumları incelendiğinde, duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir ($p < ,05$). Normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri ise çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların hizmet sürelerine göre farklılık durumları incelendiğinde, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların hizmet verdikleri departmanlara göre farklılık durumları incelendiğinde, duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların hizmet verdikleri departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ise çalışanların hizmet verdikleri departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Duygusal Bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini ve performansın çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık durumları incelendiğinde, duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < ,05$). Normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri ise çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > ,05$).

Farklılık testi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılığın, yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, gelir durumlarına, çalışanların hizmet verdikleri departmanlara ve pozisyonlarına göre farklılık göstermekte olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın kendi isteği ile örgütte kalmasını ifade ettiği için kişilerin yaşlarına, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, gelir durumlarına, hizmet verdikleri departmanlara ve pozisyonlarına göre değişebilir. Yani, zorunlu bir bağlılık olmadığından çalışanların gelir durumundan, hizmet verdikleri departmandan ve pozisyonlarından memnun olmaması örgüte olan bağlılıklarını azaltacaktır. Çalışanların evli veya bekâr olmaları da duygusal bağlılıklarını etkiler. Evli olan kişiler ev geçindirme sorumluluğu altında olduklarından kendilerini örgüte bağlı kalmak zorunda hissedebilirler. Fakat bekâr çalışanların böyle bir zorunluluğu bulunmadığından örgütte kalmaları kendi isteklerine bağlıdır. Devam bağlılığı, yaşa, cinsiyete, medeni duruma, hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Devam bağlılığının zorunlu bir bağlılık türü olması, maddi

ve manevi faktörlere bağılı olması, çalışanın örgüt için harcadığı emek, zaman ve çaba sonucu oluşması, hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiğini kanıtlamaktadır. Normatif bağılılık, cinsiyete ve hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Normatif bağılılığın özellikle hizmet sürelerine göre farklılık göstermesi, çalışanların örgütte kalmayı bir görev olarak algılaması ve kendilerini buna zorunlu hissetmelerinden kaynaklandığını doğrulamaktadır. İş tatmini boyutu, yaşa, medeni duruma, gelir durumuna, çalışanların hizmet verdikleri departmanlara ve pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, iş tatmininin birçok demografik değişkene göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu değişkenler arasında gelir durumunun, çalışılan departmanın ve pozisyonun çalışanların iş tatmini düzeylerine en fazla etki ettiği söylenebilir. Gelir düzeyi yüksek olan, aldığı ücretten tatmin olmuş, hizmet verdiği departmanda da işini severek yapan bir çalışanın iş tatmini düzeyi de buna bağılı olarak yüksek olacaktır. Son olarak, performans düzeylerinin yaşa, öğrenim durumuna, gelir durumuna, hizmet verilen departmana ve çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterdikleri görülmektedir. Buna göre, çalışanların gelir durumlarının iyi olması, hizmet verdikleri departmanlardan ve pozisyonlarından memnun olmaları performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca öğrenim durumu iyi bir seviyede olan ve yaşı genç olan personelin daha dinamik olmalarından dolayı, performanslarının da buna bağılı olarak artış göstereceği sonucuna ulaşılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz çalışma koşullarında, özellikle de küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, çalışan personelin daha verimli çalışabilmeleri ve daha iyi hizmet verebilmeleri, işletmelerin insan kaynakları birimlerinin çeşitli uygulamalar geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Konaklama işletmeleri gibi emek yoğun özellik gösteren hizmet işletmelerinde bu gibi insan kaynakları uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Sunulan hizmetin soyut özellik göstermesi, hizmet sunumu ile tüketiminin eş zamanlı olması, üretimin sürekli olması (7 gün 24 saat) gibi özelliklerinden dolayı üretimin büyük ölçüde insan unsuruna dayandığı konaklama işletmelerinde, kaliteli ve güler yüzlü hizmet verebilmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek için öncelikle iş gören memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Şüphesiz ki, memnuniyeti yüksek düzeyde olan bir çalışanın performansı da buna bağlı olarak artacaktır.

İş gören performansına etki eden en önemli faktörler, çalışanların iş tatmini düzeyleri ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarıdır. Yapılan araştırma çalışmasında da dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri ölçülmüş ve bunlar arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu incelenmiştir.

Araştırma çalışması sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, ankete katılan çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, buna bağlı olarak da iş tatmini ve performans düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Fakat çalışanların birçoğu aldıkları ücretin tatmin edici olmadığı görüşündedir. Emek yoğun çalışma koşullarına sahip olan konaklama işletmelerinde ücretin çalışan memnuniyeti açısından çok önemli bir etken olduğu bilinen bir gerçektir. Çalışan personelin eğitim düzeylerinin de iyi olması, daha fazla ücret almayı hak ettiklerini göstermektedir. Çalışanların aldıkları

ücretten dolayı oluşan tatminsizliklerini ortadan kaldırmak için gelirlerini artıracak önlemlerin alınması konaklama işletmeleri açısından çok faydalı bir yöntem olacaktır.

Araştırma çalışmasında yapılan hipotez testleri sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerinin birbirleri üzerinde önemli ölçüde etkili oldukları, aynı zamanda demografik değişkenlere göre de farklılık gösterdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın iş tatmini ve performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, iş tatmininin de performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu yapılan analizler sonucu kanıtlanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve performansı belirleyen önemli bir unsur olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksekse iş tatmini ve performans düzeyleri de buna bağlı olarak yüksek olacaktır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerinin çalışanların demografik değişkenlerine göre de farklılık gösterdiği yapılan analizler sonucunda kanıtlanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeyleri yaşa, cinsiyete, medeni duruma, öğrenim durumuna, aylık gelir durumlarına, hizmet sürelerine, hizmet verdikleri departmanlara ve işyerindeki pozisyonlarına göre önemli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar yöneticiler tarafından işe alımlarda, çalışma koşullarının ve ücretin belirlenmesinde her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca çalışanların verimli olabilecekleri departmanlarda ve uygun pozisyonlarda çalıştırılması ve gelir düzeylerinin de çalışanı tatmin edecek düzeyde tutulmasına da özen gösterilmelidir.

Yapılan bu araştırma çalışmasının sonuçları ile daha önce konuyla ilgili yapılmış olan araştırma çalışmalarının sonuçlarına bakıldığında da sonuçların aynı olduğu ve birbirini desteklediği görülmektedir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans boyutlarının birbirleri ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu yapılan çalışmalar sonucu kanıtlanmıştır. İş gören performansını önemli ölçüde etkileyen örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini en üst seviyede tutabilmek için işletme yöneticilerine ve insan kaynakları departmanına önemli sorumluluklar düşmektedir. Ağır ve yorucu çalışma koşullarına sahip olması ve 7/24 hizmet verilmesi zorunluluğunun olmasından dolayı, konaklama işletmelerinde bunu sağlamak oldukça zor görünmektedir. Konaklama işletmelerinin hizmet verme koşulları göz önünde bulundurulduğunda, ağır, yorucu çalışma koşullarının, 7/24 hizmet verilmesi gibi etkenlerin ortadan kaldırılması pek mümkün görünmemektedir. Ancak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını üst seviyede tutabilmek için, onları teşvik edecek birçok yöntem uygulanabilir. Bu yöntemlerin başında da, aylık gelir durumlarının iyileştirilmesi,

fazla mesai ücreti, teşvik ve prim verilmesi, personel gecelerinin düzenlenmesi ve performans ödülleri verilmesi vb. gelmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini düzeylerinin, buna bağlı olarak da performans düzeylerinin yüksek olmasının özellikle de turizm işletmeleri açısından ne kadar önemli olduğu yapılan araştırma çalışması ile bir kez daha kanıtlanmıştır. İşletmeye olan bağlılığı yüksek düzeyde ve tatmin olmuş bir çalışanın performansı da buna bağlı olarak daha yüksek düzeyde olacak ve bu da işletmeye olumlu bir şekilde yansıtacaktır. Unutulmamalıdır ki, başarılı işletmelerin arkasında her zaman başarılı ve mutlu çalışanlar vardır. Dünya üzerinde rekabet üstünlüğü elde etmiş, özellikle de uluslararası alanda hizmet veren başarılı işletmelerin öncelikle çalışanlarına önem verdikleri görülmektedir. Emek yoğun özelliğinden dolayı üretimin büyük ölçüde insan unsuruna dayandığı konaklama işletmelerinde, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans gibi unsurların daha da önemli olduğu unutulmamalıdır. Konaklama işletmelerinin çalışanlarına daha fazla önem vermesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını artıracak uygulamalara ağırlık vermeleri, kısacası öncelikle çalışanlarına yatırım yapmaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağkuş, D. (2007). *Performans Değerlendirme Çalışmalarına İş görenlerin Tutumu*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2 (4), 1-25.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aldemir M. C., Ataol A., Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5.Basım). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Arı, G.S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 17-36.
- Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşan, Ö., Özyer, K., (2008). Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Bir Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 129-151.
- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel

- Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Bakır, A.A., (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, 59.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül, 62, 47-65.
- Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). II. Yönetim Kongresi. *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, 1.
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, *Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164*.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Biçer, M. (2009). *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. (3.Basım) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Basım). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19),

75-94.

- Budak, A., (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Budak, G. (1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı–Birey İş Doyumu Uyumu, *İzmir Ticaret Odası Yayını*, 61 (99).
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 7 (79), Temmuz.
- Can, H., Akgün, A. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. (2. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir' de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cengiz, S. (2008). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çelik Keleş, H., N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M.,Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çiçek, R. (1993). *Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları*, T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, 176, 8-9.
- Çimen M., Şahin İ. (2000) Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin

Belirlenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5 (4).

Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İş Görenler Tarafından Algılanması ve İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Dinç, E. (2005). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Dilsiz Yıldırım, F. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eke, A.E. (1988). Başarı Değerleme ve KİT'LER İçin Öngörülen Yöntem. *MPM Dergisi*. 108-147.

Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8 (1), 67-95.

Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Erdoğan, İ. (2004). *İşletmelerde Davranış*. (4. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarılı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 248.

Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. (4. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Feldman , D. C., Hugh, J. A. (1988). *Managing Individual and Group Behaviour in Organization* . Mc Graw-Hill International Book Company. Administrative Quarterly .

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Basım). İstanbul: Alfa Yayınevi.

Gavcar, E., Bulut, Z. A., Engin K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13 (2), 31-45.

- Gençsoy, H. (2004). *Kobi Yöneticilerinin Stres Düzeyi, Performans ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Adana'daki Kobilerde bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Greenberg, J. ve Baron R. A. (2000), *Behavior in Organizations*. (7th Edition), Prentice-Hall, Inc: USA.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2 (1), 37-56.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayımcılık.
- Güney, S., Varoğlu, A., Aktaş, A. M. (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını*, 3, 53-76.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Halsey, William(1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. (First Edition). İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İpek, E. (2010). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İplik, F.N. (2004). *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İşcan, Ö.M., Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve

Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

Karadeniz, U. (2010). *Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakuş, O. (2004). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. (7. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. Newyork: McGraw-Hill, Inc.

Mamedov, B. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Mammadov, İ. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace*. (Thousand Oaks). CA:SAGE Publications.

Odabaş, Z. (2004). *İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. (2. Basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470.

- Önemli, A. (2010). *Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E. ve Köseoğlu M. (2003): *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Öz, M. (2006). *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Öz, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard - BSC, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 1-18.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ. İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınevi,.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. (6. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D. E. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin yayınları.
- Öztekin, Z. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Y., Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 437-460.

- Özyörük, M. (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005), Soft TQM, Hard TQM, And Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, 33-1, 73-83.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Management*. New York: John Willey and Sons.
- Sevimli, F. ve. İşcan Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-64.
- Sığrı Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma Yaşamı ve Kişilik. *MESS Mercek Dergisi*. 4 (14), 92-97.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (2005). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel Etkililik*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, No:196.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 97-120.
- Türkel, A.U. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık, No:132.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirme ve Geliştirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, No: 262.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 1-18.
- Yıldız, O., Dağdeviren M., Çetinyokuş T. (2008). İş gören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi*, 23 (1), 239-248.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve çevre ilişkisine bağlı örgütsel yapı ve performans*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1 Çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performanslarını ölçmeye yönelik anket formu

İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA PERFORMANSI ANKETİ

Bu ankette, iş tatmini üzerinde önemli rolü olduğu değerlendirilen ve örgütsel bağlılığın etkilemiş olduğu iş tatmini ve çalışma performansını değerlendirmeye yönelik bir dizi önerme verilmiştir. Bu önermelerin hiçbir şekilde doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Yalnızca sizin ne düşündüğünüz öğrenilmek istenmektedir. Lütfen tüm soruları dikkatli okuyarak sadece kendi fikrinizi yansıtan önermeleri cevapsız soru bırakmadan doldurunuz.

İlgi ve alakınıza şimdiden çok teşekkür ederim.

Merve Öneği
zengin_merve@hotmail.com

1. Yaşınız
2. Cinsiyetiniz [] Kadın [] Erkek
3. Medeni durumunuz [] Evli [] Bekar [] Boşanmış
4. Öğrenim durumunuz [] İlköğretim [] Lise ve Dengi Okul [] Önlisans
[] Lisans [] Lisans Üstü
5. Aylık geliriniz
6. Bu işyerindeki hizmet süreniz
7. Çalıştığınız departman : [] Önbüro [] Yiyecek İçecek [] Kat Hizmetleri
[] Satın Alma [] Halkla İlişkiler [] Muhasebe
[] İnsan Kaynakları [] Satış Pazarlama [] Diğer
8. İşyerinizdeki pozisyonunuz

	Aşağıdaki sorular Örgütsel Bağlılık ile ilgilidir. Lütfen sizin görüşünüze en yakın gelen her bir sorudaki numarayı yuvarlak içine alın.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Dışarıda bu işletme hakkında konuşmaktan çok hoşlanırım.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmeye kolayca uyum sağladığım gibi başka bir işletmeye de uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Şu anda işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor.	1	2	3	4	5
9	Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakarlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
10	Başka bir iş ayarlamadan işimi bırakırsam olacıklardan korkuyorum.	1	2	3	4	5
11	Şu anda işten ayrılmak para açısından yaşamımda sorunlar yaratmaz.	1	2	3	4	5
12	İşletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim için avantajlı da olsa, işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	İşletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işletmeden şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
18	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki sorular İş Tatmini ile ilgilidir. Lütfen sizin görüşünüze en yakın gelen her bir sorudaki numarayı yuvarlak içine alın. Şimdiki işimde;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
20	İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.	1	2	3	4	5
21	Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.	1	2	3	4	5

22	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimin yönetim şekline memnunuz.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim doğru kararlar verir.	1	2	3	4	5
25	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.	1	2	3	4	5
26	İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme)	1	2	3	4	5
27	İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
28	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
29	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	1	2	3	4	5
30	İşletme politikalarının uygulanış şekline memnunuz.	1	2	3	4	5
31	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
32	İşimde ilerleme şansım vardır.	1	2	3	4	5
33	İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	1	2	3	4	5
34	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	1	2	3	4	5
35	Çalışma koşullarım iyidir.	1	2	3	4	5
36	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
37	Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	1	2	3	4	5
38	Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissedirim.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki sorular Çalışanların performansları ile ilgilidir. Lütfen sizin görüşünüze en yakın gelen her bir sorudaki numarayı yuvarlak içine alın.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
39	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
40	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	2	3	4	5
41	Moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
42	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
43	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
44	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
45	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5