

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze ülke ekonomileri genel olarak tarım, sanayi ve daha sonra hizmetler ağırlıklı olarak değişmiştir. Türkiye ekonomisinin gelişimi de bu yönde olmuş ve hizmetlerin payı her geçen gün artmıştır. Hizmetler içinde de özellikle turizm, ödemeler dengesine önemli katkıda bulunmuş, doğrudan ve dolaylı istihdamı arttırmıştır. Diğer sektörleri de canlandırması, bulunduğu yöredeki tarım, sanayi ve hizmetleri harekete geçirmesi, dikkatleri turizm üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Dünya Turizm Örgütü'nün Türkiye'ye ilişkin yaptığı tahminlere göre, Türkiye 2010 yılında 17,1 ve 2020 yılında 27 milyon turist çekecek; 2010 yılında 12,5 ve 2020 yılında 19,8 milyar dolar turizm geliri elde edecektir. Gelirler içinde de konaklama sektörünün payının % 23 olduğu hesaplanmaktadır (<http://www.ekodialog.com> (25.10.2007). Turizm, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına olumlu katkıda bulunurken, aynı zamanda yabancı misafirlerin (turistler) ülkemizi ve insanlarımızı tanımalarına olanak sağlamaktadır. Başta oteller olmak üzere, turizm sektöründe hizmet veren tüm işletmelerde çalışanların nitelikleri, örgütlerine bağlılıkları, motivasyonları ve performansları işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında belirleyici konulardır.

Turizmin belirli bir zamanda ve yerde yoğunlaşması, hizmetin niteliğini olumsuz etkilediği gibi, emeğin istihdamını da olumsuz etkilemekte, istikrarsız bir istihdam yapısı oluşturmaktadır. Sektör boyutunda ve örgüt boyutunda böylesi bir hareketlilik, etkinliği ve verimliliği azaltmakta, ekonomideki tüm aktörleri olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden, turizmi tüm yıla yaymaya yönelik turizm çeşitlendirmesine ihtiyaç vardır. Tarih, kültür, sağlık, yayla, kongre turizmi gibi alternatif turizm imkânları, bölgelerin gelişmesini sağlarken, istihdamın sürekliliğini sağlayacaktır.

Alternatif turizmin gelişmesi, o yöredeki turistik yatak talebini arttıracak, bu talebe cevap vermek için yeni konaklama işletmeleri açılacaktır. Arz edilen yatak sayısındaki artış emek talebini arttıracaktır. Sonuç olarak, turizm talebinin artması istihdama olumlu katkı sağlayacaktır. Turizm talebinin sürekliliği, istihdamın da sürekliliğini getirecektir. Özetle, turizm çeşitlendirmesinin etkisiyle işletmeler neredeyse tüm yıl açık olacak; sürekli istihdam mümkün olduğundan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacaktır.

Otel işletmelerinde emek-yoğun bir istihdam özelliği sözkonusudur. Bu yüzden, insan kaynaklarının örgütlerine bağlanmaları ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için

özveri ile çalışmaları, kendilerinin motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek, beraberinde işletme performansını da arttıracaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş motivasyonlarının ve performanslarının da yüksek olması beklenir. İstekli ve yüksek performansa sahip çalışanlara sahip işletmeler daha farklı ve üstün ürünler sunacak, bu da onların misafirler ve dolayısıyla seyahat acentaları tarafından daha çok tercih edilmelerini sağlayacaktır. Yüksek iş performansı ile elde edilen ürün, tüketici (misafir) memnuniyetini arttıracak, bu da işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Türkiye’de özellikle 1980’li yıllardan sonra, gerek turistik yatırımlara uygulanan teşvikler, gerekse sektördeki kârlılığın artması turizmin arzının, başta konaklama işletmelerinin sayısını ve niteliğini arttırmıştır. Potansiyel turizm kaynakları efektif hâle geldikçe, turistik yatak talebinin artması beklenebilir. Ancak, turizm sektörünün çevredeki gelişmelere aşırı duyarlı olması (esneklik), turizm talebinin de buna bağlı olarak dalgalanmasını getirmektedir. Bu durum, turistik yatak arz eden, başta otel işletmeleri olmak üzere, konaklama işletmelerinin tam kapasitede çalışmalarını engellemekte, pazarda rekabetin şiddetini arttırmaktadır.

Gelecekte turizm sektörünün daha rekabetçi olacağına kuşku yoktur. Turistik ürün arz eden işletmelerin artması ile sektör daha rekabetçi olmuştur. Özellikle yeterli nitelik ve sayıda insan kaynaklarına sahip işletmeler rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır. Artık işletmelerin amaçlarına ulaşmaları, nitelikli insan kaynaklarının istihdamı, örgütlerine bağlılıkları, motivasyonları, performansları ve örgütte tutulmaları ile mümkün olmaktadır. Örgütlerine bağlı ve iş motivasyonu yüksek olan çalışanların örgütlerinden ayrılma eğilimlerinin düşük ve performanslarının yüksek olduğuna ilişkin görüş ve araştırma bulguları vardır. Bu yüzden, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, iş motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen faktörlerin bilinmesi ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkinin saptanması önemlidir.

Bu çalışmada, Antalya’da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri incelenmiş ve aralarındaki ilişkinin derecesi saptanmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde, örgütsel bağlılığı açıklayan modeller üzerinde durulmuş, ayrıca iş motivasyonu ile ilgili olarak içsel ve dışsal motivasyon hakkında

bilgi verilmiştir. Yine bu bölümde, iş performansını belirleyen görev ve bağlamsal performans boyutları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, performans değerlendirme ve öneminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın iş motivasyonu ve iş performansı ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, literatürde yer alan çalışmalardan ve sonuçlarından örnekler verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Antalya’da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Öncelikle, tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri saptanmıştır. Bundan başka, üç değişkenin aralarındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve derecesi Pearson Korelasyon Analizi kullanılarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkileri ve sonra örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkileri Çoklu Regresyon Analizi ile belirlenmiştir. Ayrıca, bağlılık, motivasyon ve performansın kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği Varyans Analizi ile saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirlenmesinde üç boyutu, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları dikkate alınmıştır. Çalışanların duygusal bağlılıklarının “yüksek” (3,57), devamlılık ve normatif bağlılıklarının “orta” (sırasıyla 3,37 ve 3,33) ve genel örgütsel bağlılıklarının “yüksek” (3,42) olduğu görülmüştür. Çalışanların iş motivasyonlarının belirlenmesinde de iki boyut, içsel ve dışsal motivasyon boyutları dikkate alınmıştır. Çalışanların içsel, dışsal ve genel iş motivasyonlarının “yüksek” (sırasıyla 3,87, 3,47 ve 3,67) olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş performanslarının düzeyleri belirlenirken daha gerçekçi olacağı varsayımı ile kendilerinin değerlendirmeleri yanında üstlerinin değerlendirmeleri de dikkate alınmıştır. Çalışanların iş performansları da başlıca iki boyutlu olarak ele alınmıştır: Görev ve bağlamsal performans boyutları. Çalışanların görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının yüksek olduğu görülmüştür (sırasıyla 3,95, 4,00 ve 3,98).

Varyans analizinden, sadece çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Cinsiyet diğer değişkenler için anlamlı bir belirleyici değildir. Çalışanların yaşlarının ise tüm değişkenlerde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Çalışanların normatif bağlılıklarının, görev, bağlamsal ve iş

performanslarının ve içsel motivasyonlarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılıklarının, görev, bağlamsal ve iş performanslarının, dışsal ve iş motivasyonlarının anlamlı değiştiği belirlenmiştir. Çalışanların çalıştıkları bölüm, çalışanların normatif bağlılıkları dışında tüm değişkenler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Çalışanların devamlılık bağlılıkları dışında tüm değişkenlerin ünvanlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Çalışanların aynı işyerindeki çalışma süreleri tüm değişkenler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Çalışanların devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılıkları dışında kalan tüm değişkenlerin meslek süresine (iş deneyimine) bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Çalışanların şu ana gelinceye kadar değiştirdikleri işyeri sayısının onların görev ve iş performanslarını ve içsel motivasyonlarını anlamlı olarak değiştirdiği saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ayrıntılı olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Toplumsal sistemin bir alt sistemi ve toplumun bir projeksiyonu olan olan örgütler (Özkara, 1999: 14), bireylerin tek başlarına ekonomik olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçları gerçekleştirmek için kurulan yapılardır. Kâr amaçlı örgütler yanında, sosyal amaçlı vakıf, dernek gibi adlarla kurulan gönüllü örgütler de vardır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın, tüm örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar.

Topluma yararlı örgütler olabileceği gibi zararlı örgütler de olabilir; savaşı başlatanlar da, barışı getirenler de örgütlerdir. Hayatın her anında, elde edilen ürün ya da hizmetlerin arkasında vazgeçilmez yapılar olan örgütler vardır (Hall, 1996: 2). Yenilen ekmek, içilen su, izlenen haber programı örgütlerin ürettiği ürünlerdir.

Örgütlü çalışmalar bireysel çalışmalarla karşılaştırıldığında, kişi başına düşen verimliliğin, örgütlerde yüzlerce kat fazla olduğu görülmektedir. İşgücü verimliliğinin ekonomik refah üzerindeki pozitif etkisi (Tinbergen, 1952: 68-86; Long, 1988: 1-39; Cooper ve Madden, 2006: 1-38), ülkeleri verimliliği artırıcı uygulamalara yöneltmektedir. Dolayısıyla, örgütlenmeler verimliliği de arttırdığından ekonomilerde vazgeçilmez yapılar olarak kabul edilmektedirler. Çalışanların verimliliklerinin artması ve istekle çalışmaları büyük ölçüde örgütlerine bağlılıkları ile ilgili görülmektedir.

#### A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ANLAMINI

Örgütsel bağlılık, genellikle psikolojik bağlanma olarak anlaşılmış ve bu yönde tanımlamalarda bulunulmuştur. Bu tanımlara göre örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgüt üyeliğini devam ettirme isteği

(Drummond, 2000: 10; Kaya ve Selçuk, 2007: 179); çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanması (Balay, 2000: 16); bireyin bir örgütle özdeşleşme ve örgütün amaçlarına bağlanma derecesi (Kreitner ve Kinicki, 2001: 15; Chiu, 2004: 75); bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabul (Morrow, 1983: 491); örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşmedir (İbicioğlu, 2000: 13).

Ancak, bireylerin örgütlerine bağlanmaları farklı nedenlerle ve farklı şekillerde de olmaktadır. Bundan başka, örgütlerine bağlanan bireylerin davranışlarını örgütlerine psikolojik bağlılıkları ile açıklamak da doğru olmayabilir. Örneğin, iş piyasasında işsizlik, iş yaşam kalitesinin düşüklüğü gibi şartlar bireylerin örgütte kalma davranışında etkili olabilirken, sosyal normlardan dolayı örgütlerine bağlanma da sıklıkla yaşanmaktadır. Dolayısıyla, birçok bilim insanı örgütsel bağlılığı farklı boyutları ile ele alma eğiliminde olmuştur.

Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modeller kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Wasti, 2003: 126):

- i. Becker'in Devamlılık Bağlılığı Modeli (1960),
- ii. Mowday, Steers ve Porter'in Duygusal Bağlılık Modeli (1979),
- iii. Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980),
- iv. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık (1991).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma ile ilişkili maliyetleri algılaması ile ilgilidir. Harcanan zaman ve çaba gibi iş ile ilgili maliyetler ve yeniden taşınma maliyetleri gibi iş dışındaki maliyetler, çalışanın örgüte bağlanmasında dikkate aldığı konulardır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte gönüllü katılımı anlamına gelmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütünde kalmaya yönelik yükümlülük hisleriyle ilgilidir (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 961). Normatif bağlılıkta, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlâkî olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 88; Yalçın ve İplik, 2008: 486).

Duygusal bağıllık ile örgütlerine bağlananlar “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağıllık ile bağlananlar “onlar bir işe ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, bu yüzden onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devamlılık bağıllığı ile bağlananlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demektedirler (Stup, 2006: 1). Duygusal bağıllıkla bağlananlar “istedikleri”, normatif bağıllıkla bağlananlar “ahlâkî olduğu” devamlılık bağıllığı ile bağlananlar “zorunda oldukları” için örgütlerine bağlanmaktadır. Bu çalışmanın bulgularından da görüleceği gibi, çalışanlar birden çok nedenle örgütlerine bağlanabilmektedirler.

## B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütlerin amaçlarına etkin olarak ulaşmaları, örgütlerdeki bireylerin örgüt amaçlarını benimsemelerine, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için özveri ile çalışmalarına bağlıdır (Chiu, 2004: 72). Örgütün amaçlarına bağıllık, örgütsel bağıllıkla ilgilidir. Örgütsel bağıllığı yüksek olan çalışanların amaçlara ulaşmada daha istekli ve gayretli olacakları beklenir.

Örgütsel bağıllığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir (Feldman ve Moore, 1982: 2; Uygur, 2007: 73). Bununla birlikte, tutumsal örgütsel bağıllık ile performans arasında düşük bir ilişkinin varlığına ilişkin araştırma bulgularına da rastlanmıştır (Riketta, 2002: 257).

Örgütsel bağıllığı yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağıllığın önemini arttırmaktadır (Stup, 2006: 1).

Son yıllarda, örgütsel bağıllık çalışmalarındaki artışın başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir (Bayram, 2005: 126):

- Örgüte bağıllığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılması,
- Örgüte bağıllığın işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

-Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

-Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

-Örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi.

Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları örgüt ve birey için çok önemli sonuçlar doğurmaktadır. Aşağıda bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılığın hangi değişkenler üzerinde nasıl etkisinin olduğuna ilişkin bazı araştırma bulgularından bahsedilmiştir. Görüleceği üzere, çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını arttırabilen yöneticiler, bunun sonucu olarak birçok yönetim sorununa da çözüm bulmuş olacaktardır. Örgütsel bağlılığın etkilediği değişkenlerle ilgili yapılan bazı araştırma bulguları şunlardır:

i. Örgütsel bağlılık ve iş performansı

Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirtilmiştir (Gözler, 2007: 277; Wiener ve Vardi, 1980: 81; Hackett, 1994: 1; Meyer vd., 1989: 228; Balay, 2000: 8; Stup, 2006).

ii. Örgütsel bağlılık ve çalışan devir hızı

Çalışan devir hızı, herhangi bir dönemde işe giren ve çıkan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısı içindeki payını veren ve büyük ölçüde çalışanların tatmini hakkında fikir veren bir orandır. Örgütsel bağlılığın çalışan devir hızı üzerinde negatif etkisinin olduğu ileri sürülmüştür (Angle ve Perry, 1981; Wiener ve Vardi, 1980; Mathieu ve Zajac, 1990; Steers, 1977; Huselid ve Day, 1991; Subramaniam, 2002; Kim vd., 2005; Senter ve Martin, 2007).

iii. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu ileri sürülmüştür (Stallworth, 2004; Çekmecelioğlu, 2006; Sabuncuoğlu, 2007; Chang vd., 2007).

iv. Örgütsel bağlılık ve işe gelmeme

Çalışanların işlerine gelmemeleri mazeretli ya da mazeretsiz olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın işe gelmeme üzerinde negatif etkisinin olduğu ileri sürülmüştür



(Chow, 1994; Meyer ve Allen, 1997; Uyguc ve Cmrn, 2004; Kim vd., 2005). Buna göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıķa işe gelmemelerinde azalma olmaktadır.

#### v. Örgütsel bağlılık ve işe geç gelme

İşyerine geç gelme davranışı da çok önemli ve yaygın bir sorun olarak görünmektedir. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme üzerinde negatif etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Angle ve Perry, 1981; Marsh ve Mannari, 1977; Mathieu ve Zajac, 1990). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe geç gelme davranışında bulunmadıkları anlaşılmaktadır.

#### vi. Örgütsel bağlılık ve verimlilik

İşgücü verimliliği, belirli bir zaman diliminde çalışan başına düşen ortalama üretim miktarını veren bir orandır; çıktı miktarının çalışan sayısına bölünmesi ile elde edilir. Çalışanların rgtsel bağlılıklarının verimlilikleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Chow, 1994; Uygur, 2007; Davies, Taylor ve Severy, 2001; ekmecelioğlu, 2006).

#### vii. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini

rgtlerine bağlılıkları yüksek olan çalışanların yaptıkları işten daha çok tatmin duydukları ifade edilmektedir, yani örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır (Cheng ve Stockdale, 2003; Chow, 1994; Mathieu ve Zajac, 1990; ekmecelioğlu, 2006).

#### viii. Örgütsel bağlılık ve motivasyon

Örgütsel bağlılığın çalışanların moral ve motivasyonları üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirtilmektedir (Meyer, Allen ve Topolnystk, 1998).

#### ix. Örgütsel bağlılık ve örgüt performansı

Örgüt performansı kavramı, daha çok satışlardaki artış, pazar payı, ürün geliştirme ve pazar geliştirme açısından ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgüt performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Meyer vd., 1998; Wu ve avuşgil; 2006).

#### x. Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık

İşe bağlılık ile örgütsel bağlılık farklı kavramlardır. Herhangi bir işe bağlılık işi sevme ile ilgilidir. Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın işe bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir (Huselid ve Day, 1991; Uyguç ve Çımrın, 2004; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları, örgütsel bağlılığın işletmeler için ne kadar önemli ve hayatî bir konu olduğunu açıkça göstermektedir. Bahsedilen örgütsel değişkenlerde iyileşmeler işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacaktır. Örneğin, yüksek çalışan devri, özellikle turizm sektöründe sıklıkla yaşanan bir sorun olup, çalışanların iş tatminlerini ve performanslarını olumsuz etkilediği gibi, işletmelere de önemli bir mâlî yük getirmektedir.

Tüm dünyada, konaklama endüstrisi geleneksel olarak düşük iş morali ve yüksek devir hızı ile karakterize edilmektedir. Örneğin, 1997 yılında Amerika'daki otellerde düz çalışanlarda devir hızı yaklaşık % 92, müdürlerde % 14 ve denetçilerde % 12 olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan devri veya çalışan devir hızı kavramı, ayrılan ve giren işgören sayısının toplam işgören sayısı ile ilişkisini gösteren bir oranı ifade etmektedir (Dittmar ve Griffin, 1994: 445). Yüksek devir hızı, maliyetleri arttırmakta ve hizmetin kalitesini düşürmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip otel işletmeleri, kaliteli hizmet vermelerinin yanında, maliyet tasarrufu yapmaktadır.

Çalışanlar, özellikle konaklama sektöründe en fazla paya sahip bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bir otel işletmesinde personel ücretlerinin toplam giderler içindeki payının % 30,6 olduğu hesaplanmıştır (Ağaoğlu, 1992: 19). Çalışanların yüksek devri, ekonomik amaçlara ulaşmayı güçleştirmekte, aynı zamanda çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışan devir hızının sıfır olması mümkün olmadığı gibi, doğru da değildir. Yeni çalışanların örgüte dinamizm ve hareketlilik katacakları, yeni bilgi ve teknolojilerle tanıştıracakları beklenir. Ancak, oranın çok yüksek olmamasına dikkat edilmelidir. Çalışan devir hızının yüksek olması, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunların olduğuna işaret etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi anlamada da önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Allen ve Meyer, 1996; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Mowday vd., 1979; Gautam vd., 2004: 2). Örgütsel bağlılık, işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliği hakkında büyük ölçüde fikir vermektedir.

## C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI AÇIKLAYAN MODELLER

Bireylerin örgütlerine bağlanmalarının pek çok nedenleri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili modellerin geliştirilmesi, bu sebeplerin belirli gruplar altında toplanmasından ibarettir. Örgütsel bağlılığı etkileyen tüm faktörlerin ve etki derecelerinin incelenmesi ile elde edilen bilgilerin, örgütsel bağlılığı arttırmada yöneticilere rehberlik etmesi düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığı tanımlamada başlıca üç ayrı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, *değişim (mübadele) yaklaşımı* olup, bağlılığa örgüt ile üye arasındaki teşvik/destek işlemlerinin sonucu olarak bakar. İkincisi, *psikolojik yaklaşım* olup, kişiyi örgütle özdeşleştiren örgüte yönelik tutum ya da yönelim olarak tanımlar. Bu yönelimin üç unsuru vardır: (1) Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, (2) iş eylemlerine yüksek katılım ve (3) örgütteki üyeliği sürdürmeye güçlü bir arzu. Üçüncüsü *atıf yaklaşımı* olup, bağlılığı bireyin davranışsal eylemlere bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Bireyler iradî, açık ve değişmez olan davranışları yapmaya başladıktan sonra, kendi kendilerine bir bağlılık tutumuna atıfta bulduklarında meydana gelmektedir (Varona, 1996: 6-7). Belirtilen bağlılık türleri, örgüt ile birey arasında gelişen ilişkiler ile bireyin örgüte üyeliğinin devamına neden olan faktörler hakkında bilgi vermektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

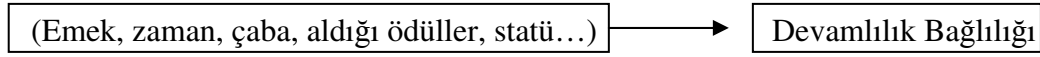
Örgütsel bağlılıkla ilgili önerilen modeller, değişim, psikolojik ve atıf yaklaşımlarını içermektedir. Bunların hepsi bireylerin örgütlerine bağlılıklarını açıklamaya çalışmış, zamanla başka yazarlarca ya bu modellere alternatif modeller geliştirilmiş ya da bu modellere başka unsurlar eklenerek zenginleştirilmiştir.

### 1. Becker'in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Devamlılık Bağlılığı

Becker (1960), çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgarî çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu, örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek,

zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olmakta, bu da bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91-99).

Şekil 1’de Becker’in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli görülmektedir. Buna göre, bireylerin örgütlerine bağlılığını örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü belirler.



Şekil 1: Becker’in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda, çalışan örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Devamlılık bağlılığı ile örgüte bağlanan kişi, örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Devamlılık bağlılığına sahip bireylerin birçok bağlılık sebebi olabilir. Bazıları başka iş bulamadıklarından, diğerleri sağlık nedenleri ile, bir başkası aile meseleleri, başkaları emekliliğe yakın olmalarından dolayı örgütte kalmayı seçebilirler (Bayram, 2005: 133). İşgörenin tutarlı davranışları, amaçlarına ulaşmasında gereklidir.

Yousef’un yaptığı iş tatmini ile ilgili bir çalışmada, stres yapan faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, iş tatmininin devamlılık bağlılığını negatif etkilediği görülmüştür (Makanjee vd., 2006: 120). Buna göre, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların devamlılık bağlılıkları yüksek, buna karşın iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların devamlılık bağlılıkları düşüktür. İş tatmin düzeyi düşük olmasına rağmen örgütlerine devamlılık bağlılığı ile bağlananların birçok gerekçeleri olabilmektedir. Örneğin, emekliliği az kalmış bir çalışan bu hakkını yitirmemek için, iş tatmini yüksek olmasa da örgütüne bağlanabilmektedir. Ancak, bu bağlılık duygusal değil, devamlılık bağlılığıdır.

Bazı satış örgütlerinde, satış temsilcilerine ödünç verilen arabaların belirli bir hizmet süresinin sonunda kendilerine hediye edilmesi, onların örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlanmasına yol açabilir. Ancak, örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlanan bireylerin şartlardaki değişikliklere karşı daha duyarlı oldukları bilinmelidir. Başka bir

firma, satış temsilcisine bir araba ve bir ev verecek olsa, örgütten ayrılma kararı verebilir. Devamlılık bağlılığının etkisi negatif kılınır. Buna karşılık, örgütüne duygusal olarak bağlanan bireylerin maddî kaygısı yoktur ve ne kadar cazip teklif gelirse gelsin, örgütünden ayrılmayı düşünmeyecektir.

Becker (1960), kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini “yan bahis” kavramı ile açıklamaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır. Becker’a göre, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları içinde toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller sayılmaktadır (Gül, 2007: 48). Başlıca yan bahis kaynakları aşağıda özetlenmiştir.

#### i. Toplumsal beklentiler

Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevî yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilmektedir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, içinde bulunduğu çevrenin normlarını referans olarak kabul eden kişiler örgütlerine bağlanmaktadır. Tutum-davranış deneylerinden hatırlanacağı gibi, bireylerin toplum içindeki davranışlarını sadece sahip oldukları tutumlarına atfederek açıklamanın hatalı olacaktır. Ortamsal etkenler de tutumla beraber davranışı belirlemektedir (Kâğıtçıbaşı, 2000: 109-110). Örneğin, örgütüne karşı olumsuz bir tutum geliştirmiş bir kişi içinde bulunduğu toplumun normlarından etkilenerek örgütüne bağlanabilmektedir.

Kültür, bireyci ve toplulukçu olmak üzere başlıca iki gruba ayrılabilir. Bireyci toplumlarda bireyler kendilerini gruplardan bağımsız olarak görmekte, kendi tercih, istek ve haklarına önem vermekte ve diğer bireylerle kurduğu ilişkilerde öncelikle kendisini düşünmekte ve bu ilişkileri fayda / maliyet analizi şeklinde değerlendirmekte, kendi kişisel amaçlarına öncelik vermektedirler. Buna karşılık, toplulukçu kültürün egemen olduğu toplumlarda toplumsal çıkarlar bireysel çıkarlardan önce gelmekte, gruplar üyelerini kollamakta ve karşılığında sadakat beklemektedir. Toplulukçu

kültürün egemen olduğu örgütlerde işveren ve çalışan ilişkileri genel olarak ahlâkî temeller üzerinde kurulurken, bireyci kültürlerde ilişkiler daha rasyonel temellere ve iş sözleşmelerine dayandırılmaktadır. Dolayısıyla, toplulukçu kültürlerde birey-örgüt ilişkisi daha çok psikolojik temellere dayanırken, bireyci kültürlerde daha çok karşılıklı ekonomik ilişki ve çıkarlara dayanmaktadır (Tüz, 2004: 15-18). Çalışanların içinde buldukları toplumun kültürüne bağlı olarak örgütlerine bağlılıkları da değişmektedir.

## ii. Bürokratik düzenlemeler

Emeklilik aylığı için her ay aylığından belli miktar kesinti yapılan kişi işten ayrılmak isteyince hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı taktirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Bürokratik düzenlemelerin neden olduğu bağlılığı kıdem tazminatı ile açıklamak mümkündür. Örneğin, bir çalışan, kıdem tazminatından yararlanmak için örgütte kalmayı tercih edebilir. “Kıdem tazminatı, iş sözleşmesinin sona ermesi sonucunda işçinin yıpranması karşılığı geleceğini güvence altına almak amacıyla ödenen bir tazminattır. Bir yıldan fazla bir işverene bağlı olarak bir işyerinde çalıştığını ispat eden işçi, iş ilişkisinin yasanın öngördüğü koşullarda sona ermesi durumunda bu tazminatı hak eder. Yaşlılık, emeklilik, malullük aylığı almak için işten ayrılanlarla, kadın işçilerin evlendikten sonra bir yıl içinde ayrılmaları halinde, askerlik hizmeti nedeniyle ayrılanlara, çalıştıkları her yıl için 30 günlük brüt ücret tutarınca kıdem tazminatı ödenir” (<http://www.sikayetvar.com> (24.07.2007)). İnsan kaynakları ile ilgili kıdem tazminatı gibi hukukî düzenlemelere sahip ülkelerde, çalışanların devamlılık bağlılıklarının yüksek olacağı, buna karşın hukukî düzenlemelerden yoksun ülkelerde devamlılık bağlılıklarının düşük olacağı beklenmektedir. Ancak, iş hukuklarında benzer düzenlemeler olmayan ve işsizliğin yaygın olduğu ülkelerde de çalışanların devamlılık bağlılıkları yüksek olabilmektedir. Özetle, çevresel faktörlerin çalışanların bağlılıklarını nasıl ve ne derece etkilediğini bilmek gerekmektedir. Kontrol edilemeyen değişkenler de dikkate alınmalıdır.

### iii. Sosyal etkileşimler

Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisi ile ilgili bir düşüncenin yerleşmesini sağlamıştır. Bu düşüncenin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse sözüne güvenilir düşüncesinin bozulmaması için dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirmektedir (Gül, 2007: 48).

### iv. Sosyal roller

Sosyal roller dört grup altında toplanabilir: (1) Cinsiyet ve yaş rolleri gibi *temel roller*, (2) meslekî, ailevî ve boş zaman aktiviteleri gibi *yapısal statü rolleri*, (3) “arabulucu” ve “şeytanın avukatı” gibi *fonksiyonel grup rolleri*, ve (4) kahraman, hain, suçlu ve aziz gibi *değer rolleri* (Turner, 1990: 88). Bireyler içinde buldukları grubun kendisine yüklemiş olduğu role uygun davranışlarda bulunmak durumundadırlar. “Kaptan gemisini en son terk eder” atasözü de bunu göstermektedir.

Birey, örgüte duygusal bağlı olmayıp, oynadığı role bağlılıktan dolayı örgüte bağlandığından, bu bağlılık türü devamlılık bağlılığı içerisinde yer almaktadır (Gül, 2007: 48).

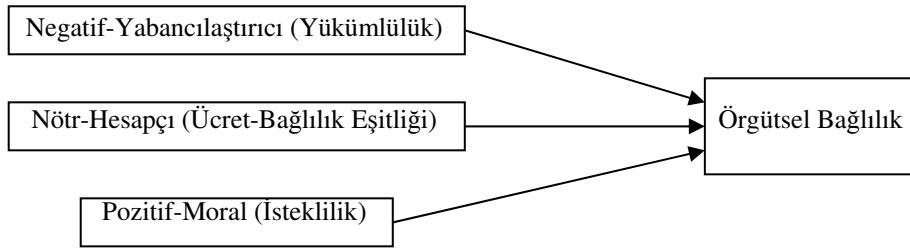
## 2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli: Negatif, Nötr Ve Pozitif Bağlılık

Etzioni (1961), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre, en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000: 19).

Pozitif-moral bağlılık, ahlâkî açıdan yakınlaşma; nötr-hesapçı bağlılık, çıkara dayalı yakınlaşma; ve negatif-yabancılaştırıcı bağlılık, yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak da ifade edilir. Ahlâkî açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla moral açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler

içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Gül, 2007: 43).

Etzioni'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli Şekil 2'de görülmektedir. Buna göre, bireylerin örgütlerine bağlılıklarını negatif, nötr ve pozitif unsurlar belirlemektedir.



Şekil 2: Etzioni'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni'nin moral bağlılığı ile örgüte bağlananlar, örgütün amaç, değer ve ideallerini içselleştirmektedirler (Bingham, 2005: 25). Yani, moral bağlılığı ile örgüte bağlananlar, örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmekte ve inanmaktadırlar. Şüphesiz, çalışanlardan moral bağlılıklarının yüksek olması istenmektedir. Moral bağlılığı ile örgütlerine bağlanan bireylerin örgütün amaçlarını benimsemesi, kabul etmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için özveri ile çalışması beklenmektedir. Moral bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütten ayrılma eğilimleri de çok düşük olmaktadır.

### 3. Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağlılık

Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bağlanması ile açıklamaktadır. Onlara göre, örgütsel bağlılığın üç özelliği vardır:

- i. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul,
- ii. Örgütün lehinde kayda değer çaba harcama isteği,
- iii. Örgütteki üyeliği devam ettirmek için güçlü bir arzu.

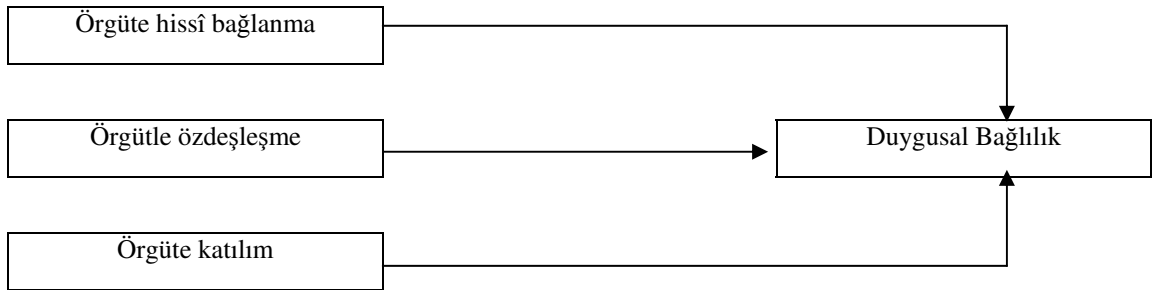
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olup, çalışanlar örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık



hissetmektedirler (Mowday, Steers ve Porter; 1979; Wasti, 2003: 126). Locke (1968) tarafından geliştirilen amaç kuramına göre, davranışın temel nedeni, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Yani, bireylerin gözlemlenen davranışın altında amaç ve niyetleri vardır. Örgütün amaçlarını benimseyen, inanan çalışanların bu amaçları gerçekleştirmek için daha çok çaba harcayacağı, bu çabanın sonunda da iş performanslarının yüksek olacağı beklenmektedir. Dolayısıyla, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütün amaçlarını benimsedikleri, böylece bu amaçları gerçekleştirmek için zihnen hazır oldukları görülecektir.

Davranışsal bağlılık modelleri, örgütsel bağlılığa belirli amaç ve tutumların sonucunda oluşan bir davranış şekli olarak yaklaşmıştır. Locke (1968), modelinde ilkin amaçların birey tarafından benimsenme derecesi olarak ifade ettiği “kabul derecesi” yerine sonradan “bağlılık” kavramını getirmiş, bunu, bireyin amaca ulaşmak için gösterdiği ilgi ve azim olarak tanımlamış ve amaca ulaşmayı önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmüştür (Yüksel, 2000: 153).

Modele göre, birey örgüte duygusal olarak bağlanmakta, örgütle özdeşleşmekte ve örgüte severek bağlanmaktadır. Yüksek duygusal bağlılığın, örgütlerinde kalmak isteyen çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Duygusal bağlılıkla çalışan devri ve ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğuna ilişkin bulgular vardır (Kondratuk vd., 2004: 334). Duygusal bağlılıkla örgütlerine bağlanan bireylerin yüksek transfer tekliflerine rağmen örgütlerinden ayrılmadıkları görülmüştür. Bu, personel maliyetlerinin de kontrol edilmesi anlamına gelebilir. İşgörenlerini örgütlerine duygusal olarak bağlamayı başaran işletmelerin maliyet avantajı da elde edecekleri açıktır. Şekil 3’de Mowday, Steers ve Porter’in örgütsel bağlılık modeli görülmektedir.



Şekil 3: Mowday, Steers ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağlılık

Porter (1974) ve Angle ve Perry (1981), yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin örgüte inançlarının güçlü olduğunu, örgütün amaç ve değerlerini kabul ettiklerini ve örgütün yararına oldukça fazla çaba harcama isteğine sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Modele göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, kişisel bir kazanç fırsatı olmaksızın örgütsel kazançları elde etmek için motive olmaktadır (Chong ve Eggleton, 2007: 5). Öyle ise, örgütlerine duygusal olarak bağlanan bireylerin herhangi bir çıkar gözetmeden istek ve arzu ile çalıştıklarını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, istek ve arzu ile çalışan ve örgütlerine bağlanan bireylerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü ile bağlılık konusunda yapılan bir çalışmada, toplumcu kültüre sahip Japon örgütlerinde çalışanların kendilerini psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlı hissederek, yine bir toplumcu kültürden olan Çinli çalışanların ailelerine daha bağlı oldukları görülmüştür (Tüz, 2004: 17). Japonlar örgütlerini ailelerinin bile önüne koyarken, Çinliler'in önceliği ailelerine verdikleri saptanmıştır.

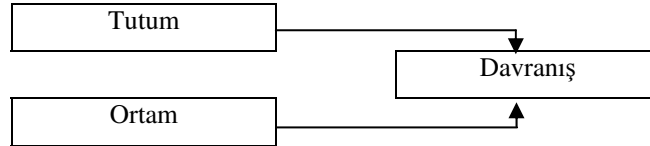
#### **4. Weiner ve Vardi'nin Örgütsel Bağlılık Modeli: Normatif Bağlılık**

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, Weiner ve Vardi (1980), “normatif” bağlılık boyutunu önermişlerdir. Yüksek normatif bağlılığa sahip olanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlâkî olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedirler. Örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme sürecine hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir (Çakar, 2005: 56).

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte yükümlülük duyguları ile bağlanmasını ifade etmektedir. Yüksek normatif bağlılık düzeylerine sahip çalışanlar, sosyal normlara uymak durumunda olduklarından, *zorunda oldukları* için örgütte kaldıkları ileri sürülmektedir (Brown, 2003: 4).

İnsanlar her zaman sahip oldukları tutum yönünde davranmazlar; davranışlarında toplumsal normlardan etkilenirler. Minard'ın 1952'de ABD'nin güneyinde beyaz ve zenci işçilerin beraber çalıştığı bir kömür ocağında gerçekleştirdiği bir araştırmada, beyaz işçilerin % 60'ının zencilerle ocakta konuştukları, şehirde ise konuşmadıkları saptanmıştır. Şehirde zencilerle beyazların konuşmasını önleyen ayrımcı sosyal normlar olduğundan şehirde konuşmayan beyazlar, ocakta

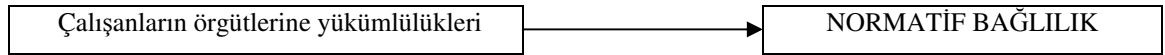
konuşmalarını gerektiren iş kuralları gereği ocakta konuşmaktaydılar (Kâğıtçıbaşı, 2000: 108-109). Öyle ise, bireylerin davranışlarında sahip oldukları tutumun yanında toplumsal etkenler de rol oynamaktadır. Normatif bağlılıkla örgütlerine bağlanan bireyler, ilgili çevrenin baskısı ile örgütlerinden ayrılmama davranışında bulunabilmektedir. Buna göre, çevresinin tepkisinden dolayı ayrılmama kararı veren bireyler normatif bağlılıkla örgütlerine bağlanmaktadır.



Şekil 4: Tutum-Ortam-Davranış İlişkisi

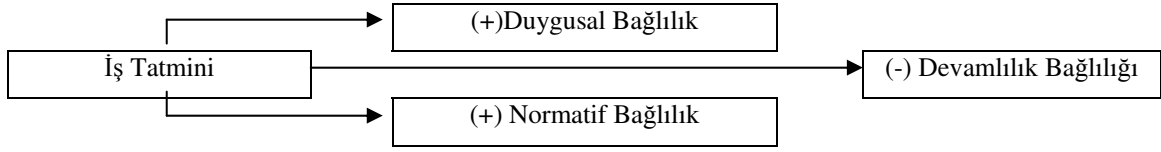
Kaynak: Kâğıtçıbaşı, 2000: 109.

Şekil 5’de Weiner ve Vardi’nin Normatif Bağlılık Modeli görülmektedir. Çalışanın referans olarak kabul ettiği çevresindeki ahlâkî normlar, örgütüne bağlılığını etkilemekte ve sosyal çevre bireyin davranışını belirlemektedir. Ahlâkî normların içselleştirilmesi de sözkonusu olmaktadır. Birey örgütünün kendileri için yaptıklarına karşılık ayrılması durumunda, bunun vefasızlık olduğuna inanmakta ve ayrılmayı düşünmemektedir.



Şekil 5: Weiner ve Vardi’nin Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Normatif Bağlılık

Yousef’un yaptığı iş tatmini ile ilgili bir çalışmada, stres yapan faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif, devamlılık bağlılığını ise negatif etkilediği görülmüştür (Makanjee vd., 2006: 120). Şekil 6’da görüldüğü gibi, iş tatmini yüksek olan çalışanların duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları da yüksek olmakta, ancak devamlılık bağlılıkları düşük olmaktadır. Bunun tersine, iş tatmini düşük olan çalışanların devamlılık bağlılıkları yüksek olmaktadır.



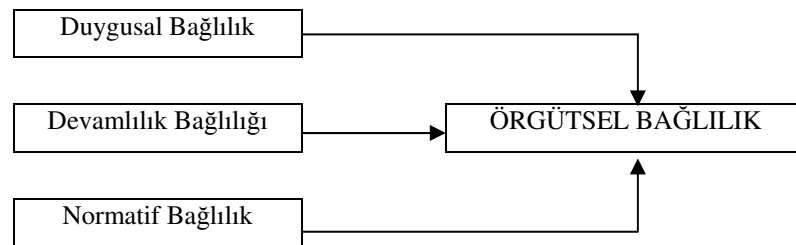
Şekil 6: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Üç Unsurun İlişkisi

İşinden memnun olan çalışanlar, istek ve arzu ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Duygusal bağlılığı yüksek olanların da aynı şekilde severek örgütün amaçlarını benimsedikleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için gayretle çalıştıkları bilinmektedir. İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte yükümlülük gerekçesi ile bağlandıkları ve bunun ahlâkî bir davranış olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşılık, iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasında negatif ilişkinin olması, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların sadece çıkar ve kazançlarını kaybetmeme adına örgütlerine bağlandıkları düşünülmektedir. Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, örgütlerinin kendilerine yaptıkları katkıya vefa duygusu ile cevap vermek zorunluluğunu hissettiklerinden, örgütlerine ahlâkî gerekçelerle bağlanmaktadırlar.

### 5. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık

“Örgüte bağlılık” kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Meyer ve Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam etme isteği ve zorunluluk hissi olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir (Meyer-Allen, 1984; Meyer-Allen, 1991, Meyer-Allen-Smith, 1993). Araştırmacılar aynı zamanda belli bir iş kurumuna bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışanlar ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Meyer ve Allen (1991), üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli önermişlerdir. Bunlar, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. İşgörenlerin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve katılımı “duygusal bağlılık” ile ifade edilirken, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetleri ile örgütte kalmanın maliyetlerini karşılaştırması sonucu örgüte bağlanmaları “devamlılık bağlılığı” ile ifade edilmiştir. Örgütten ayrılmanın maliyetlerinin örgütte kalmanın maliyetlerinden daha büyük olduğunu algılayan çalışan, ihtiyacı olduğu için örgütte kalır. İşgörenlerin örgüte yükümlülük duygusu ile bağlanmaları da “normatif bağlılık” olarak ifade edilmektedir (Brown: 2003: 3). Model Şekil 7’de görülmektedir.



Şekil 7: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen'e göre, çalışan bağlılığı arzu (duygusal), yükümlülük (normatif) ve algılanan maliyetin (devamlılık) değişen bileşimlerini yansıtmaktadır (Gellatly vd., 2006: 332). Yani, bir çalışan aynı anda birkaç nedenden dolayı örgüte bağlanmaktadır. Bir çalışan hem duygusal hem de normatif bağlılığa sahip olabilir. Bir başkası, örgütte çalışmaktan hoşlanabilir, ama aynı zamanda ekonomik bakımdan ayrılmaması gerektiğini düşünebilir. Bir başka çalışan, her üç sebepten dolayı örgütüne bağlanmaktadır (Brown, 2003: 4).

Çalışmamızda, çalışanların aynı anda birkaç nedenle örgütlerine bağlandıkları görülmüştür. Tablo 1'de görüldüğü gibi, seçilen beş çalışan aynı anda hem duygusal, hem devamlılık ve hem de normatif bağlılıkla örgütlerine bağlanabilmektedir.

Tablo 1: Çalışanların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeyleri

	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
Birinci Çalışan	2,38	düşük	4,43	çok yüksek	2,43	düşük
Onbirinci Çalışan	1,13	çok düşük	4,43	çok yüksek	2,29	düşük
Yirmibirinci Çalışan	2,75	orta	4,29	çok yüksek	1,86	düşük
Otuzbirinci Çalışan	4,25	çok yüksek	3,57	yüksek	3,57	yüksek
Kırkbirinci Çalışan	3,63	yüksek	3,00	orta	3,58	yüksek

1,00-1,80 (çok düşük); 1,81-2,60 (düşük); 2,61-3,40 (orta); 3,41-4,20 (yüksek); 4,21-5,00 (çok yüksek)

Güçlü duygusal bağlılığa sahip olanlar, örgütte kalmayı istediklerinden, güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar örgütte kalmaya zorunlu olduklarını düşündüklerinden, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ise buna ihtiyacı olduklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Çekmecelioğlu, 2006: 156). Duygusal bağlılığı olanlar “burada çalışıyorum, çünkü insanlar mükemmel ve iş eğlenceli”, normatif bağlılığı olanlar “bir işe ihtiyacım olduğunda bana iş verdiklerinden dolayı burada çalışıyorum, onlara karşı borçluyum” ve devamlılık bağlılığı olanlar “başka bir işten daha çok kazanacağımı bilseydim ayrılırdım” diye düşünmektedirler (Stup, 2006).

Bazı bilim insanları tek boyutlu bağlılık modelleri önerirken, diğerleri çok boyutlu modeller önermektedirler. Şüphesiz, her bir model kendi çapında insan davranışlarının sebeplerini açıklamada başarılıdır. Ancak, çok boyutlu modellerin kişilerin örgütlerine bağlılıklarını açıklamada daha kullanışlı olduğu söylenebilir. Çünkü, örgütün bazı üyeleri örgütleri ile özdeşleşmelerine rağmen, diğerleri karşılıklı çıkar ilişkisini gözetebilmektedir. Sadece tek boyutlu bağlılık ölçümü hatalı sonuçlar verebilir. Tablo 2’de başlıca örgütsel bağlılık modelleri kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Modelleri ve Özellikleri

MODEL	MODELİN BOYUTLARI		
<b>Becker’ın Bağlılık Modeli (1960)</b>	-	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	-
	-	Bireyin örgüte çıkar ilişkisi	-
<b>Etzioni’nin Bağlılık Modeli (1961)</b>	NEGATİF BAĞLILIK	NÖTR BAĞLILIK	POZİTİF BAĞLILIK
	Yükümlülük ve vefa duygusu	Bireyin örgüte çıkar ilişkisi	Örgüte özdeşleşme
<b>Mowday, Steers ve Porter’in Bağlılık Modeli (1979)</b>	-	-	DUYGUSAL BAĞLILIK
	-	-	Örgüte özdeşleşme
<b>Weiner ve Vardi’nin Bağlılık Modeli (1980)</b>	NORMATİF BAĞLILIK	-	-
	Yükümlülük ve vefa duygusu	-	-
<b>Allen ve Meyer’in Bağlılık Modeli (1991)</b>	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	DUYGUSAL BAĞLILIK
	Yükümlülük ve vefa duygusu	Bireyin örgüte çıkar ilişkisi	Örgüte özdeşleşme

Başka bir sınıflandırmada ise, örgütsel bağlılıkla ilgili başlıca aşağıdaki modellerden bahsedilmektedir (Balay, 2000: 19-28):

- Etzioni'nin üç boyutlu bağlılık modeli (negatif, nötr ve pozitif bağlılık),
- Weiner'in iki boyutlu bağlılık modeli (araçsal güdüleme ve normatif bağlılık),
- Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık),
- O'Reilly III ve Chatman'ın üç boyutlu bağlılık modeli (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme)
- Katz ve Kahn'ın iki boyutlu bağlılık modeli (iç ödüller ve dış ödüller),
- Buchanan II'nin üç boyutlu bağlılık modeli (özdeşleşme, sarılma ve sadakat),
- Mowday'in iki boyutlu bağlılık modeli (tutumusal ve davranışsal bağlılık).

## II. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

Motivasyon veya güdüleme, özellikle son yıllarda üzerinde en çok yazılan, tartışılan konuların başında gelmektedir. Çalışanların işteki motivasyonlarının iş tatmini, çalışan devri, devamsızlık oranı, ayrılma niyeti, performans, bağlılık gibi birçok değişkenle ilişkili olduğu birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu değerlerin arzu edilen düzeylere gelmesi yönetimlerin başarılı olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, işletmeler, özellikle hizmet işletmeleri çalışanların motivasyonlarına önem vermek durumundadırlar. Örneğin, otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonları düşük olduğunda, misafirlere istekle ve coşkuyla hizmet veremeyecekler, olumsuzlukları misafirlerine aktaracaklardır. Bu da müşteri (misafir) memnuniyetini olumsuz etkileyecektir.

Motivasyon ya da güdü kavramı, ilk olarak Woodworth (1918) tarafından “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlanmıştır. Cannon (1939) tarafından geliştirilen teoriye göre, içsel yada dışsal etmenler dolayısıyla meydana gelen dengesizlikler, organizmayı denge durumundan uzaklaştırmaktadır. Tekrar denge durumuna dönmek için organizma harekete geçer. Bu organizmanın harekete geçmesini ise güdüler sağlamaktadır.

Motivasyon veya güdüleme, “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkuları olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2000: 373).

Motivasyon, bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yöneltmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir. İş motivasyonu, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak da tanımlanabilir (Latham ve Pinder, 2005: 486; Brislin vd., 2005: 88; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 2).

İş motivasyonu yüksek bireylerden oluşan örgütlerin amaçlarına daha kolay ulaşacakları beklenmektedir. İş motivasyonu düşük bireylerin örgütlerinden ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır. Değerli insan kaynaklarını elde etme ve örgütte tutma, büyük ölçüde motivasyonla ilgili görülmektedir. Özetle, iş motivasyonu ile iş tatmini, iş performansı, çalışan devri gibi örgütsel değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olması, iş motivasyonu üzerinde özellikle durulmasını zorunlu kılmaktadır.

İş motivasyonunun artırılması için ilk başta tarafları motive edecek araçlar belirlenmeli, birlikte çalışacak sebepler oluşturulmalıdır. Unutulmamalıdır ki, taraflar ekonomik fayda sağladıkları müddetçe ilişkiler zenginleşecektir (Demirtaş, 2008: 84). Yönetim ve çalışanlar arasında psikolojik bir sözleşme vardır. Bu sözleşmeye uymak her iki tarafın görevidir. Karşılıklı çıkarlar gözetilmediğinde sözleşme sona erecektir.

#### A) İŞ MOTİVASYONU KAVRAMININ ANLAMI

İş motivasyonu, çalışanların işteki arzu ve isteklerinin yeterliliği ile ilgili bir kavramdır. Eğer çalışanlar yaptıkları işleri arzulu ve istekli yapıyorlarsa, motive oldukları, aksine isteksiz ve gönülsüz yapıyorlarsa motivasyonlarının düşüklüğünden bahsedilmektedir.

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, 1992 yılında yayınlanan Harvard Business Review’da yayınlanan “The New Society of Organizations” başlıklı makalesinde, “tüm kurum ve kuruluşlar, en önemli varlıklarının insan olduğunu söylerler; bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı söylediğine inanır; söylediğini yapanların sayısı ise daha da azdır” demektedir (Özer, 2001: 126). Söz ile davranışların tutarlı olması için yöneticilerin çalışanlarına pozitif yaklaşımları gerekmektedir. Pozitif enerji alış-verişi sinerjiyi arttıracak, bu da örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Sosyal psikoloji, bir bilim dalı olarak 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış olup, bireyin toplum içindeki davranışını incelemektedir (Kâğıtçıbaşı, 2000, 23). Örgüt



psikolojisi de, sosyal psikolojinin alt bilim dalı olarak, örgüt düzenlerinde insanların davranışlarını anlama ve öngörme üzerinde odaklanmaktadır. Motivasyon da örgüt psikolojisinin bir çalışma alanı olarak örgüt psikologlarının ilgi alanına girmiş, insanların neden istekli çalıştıkları, özendirici uygulamaların bireylerin motivasyonunu nasıl etkileyebileceği üzerinde durmuşlardır (Chiu, 2004: 31).

Örneğin, Maslow (1943), insan davranışının biyolojik, kültürel ve durumsal şartlardan etkilendiğini ileri sürmüştür. O'na göre, bu şartlara bağlı olarak ihtiyaçlar ortaya çıkmakta, ihtiyaçlar da bireyi herhangi bir davranışta bulunmaya sevk eden motivasyonu şekillendirmektedir. İnsan ihtiyaçları en düşüğünden en yükseğine doğru hiyerarşik olarak fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşmakta ve henüz tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edici olmaktadır (Lord, 2002: 3).

İş motivasyonu ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların başlıcaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi süreci” (Steers ve Porter, 1991),
- İnsanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevkeden güç (Simons ve Enz, 1995),
- Örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği (Robbins, 1998),
- Bağımsız ve kişisel ve durumsal faktörlerin ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum (Smith, 1999),
- Amaç-yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu (Nelson ve Quick, 2000),
- Örgütsel amaçlara ulaşma isteği (Lussier, 2000),
- Amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyaran şey (Tong, 2001),
- Bir örgütte bir kişinin davranışını, çaba düzeyini ve engeller karşısında dayanma düzeyini belirleyen kişinin içindeki psikolojik güçler (George ve Jones, 2002),
- Birşeyi yapmaya isteklilik (Robbins, 2003; Chiu, 2004).

## B) İŞ MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

İş motivasyonu ve etkileri üzerine birçok araştırma yapılmış ve iş motivasyonunun örgüt için çok önemli olduğu anlaşılmıştır. Örneğin, otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada çalışanların içsel motivasyonları ile iş tatminleri ve duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, duygusal tükenmişlikleri arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların iş tatminleri, duygusal örgütsel bağlılıkları ve duygusal tükenmişlikleri ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Karatepe ve Uludağ, 2007: 657-661). Buna göre, değerli çalışanlarını örgütlerinde tutmak isteyen yönetimler çalışanların motivasyonları ile ilgilenmek durumundadırlar.

Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri ile iş performansları arasında pozitif ilişkinin saptandığı araştırmalar da motivasyonun önemini göstermektedir (Goldsmith, Veum ve Darity, 2000; Aziz vd., 2007). Yönetimlerin çalışanlara teşvik edici ödüllendirme ve ücret uygulamaları onları daha çok gayretle çalışmalarını sağlamaktadır. Dışsal motivasyon araçlarını kullanamayan, ücret vb. ödeme gücü zayıf olan işletmelerde çalışanların performansları düşük olmaktadır.

Kore'de 29 şirkette 401 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, dışsal motivasyonun iş çabası üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür (Chang, 2003: 70).

Beden eğitimi dersi alan öğrencilerin bağımsızlıkları, motivasyonları ve performansları ile ilgili yapılan bir çalışmada, bağımsızlığın öğrencilerin içsel motivasyonlarını ve performanslarını arttırdığı saptanmıştır (Standage ve Gillison, 2007). Bağımsızlık ile içsel motivasyon ve performans arasında pozitif ilişki vardır. Çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmeleri ve güdülenmeleri isteniyorsa, onlara işlerini yerine getirmede bağımsızlık imkânı tanınmalıdır.

İş motivasyonu, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çok önemli olsa da, birçok işletmede hâlâ önemsenmediği de bir gerçektir. Örneğin, iki yıl boyunca çalışanların motivasyonları ile ilgili yürütülen bir araştırma sonucunda çalışanların kendilerini değersiz hissettikleri görülmüştür. En çok dile getirilen sorun, yönetimlerin ücret ve ödül yönetiminde âdil olmadığıdır (<http://www.workforce.com>; 20.11.2007). Ücretlerin ötesinde, tutum ve yaklaşımlarda da eşitlik ve adalet sağlanmalıdır. Üstlerin astlarına davranışlarında yanlı ve önyargılı olmaları motivasyonu azaltmaktadır.

Yönetimde başlıca etik ilkeler içinde adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü,

sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak ve mütevazı olmak sayılmaktadır (Aydın, 2002; Sayılı ve Kızıldağ: 2008: 234).

Amerika Birleşik Devletleri'nin Kaliforniya eyaletinde yönetim eğitimi ve danışmanlık hizmeti veren Nelson Motivasyon Şirketi'nin kurucusu ve başkanı Bob Nelson'un kaleme aldığı "Motivasyonun 10 İronisi" adlı makalede, insanların motivasyonla ilgili bilmediği ya da yanlış bildiği konular şöyle sıralanmaktadır (Nelson, 2007):

i. Yöneticilerin çoğu paranın en başta gelen motivatör olduğunu düşünmektedirler, fakat değildir. Herşeyden daha fazla, çalışanların istediği şey, bir işi iyi yaptıklarında kendilerine değer verilmesi, böylece öz-saygılarının yüksek olmasıdır. Epicure'un başkanı Mitchell Thall'a göre, bugünün insanları paradan daha fazla şeyler aramakta ve kendilerine insana yakışır davranılmasını istemektedir.

ii. "Çalıştığının karşılığını alırsınız" sözü yaygın olmasına karşın, çoğu örgütte uygulanmamaktadır. Yöneticilerin çoğu, çalışanların performanslarını değerlendirmemektedir.

iii. Çalışanları en fazla motive eden şeyler kolay ve ucuzdur. Wichita State Üniversitesi'nden Gerald Graham'a göre, çalışanlar tarafından sıralanan beş unsurdan üçünün maliyeti yoktur: (1) bir işin iyi yapılması durumunda bir yöneticiden kişisel teşekkür alma, (2) bir işin iyi yapılması durumunda bir yöneticiden yazılı bir teşekkür alma, (3) diğer insanların huzurunda övülme.

iv. Başkalarını motive eden şey, genel olarak birinin kendisini motive eden şeyden farklıdır. Çalışanlardan ve denetçilerden motive eden şeyleri önemleri bakımından sıralamaları istenmiş, "işin iyi yapılması karşılığında övgü", çalışanlara göre birinci sırada gelirken, bu motivatör yöneticilerce sekizinci sırada yer almıştır. Motivasyon sorunlarının algılardaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

v. Basit, eğlenceli ve yaratıcı ödüller, çalışanları daha iyi motive etmektedir. Daha basit ve daha yaratıcı şey daha yararlı olmaktadır. Motivasyon kesinlikle pahalı ve zor bir iş değildir.

vi. Biçimsel ödüller kullanmada en büyük etki, onların sembolik değerlerinden kaynaklanmaktadır. Herhangi bir ödülün soyut, sembolik ve duygusal değeri,

çalışanları çok fazla motive etmektedir. Performansla ilişkili olmayan para ve plaket ödülleri olumsuz etki yapabilmektedir.

vii. Performansın dikkate alınması, o davranışın çoğalmasına yol açmaktadır. Bu da, o davranışı yapma hususunda çalışanları motive etmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların performansa dayalı teşviklerle daha çok motive olduklarını göstermektedir.

viii. Yöneticiler, yitirilinceye kadar çalışanların motivasyonu üzerinde durmamaktadırlar. Bundan sonra durmak isteseler de başarı şansları çok az olmaktadır.

ix. Arzulanan davranışı ve performansı korumak, onu yeni baştan oluşturmaktan daha kolay olmaktadır.

x. Pazarlanabilir beceriler geliştirmelerinde çalışanlara ne kadar yardım edilirse, onların da örgütte kalmaları o kadar kolay olur. İşgücü piyasasında çalışanların becerileri geliştirilerek değerleri arttırıldığında, örgüte bağlanmaları sağlanmış olacaktır.

### C) İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER

Motivasyon teorileri, içerik modelleri ve süreç modelleri olarak iki grup içinde incelenebilir. İçerik modelleri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğu üzerinde dururken, süreç modelleri, davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusyla ilgilenmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Alderfer'in Varolma, İlişki ve Gelişme Teorisi başlıca içerik teorileridir. Süreç teorileri içinde ise, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler'in Başarı-Tatmin Beklentisi Teorisi, Skinner'in Pekiştirme Teorisi sayılabilir. Bunun yanında, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi günümüzde ilgi gören motivasyon teorileri olarak dikkat çekmektedir (Özden, 2000: 131-154).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre, insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre fiziksel, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere basamaksal olarak sıralanmaktadır. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır (Maslow, 1943: 370-396).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi'ne göre, bireylerin motivasyonunda başlıca iki faktör rol oynamaktadır: (1) Hijyen ya da dışsal faktörler, ve (2) motivasyon ya da içsel faktörler. Hijyen faktörler bireyin çevresi ile ilgili olup tatmin ya da tatminsizlik oluşturan ve motive etme gücü olmayan faktörlerdir; şirket politikaları ve yönetim uygulamaları, denetim, denetçilerle, iş arkadaşlarıyla ve astlarla karşılıklı ilişkiler,

çalışma şartları, statü ve ücret gibi. Buna karşılık, çalışanın yaptığı iş ile ilgili olan başarıma, başarıları ile tanınma, ilgi çekici iş, sorumluluk, meslekî gelişme ve ilerleme gibi faktörler motivasyon faktörleri içinde sayılmaktadır (Herzberg, 1965: 369).

Alderfer'in Varolma, İlişki ve Gelişme Teorisi'ne göre, insanların ihtiyaçları sayılan üç grup içinde toplanmaktadır. Varolma ihtiyacı, fiziksel ve maddî ihtiyaçları ifade eder. Örneğin, ücret, varolma ihtiyacını karşılamaktadır. İlişki ihtiyacı, diğer insanlarla duygusal ilişkilerin kurulması anlamındadır. İki ya da daha çok kişinin karşılıklı olarak düşünce ve hislerini aktarma sürecini ifade eder. Gelişme ihtiyacı, kişinin sorun çözümede beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi ile ilgilidir (Alderfer, 1967: 441).

Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, bireylerin çeşitli davranış alternatifleri üzerinde karar vermek için kullandıkları süreci açıklayan bir teoridir. Bir davranış, eylem ya da görev için motive edici güç üç farklı algının bir fonksiyonudur: Beklenti, araçsallık ve çekicilik (Chiang ve Jang, 2008: 313-322). Buna göre, bireyin motive olabilmesi için, belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hemde ikinci derecede ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 2000: 143). Örneğin, bir otel işletmesinin odalar bölümünde çalışan bir resepsiyon memurunun motive olabilmesi için terfi edeceğine inanması (beklenti), terfi için yüksek iş performansının bir araç olması (araçsallık) ve hem yüksek iş performansını hem de terfiyi arzulaması (çekicilik) gerekmektedir.

Porter ve Lawler (1968), Vroom'un Beklenti Teorisi'ni geliştirerek beklenti, araçsallık ve çekicilik kavramlarına "bilgi ve yetenek" ve "algılanan rol" kavramlarını eklemiştir. Teoriye göre, bireylerin motivasyonunda iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerinin yanında örgüt tarafından yüklenen role ilişkin uygun bir rol anlayışına da sahip olmaları gerekmektedir (Scholl, 1981: 591; Yüksel, 2000: 143).

Skinner (1953), insanların davranışlarını çevrelerinden aldıkları tepkilere bağlı olarak değiştirdiklerini ileri sürmüştür. Buna göre, çevrelerinden olumlu tepkiler alan bireyler davranışlarını tekrar etmekte, buna karşılık olumsuz tepkiler aldıklarında tekrarlamamaktadırlar (<http://www.iupui.edu>; 30.06.2008). Örneğin, bir otel işletmesinde çalışan bir garsonun misafirlere karşı kaba davranması durumunda üstleri tarafından uyarılması, garsonun bu davranışı bir daha tekrarlamamasını sağlamaktadır.

Buna karşılık, başka bir garsonun kibar ve yardımsever davranışı, üstleri tarafından ödüllendirildiğinde bu kişi bu davranışı bir daha takrarlamaktadır. Dolayısıyla, istendik davranışların onanması ve ödüllendirilmesi davranışın tekrarlanmasını sağlarken, istenmedik davranışların onanmaması ve cezalandırılması davranışın terkedilmesine yol açmaktadır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre (1965), kişiler kendi çıktıkları ile girdilerinin oranını başkalarının çıktıkları ile girdilerinin oranı ile karşılaştırmakta, eşitlik veya eşitsizlik algılamaları motivasyonlarını belirlemektedir. Çıktılar, kişinin işini yapma karşılığında aldığı ücret ya da statü gibi ödüllerle ilgilidir. Buna karşılık, girdiler kişinin işini yaparken sahip olduğu yaş, eğitim ve fiziksel çaba gibi özelliklerle ilgili olmaktadır (Adams, 1965: 280; Goodman ve Friedman, 1971: 271). Bu karşılaştırma, aynı örgüt içindeki diğerleri ile yapılmakla beraber, aynı işi yapan başka örgütlerde çalışanlarla da yapılmaktadır. Örneğin, yüksek öğrenim görmüş, 10 yıl iş deneyim bulunan, iki yabancı dil bilen ve çok gayretli bir resepsiyon memuru, lise mezunu, herhangi bir iş deneyimi olmayan ve sadece bir yabancı dili orta düzeyde bilen bir resepsiyon memurundan daha yüksek ücret ve statü beklemektedir. Kendi girdilerini ve bunun karşılığında aldığı çıktıkları ile diğerlerinin girdilerini ve karşılığında almış oldukları çıktılarını karşılaştırdıklarında eşitsizlik olduğunu düşünen çalışanların motivasyonu azalacak, buna karşılık eşitlik olduğunu düşünenlerin motivasyonu artacaktır.

Locke'un Amaç Teorisi'ne göre (1968), bireylerin davranışları amaç ve niyetlerine bağlı olarak değişmektedir. Locke, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleri ile görev performansları arasındaki ilişkiyi incelediği bildirisinde, başlıca üç bulgudan bahsetmektedir: (1) zor hedefler kolay hedeflere göre daha yüksek performans düzeyleri doğurmaktadır, (2) belirgin hedefler "en iyisini yap" hedefinden daha yüksek çıktı düzeyini getirmektedir, ve (3) davranışa niyet tercih edilen davranışı düzenlemektedir (Locke, 1968: 157).

Son yıllarda, motivasyon konusuna içsel ve dışsal olmak üzere başlıca iki faktörlü bir yaklaşım benimsenmektedir. Bireyin içinden gelen ve işin kendisi ile ilgili motivasyon içsel motivasyonla açıklanırken, bireyin dışındaki faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan motivasyon dışsal motivasyon deyimi ile açıklanmaktadır.

## D) İŞ MOTİVASYONU FAKTÖRLERİ

1940'lara gelinceye kadar motivasyon davranış-bilimciler tarafından sadece dışsal olarak ele alınmıştır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda ihtiyaç teorisyenleri tarafından içsel motivasyon kavramı geliştirilmiştir. Buna göre, ihtiyaçlar başlıca beş grupta toplanmıştır: (1) Bağımsızlık, (2) kendine saygı ve kendini ispatlama, (3) sahiplik, (4) başarıma, ve (5) yetki. Herzberg (1965) motivatör ve hijyen faktör ayırımını yapmakla içsel ve dışsal motivasyon ayırımına önemli katkılarda bulunmuştur (Broedling, 1977: 268).

Holt (1993), içsel ve dışsal motivasyon teorisini geliştirmiştir. Ödeme, terfi ve disiplin uygulamaları gibi dışsal olarak ortaya çıkan uyaranlar “dışsal faktörler” olarak adlandırılmıştır. Buna karşılık, kendine saygı ve kendini ispatlama “içsel faktörler” olarak ifade edilmiştir. Holt'a göre (1993), içsel motivasyon araçları dışsal motivasyon araçlarından daha fazla önem taşımaktadır (Wong, vd., 1999-231).

İçsel motivasyonda, bireyler, içsel lezzet alarak ilgi ve merakla eylemlerde bulunmakta, buna karşılık, dışsal motivasyonda, bireyler birtakım ayrıcalıklı sonuçlar elde etmek amacıyla eylemlerde bulunmaktadır (Engin, 2004: 7). Yani, herhangi bir iş lezzet alınarak yapılıyorsa içsel motivasyondan bahsedilirken, ücret, ödül gibi bir karşılık almak için yapılıyorsa dışsal motivasyondan bahsedilmektedir.

### 1. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyon bakış açısına göre, çalışanlar işin kendisi tarafından motive olmaktadır. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilmektedir (Brief ve Aldag, 1976: 497). İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366). İçsel faktörler bireyi tatmin eden ihtiyaçlarla ilgilidir; insan kaynağına, kariyer gelişimine ve kişisel ihtiyaçlara yardım etmektedir (Wu, Gerlach ve Young, 2007: 254). Bir görev, bir sonucun karşılığı olarak alınmayan, görevin içinde

kendiliğinden var olan ödülünden dolayı yapıyorsa, bu içsel motivasyon kavramı ile açıklanır (Murphy ve Alexander, 2000: 28). Başlıca içsel motivasyon araçları üzerinde durmak konunun daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır.

#### i. Yapılan işin ilgi çekici ve zorlayıcı bir iş olması

Eğer yapılan iş çalışana ilginç gelmiyorsa ve çok kolay bir iş olarak kabul ediliyorsa içsel motivasyon düşük olacaktır. Öyle ise, yönetimin çalışanlara işlerini dağıtırken onların ilgilerini çeken ve zor işler olmasına dikkat etmeleri gerekir. Ancak, görev birey için zor olmakla beraber ulaşılabilir de olmalıdır. Amaç teorisini geliştiren Locke da (1968), zor hedeflerin kolay hedeflere göre daha yüksek performans düzeyleri getirdiğini ileri sürmektedir. Buradan, zor görevlerin yüksek performansı, yüksek performansın da içsel motivasyonu doğurduğu sonucu çıkarılabilir. Burada bir başka ilginç soru, motivasyonun mu başarıyı doğurduğu yoksa başarının mı motivasyonu doğurduğudur. Bugüne kadar her iki değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak kullanıldığı araştırmalar yapılmıştır. Ancak, son yıllarda özellikle amaç teorisini benimseyenler tarafından başarının motivasyonu etkilediği ileri sürülmektedir.

#### ii. İşte bağımsızlık

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili karar alma hakkı ile ilgidir. Argyris'in olgun ve olgun olmayan kişi yaklaşımına göre, bireyler geliştikçe olgun olmayan insan özelliğinden olgun insan özelliğine doğru değişmektedirler. Çocuk iken pasif ve bağımlı olan birey geliştikçe aktif ve bağımsız olmaktadır. Bununla beraber, bürokratik örgütlerde bireylerden pasif ve bağımlı olmaları istenmektedir ki bu onların doğasına terstir (Argyris, 1958: 501; Efil, 1999: 56). Çalışanların işlerinde bağımsız olmalarını içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Özerklik ve bağımsızlığın performansı ve motivasyonu arttırdığına ilişkin başka araştırma bulguları da vardır (Sproule vd., 2007: 1048; Standage ve Gillison, 2007: 714). Öyle ise, çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltmek için onlara işlerini yaparken bağımsızlık verilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

#### iii. İşin çalışan açısından önemi

Çalışanın işini önemsemesi içsel motivasyonu için çok önemlidir. Eğer çalışan işini önemsemiyor ve beğenmiyorsa içsel motivasyon düzeyi muhtemelen düşecektir.



Örneğin, özellikle Türk kamuoyunda satışçılık çok değerli ve önemli bir iş olarak kabul edilmemektedir. Halbuki, herhangi bir mal veya hizmetin satışında sorunlar olduğunda üretimi doğrudan etkileyecek ve belki de birçok üretim çalışanın işine son verilecektir. Dolayısıyla, çalışanların yaptıkları işlerinin ne derecede önemli olduğuna herkesin inanması onların içsel motivasyonlarını arttıracaktır. Bunun için çeşitli bilgilendirme toplantıları yapılabilir, basit işler zenginleştirilebilir, iş rotasyonu ile çalışanların işin bütününe görmeleri sağlanabilir. Özellikle kamuda, gizli işsizliğin yaşandığı örgütlerde çalışanların işlerini değerli görmeleri ve önemsemeleri çok zordur. Çünkü, gizli işsizliğe konu olan çalışanlar işlerini muhtemelen önemsemeyecekler ve içsel motivasyonları düşecektir. Özet olarak, açık işsizlikle mücadele etmek adına kamuda aşırı istihdamı göze alan yaklaşımlar muhtemelen çalışanların içsel motivasyonlarına zarar verecektir. Kısaca, çalışanların işlerini önemli ve yararlı hissetmelerinin sağlanması onların içsel motivasyonları için çok önemlidir.

#### iv. İşe katılım

Çalışanların yaptıkları işleri benimsemeleri ve bağlanmaları onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Yaptıkları işi severek yapan ve işleri ile özdeşleşen çalışanlar muhtemelen daha yüksek içsel motivasyona sahip olacaklardır. Öğrenim ve iş hayatlarında rehberlik yapılan çalışanlar sevecekleri ve başarılı olacakları işlere yönlendirilirse işe bağlanmaları daha kolay olacaktır.

#### v. Sorumluluk

Sorumluluk çalışanların yaptıkları işleri ile ilgili olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleridir. Örgütlerde en çok yaşanan sorun, çalışanlara tam sorumluluğa karşılık nadiren yetki verilmesidir (Glennon, 1978: 3). Bilindiği gibi, yetki, örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999: 249). Dolayısıyla, sorumluluk verilen çalışanların gereken yetkilerle de donanmaları onların motivasyonlarını olumlu etkilemektedir.

#### vi. Çeşitlilik

Klasik yönetim düşüncesinin temel ilkelerinden birisi işlerin mümkün olduğu kadar küçük parçalara ayrılması ve herbir parçadan bir çalışanın sorumlu tutulmasıdır.

İş basitleştirme olarak adlandırılan bu uygulamanın bir zaman çalışanların verimliliklerini arttırdıkları ancak daha sonra monotonluğun getirdiği bıkkınlık sonucunda iş motivasyonlarını azalttığı görülmüştür (Yüksel, 2000: 95). Dolayısıyla, çalışanların yaptıkları işlerde sıkılmamaları için çeşitlilik oluşturmada fayda vardır. Çalışanların çeşitli zaman dilimlerinde farklı bölümlerde çalıştırılarak monotonluğu bir parça azaltmak mümkün olabilir. Örneğin, bulaşıkhanede sürekli tabak yıkayan bir çalışan ister istemez monotonluğun olumsuz etkilerine maruz kalmaktadır. Bunu gidermek için, aynı çalışanın bir süre mutfakta yemek üretiminde çalışması çeşitlilik oluşturacak, iş başında eğitim ile yeni bir beceri kazanmasına sebep olacaktır. Bunun gibi, belli bir disiplin dahilinde iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemlerinden yararlanarak çalışanların çeşitlilik talepleri karşılanacaktır. Bu da onların içsel motivasyonlarını arttıracaktır.

#### vii. Yaratıcılık

Amabile ve Gryskiewicz (1989), yaratıcılığı geliştiren başlıca dokuz çevre özelliğinden bahsetmektedirler: (1) Özgürlük, (2) iyi proje yönetimi, (3) yeterli kaynaklar, (4) teşvik, (5) çeşitli örgütsel özellikler, (6) tanınma, (7) yeterli zaman, (8) meydan okuma, ve (9) baskı. Farklı beceri ve kültürlere sahip çalışanların yaratıcılıkları da farklı olacağından, onların motivasyonunda farklı çevre uyaranları kullanılabilir (Wong ve Ladkin, 2008: 428). Öyle ise, çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olması için yaratıcı olmalarına fırsat verilmeli ve ortamın yukarıda bahsedilen özelliklere sahip olması sağlanmalıdır.

#### viii. Becerileri kullanma fırsatı

Çalışanların sahip oldukları becerilerinden yararlanılması, onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Çalışanların mevcut ve potansiyel becerilerinin iyi analiz edilmesi, bunun için özellikle uzmanlardan yardım alınması, çalışanların beceri envanterlerinin çıkarılması hem işletmenin insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmasını mümkün kılacak hem de onların içsel motivasyonlarını arttıracaktır.

#### ix. Performans ile ilgili olumlu geri bildirim

Çalışanların başarıları ile ilgili yönetimden geri-bildirim almaları onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Ancak, yapılan araştırmalar, yüksek performansla ilgili

geri bildirimlerin düşük performansla ilgili geri bildirimlerden daha fazla motivasyonu arttırdığını göstermektedir. Öyle ise, çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olması için özellikle başarılarının geri bildirimi yapılmalıdır. Bunun için, yöneticilerin olumsuzdan çok olumlu değerlendirme yapmaları ve bunu astlarına bildirmeleri önerilir.

Eğer çalışan bir işi zevk için yapıyorsa motivasyonu içseldir. İçsel motive olmuş çalışanların varlığı firmalar için önemlidir. Motive olmuş insanlar muhtemelen daha sıkı çalışır, bu da çıktının niteliğini ve niceliğini yükseltir. İnsanlar işten yarar sağladıklarından, işi değerli gördüklerinden dolayı, daha düşük bir ücretle çalışmaya istekli olabilirler. Bir ücret teklifini kabul veya ret etmelerine ilişkin karar verirken iş tatminini hesaba katacaklardır. Diğer işteki daha yüksek bir ücret, işin içsel niteliklerinin yokluğundan dolayı kabul edilmeyebilir (Delfgaauw ve Dur, 2007: 607).

İçsel motive olmuş çalışanların daha düşük bir ücretle çalışmaya razı olmaları, işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi, çoğu endüstride olduğu gibi, otel endüstrisinde de en fazla paya sahip maliyet kalemi personel ücretleridir. Bu kalemden yapılan tasarruf, üretilen mal ve hizmetlerin maliyetini azaltacak, bu da, otelin hizmetlerine olan talebi muhtemelen arttıracaktır. Sabit maliyet ağırlıklı bir maliyet yapısına sahip otel endüstrisinde, doluluk oranı ne kadar yüksek olursa birim başına düşen maliyetler de o kadar az olacaktır. Bu da, işletmenin kârlılığını olumlu etkileyecektir. İş tatmin düzeyi yüksek, içsel motive olmuş çalışanlar işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Arzulu, istekli ve gayretli çalıştıklarından hizmetin kalitesi düşmeyecek, bu da misafir memnuniyetini arttıracaktır.

Amerikalı yöneticilerle yapılan bir görüşmede (Bewley, 1998), yöneticiler, parasal özendiricilerden çok, işin ilginç ve uyarıcı olması ve çalışanların karar verme sürecine katılma duygusuna sahip olmaları ve çalışanların başarılarının dikkate alınması ve takdir edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. İnsanların zevk aldıkları sürece sıkı çalıştıkları ifade edilmektedir (Delfgaauw ve Dur, 2007: 606).

İçsel motivasyon düzeyi yüksek olmadığı takdirde, yönetimin ücret, ikramiye, terfi, teşekkür gibi olumlu pekiştiriciler (dışsal ödüller) kullanması pek anlamlı olmayacaktır. Tablo 3’de içsel motivasyonu geliştiren faktörler verilmiştir.

Tablo 3: İçsel Motivasyonu Geliştiren Faktörler

Faktör	Tanımlama	İlgili Konular
Meydan okuma	İnsanlar en iyi kişisel olarak optimal (orta) zorluk düzeyinde faaliyet gerektiren anlamlı amaçlara yönelik çalıştıklarında motive olurlar.	1. Kişisel olarak anlamlı amaçlar belirleyin. 2. Amaçların başarılması muhtemel olsun, fakat belirsiz olmasın. 3. Performans hakkında geri-bildirim sağlayın. 4. Amaçlarla bireylerin öz-saygısını ilişkilendirin.
Merak	Fiziksel çevrede bir şey bireyin dikkatini çeker	1. Duyularla algılanacak değişiklikleri keskinleştirerek duyumsal merakı uyarın. 2. Bir kişinin bir şey hakkında merak etmesini sağlayarak bilişsel merakı uyarın.
Kontrol	İnsanlar başlarına gelen şeyi kontrol etmek isterler	1. Bireylerin yaptıkları ile gerçek hayatta olan şeyler arasındaki sebep-etki ilişkisini anlatın. 2. Bireyleri çalışmalarının güçlü etkilere ulaştıracağına inandırın. 3. Bireyleri öğrenmek istedikleri şey ve onu nasıl öğrenecekleri konusunda serbest bırakın.
İmaj	Bireyler davranışlarını uyardırmada kullanılmayan şeylerin zihinsel imajlarını kullanırlar.	1. Öğrenmeyi oyun haline getirin. 2. Bireylere öğrenilen bilgiyi gerçek hayatta kullandıklarını hayal etmelerine yardımcı olun. 3. İmajları dışsaldan çok içsel yapın.
Rekabet	Bireyler kendi performanslarıyla başkalarınınkini karşılaştırarak tatmin olurlar.	1. Rekabet hem doğal hem de yapay olur. 2. Rekabet bazı insanlar için daha önemlidir 3. Rekabette kaybeden insanlar genel olarak acı duyarlar. 4. Rekabet bazen başkalarına yardım etme tutkusunu azaltır
Ortak Çalışma	Bireyler amaçlarına ulaşmalarında başkalarına yardım ederek tatmin olurlar.	1. Ortak çalışma hem doğal hem de yapay olur. 2. Ortak çalışma bazı insanlar için daha önemlidir. 3. Ortak çalışma yararlı bir gerçek-yaşam becerisidir. 4. Ortak çalışma kişiler arası becerileri gerektirir ve geliştirir.
Takdir Etme	Bireyler başarıları başkaları tarafından takdir edildiğinde ve onaylandığında tatmin olurlar.	1. Takdir etme, süreç, ürün ya da başka bir sonucun gözle görünür olmasını gerektirir. 2. Takdir etme, başkasının performansı ile karşılaştırılmaması bakımından rekabetten ayrılır.

Kaynak: <http://education.calumet.purdue.edu> (28.08.2007).

Örneğin, bireyler davranışlarından dolayı başkaları tarafından takdir edildiklerinde ve onandıklarında tatmin olmakta, davranışı içinden gelerek, istediği için yapmaktadır. Bununla beraber, takdir etme, başkaları ile karşılaştırılmaması bakımından rekabetten farklıdır, kişiye özeldir.

## 2. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal olarak motive edilmiş davranışlar ödemeler, maddî mevkiler, itibar ve başkalarından olumlu değerlendirmeleri içeren dışsal ödülleri elde etme ile sonuçlanan eylemlerdir (<http://www.commerce.virginia.edu> (06.07.2007)). Bir görev, faaliyetin dışında bir şey almak için yapılıyorsa, bu dışsal motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir (Murphy ve Alexander, 2000: 28). Örneğin, birey bir işi ücret almak için yapıyorsa, bireyin motivasyonu dışsal olmaktadır.

Dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgili olmaktadır. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte değerlendiren Herzberg'in çift faktör teorisine göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları çalışanı motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre, sadece içsel faktörler yüksek düzeyde motivasyon sağlarken, dışsal motivasyon araçları çalışanları motive etmemekle beraber motive olması için uygun koşulları sağlamaktadır. Başlıca dış motivasyon araçları içinde çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam ve statü sembolleri sayılabilir (Brislin vd., 2005: 89; Mahaney ve Lederer, 2006: 42; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 109).

### i. Çalışma koşulları

İşyerinde fiziksel, biyolojik ve kimyasal risk, işin yapılma hızı, çalışma saatleri, çalışanların bağımsızlık ve inisiyatif düzeyi, çalışanların iletişim ağları ve sorumluluklar ve özellikle bilgisayar gibi çağdaş teknolojilerin kullanımı gibi olanaklar çalışma koşullarını belirlemektedir (Pailhé, 2002: 96).

Çalışma koşulları iş tatmini ile ilgili olup Herzberg'in hijyen faktörleri içinde yer almaktadır. Herzberg'e göre, motivasyon faktörleri tatmin ya da tatminsizlik

oluşturmakla beraber, hijyen faktörleri olmadığında tatminsizlik oluşmakta fakat var olduğunda tatminsizlik olmamaktadır (Lacy ve Sheehan, 1997: 307). Buna göre, çalışma koşulları yetersiz olduğunda çalışanların tatmin düzeyleri düşmekte, ancak çalışma koşulları iyileştiğinde tatmin düzeyleri düşmemektedir. Çalışanların dışsal motivasyonlarını arttırmak isteyen yöneticiler çalışma koşullarını iyileştirmek durumundadırlar. Örneğin, ölüm veya hastalanma riskini en aza indirmeye yönelik güvenlik önlemleri, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, herhangi bir işin uygun standart zamanının belirlenmesi, çağdaş teknolojilerden yararlanılması çalışma koşullarını iyileştirici eylemlerdir. Otel işletmelerinde fiziksel, biyolojik ve kimyasal risk yok denecek kadar azdır. Ancak sıklıkla karşılaşılan bir sorun çalışma saatlerinin düzenlenmemesidir. Örneğin, ortalama bir otelde günde 15 saate varabilen çalışma saatleri çalışanların iş tatmin düzeylerini ve iş performanslarını düşürmektedir.

#### ii. Ücretlendirme

Ücret, Adams'ın eşitlik teorisinde (1965) emek, çaba, eğitim, deneyim gibi girdilerine uygun olması beklenen bir çıktı olarak kabul edilmektedir. Günümüzde artık zamana dayalı ücretlendirme yerine çalışanların başlıca girdilerine paralel ve verimli ücret uygulamaları kullanılmaktadır. Verimli ücret uygulamaları ücretin çalışanın katkısına bağlı olarak değişebileceğini öngörmektedir. Aynı zamanda, Adams'ın eşitlik teorisine göre, ücretlendirmenin âdil olarak algılanmasına hizmet etmektedir (Leung vd., 1996: 948). Çalışanlar aldıkları ücretin kendi girdileri ile uyumlu olmadığını ve düşük olduğunu algıladıklarında muhtemelen dışsal motivasyonları düşecektir. Bundan dolayı, ücret yönetimi sürecinde işletmenin ücret ödeme gücünün yanında çalışanların algılarının da dikkate alınması gerekmektedir. Ücret uygulamaları çalışanların adalet taleplerine cevap vermeli ve onları tatmin etmelidir (Lam vd., 2002: 1).

#### iii. Şirketin imajı

Örgütleri ile özdeşleşen çalışanların örgütlerini destekleyici tutum gösterdikleri ve örgütlerin amaçlarına uygun kararlar verdikleri görülmüştür. Şirketin dışarıda itibarı yükseğe çalışanların şirketin üyesi olmaktan gurur duydukları ve daha fazla özdeşleştikleri saptanmıştır (Smidts vd., 2001: 1051). Dolayısıyla, şirketler dışarıda iyi bir imaja sahip olurken, bir taraftan tedarikçileri, müşterileri ve hissedarları nezdinde

güvenilirliklerini yükseltirken, diğer taraftan çalışanlarının dışsal motivasyonlarını arttırmaktadırlar.

#### iv. İş güvencesi

İşsizlik tüm dünyada az ya da çok yaşanan bir sorundur. Çalışanların iş (istihdam) güvencesi onların geleceği daha belirgin görmeleri ve plânlamaları açısından çok önemlidir. İnsan, doğası gereği az da olsa sürekli gelir kazanmak ister. Gelecekte gelirinin kesileceği endişesi onun iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar iş ve işyeri seçim sürecinde iş güvencesi koşulunu da gözönüne almaktadırlar. Son yıllarda özelleştirmeye konu olan kamu işletmelerinde çoğu çalışanın sözleşme statüsü yerine devamlı kadro statüsünü seçmeleri de istihdam güvenliğinin ne kadar önemsendiğini göstermektedir. Halbuki, sözleşme statüsünde çalışanların gelirleri devamlı kadrodakilerin neredeyse iki katıdır.

İstihdam güvencesini azaltan başlıca nedenler içinde *teknoloji*, *sermayenin uluslar arasılaşması*, *demografik değişim* ve *hükümet politikaları* sayılabilir (Smith, 1999: 193-198). Örneğin, teknolojideki yenilikler emek tasarrufu sağladığından “teknolojik işsizlik” adını verebileceğimiz işsizliğe yol açmaktadır. Ancak, turizm sektöründe teknolojinin insan yerine ikâmesi çok sınırlı olduğundan bu tür bir işsizlik türü turizmde çalışanlara bir tehdit oluşturmamaktadır. Ancak, turizm talebinin esnek olması, turizm talebinde dalgalanmalara yol açmakta, bu da turizmde emek talebini daha istikrarsız kılmaktadır. Örneğin, herhangi bir destinasyonda terör tehlikesi rezervasyonların iptaline yol açmakta, bu da çalışanların bir kısmının işten çıkartılmasına veya ücretsiz izin verilmesine neden olmaktadır. Çalışanların gerek mevsimsel, gerek sosyal ve ekonomik nedenlerle istihdamlarının kesintiye uğraması, onların istihdam güvencelerini, dolayısıyla iş tatminlerini azaltmaktadır. Çalışanların istihdam güvencesinin yetersiz olduğu sektörlerden yeterli sektörlerle doğru yönelmeleri kaçınılmazdır.

#### v. Terfi

Örgüt içi hareketlilik olarak da ifade edilen terfi, çalışanların daha yetkili ve daha üst bir mevkiye getirilmesidir. Örneğin, resepsiyon memurunun resepsiyon şefi olması gibi. Şüphesiz boşalan pozisyonlara dışarıdan atamalar da yapılabileceği gibi

örgüt içi atamalar da yapılabilir. Ancak, örgüt içi hareketliliğin (terfi) çalışanların motivasyonlarını arttırdığı ileri sürülmektedir.

Bir hizmet şirketinde çalışan 191 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, haksız terfi duygusunun bağlılığı azalttığı ve işe gelmemeyi arttırdığı, buna karşılık olumlu terfi kararlarının bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Schwarzald vd., 1992: 511).

Terfi eden çalışanlar bir önceki durumlarına göre daha bağımsız olmakta ve daha yüksek ücret düzeyine ulaşmaktadırlar. Akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma bulgusuna göre dışsal ödüller rekabeti ve performansı arttırmaktadır (Moses, 1986: 138). Terfi için aranan şartlara (eşitlik teorisinde yer alan eğitim, çaba, beceri gibi girdiler) bağlı olarak terfi edecek kişiler belirlenmektedir. Bu şartlar esas alınarak terfi edeceklerin belirlenmesi daha nesnel bir değerlendirme anlamına gelmektedir. Bu da kişilerin terfi etmek için daha çok çaba harcamaları anlamına gelmektedir. Burada Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi'ne atıfta bulunmak mümkündür. Eğer terfi etmek çalışan için *çekici* ise, aynı zamanda çok çalışmak ve yüksek öğrenim görmek terfi için bir *araç* ise ve çalışanın terfi *beklentisi (umudu)* yüksek ise çalışanın çalışma ve yüksek öğrenim görme motivasyonları yüksek olacaktır. Halbuki, birçok işyerinde olduğu gibi, örgüt içi hareketliliğin (terfi gibi) olmadığı örgütlerde motivasyon düşmektedir.

#### vi. Sosyal ortam

Herhangi bir örgütte kişiler arası ilişkiler de motivasyonu büyük ölçüde belirlemektedir. Üst-ast ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, müşterilerle ilişkiler çalışanların iş motivasyonlarını etkilemektedir. Örneğin, üstlerinin kendilerine yaklaşımlarından memnun olan astlar onların emirlerini yerine getirmede daha çok istekli davranmakta, şevk ve heyecanla görevlerini yerine getirmektedirler. Buna karşılık, kendilerine hakaret eden, aşağılayan üstlerin emirlerini yerine getirmede çok istekli olmamaktadırlar.

Sosyal ortama, bireylerin davranışlarını belirlemesi açısından da yaklaşılmaktadır. Taylor (1997), bireyin davranışında çevresinden, özellikle sosyal çevresinden çok fazla etkilendiğini ileri sürmektedir. Kişi bireyci bir konumda değil, fakat düşünce, his ve eylemlerini etkileyen sosyal bir çevrede işlev görmektedir. O'na göre, birey sosyal durumları etkin olarak yorumlamaktadır (Schwarz, 1998: 239). Burada, Skinner'in (1953) Pekiştirme Kuramı'na da atıfta bulunmak yararlı olacaktır. Kurama göre, insanlar davranışlarını çevrelerinden aldıkları tepkilere bağlı olarak



değiştirmektedirler. Çevrelerinden olumlu tepkiler alan bireyler davranışlarını tekrar etmekte, buna karşılık olumsuz tepkiler aldıklarında tekrarlamamaktadırlar. Dolayısıyla, çalışmanın takdir edildiği, kaytarmanın vb. davranışların onanmadığı ortamlarda bireyler çalışma davranışında bulunmakta ve olumsuz davranış örneklerinden kaçınmaktadırlar.

Sosyal ortamın, Maslow'un (1943) ait olma ihtiyacını tatmin etmesiyle de ilişkisi vardır. İçinde bulunduğu gruba ait olma duygusunu tatmin edememiş kişinin motivasyonu düşük olmaktadır. Çalışanların birbirleriyle ve tüm örgütle kaynaşması için zaman zaman piknik, çay, yemek gibi etkinlikler düzenlenmesi yararlı olmaktadır. Örneğin, bir piknik etkinliğinde çalışanlara bizzat en üst düzey yöneticinin eliyle servis yapması onların motivasyonunu yükseltmekte ve onların örgütlerini benimsemeleri sağlanmaktadır.

#### vii. Statü sembolleri

Statü, soyut bir kavram olup, belirli bir rütbe düzenine bağlı olarak insanlar arasında itibar ve hürmet davranışı ile karakterize edilmektedir (Huberman vd., 2004: 103). Örneğin, orduda omuzda bir yıldız teğmeni, iki yıldız üsteğmeni göstermektedir. Bir müdürün makam odası ile herhangi bir astın odası farklılaşmaktadır. Yine, bir valinin makam aracı ile bir müdürün makam aracı da farklılaşmaktadır. Bunun gibi, satülere bağlı olarak semboller de değişmektedir. Statü sembolleri de birey davranışlarını etkilemekte ve onları motive etmektedir.

Herzberg, Mausner ve Synderman (1959), iç ve dış olmak üzere iki tür iş motivasyonu faktörünü ortaya çıkararak bu iki faktörü iş tatmini ile ilişkilendirmişlerdir. Kendini gerçekleştirme ve kendini geliştirme gibi yüksek iç motivasyonlara sahip insanların işlerindeki denetim eksikliğinden daha ciddi etkilendiklerini görmüşler; ödeme ve iş şartları gibi güçlü dış motivasyonlara sahip insanların işlerindeki taleplere daha fazla dikkat ettiklerini saptamışlardır. Amprik çalışmalar, teşvik edici ödemelerin genellikle yöneticiler ve düşük düzeyli çalışanlar için kullanıldığını göstermektedir (Chiu, 2004: 43-44).

### III. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan entelektüel sermayenin üç unsurundan ilkinin “insan”, diğerlerinin “yapısal” ve “müşteri” ya da “ilişki” sermayesi olduğu ifade edilmektedir (Saint-Onge, 1996: 12; Edvinsson ve Malone, 1997: 7; Sveiby, 1997: 10; Roos, 1997: 9; Stewart, 1999: 17; Rudez ve Mihalic, 2007: 190). İşletmelerin sahip olduğu üç temel üretim faktöründen ikisi, girişim ve emek faktörü insanın sahip olduğu faktörlerdir. Bu faktörlerin yeterliliği, işletmenin amaçlarına ulaşmasında belirleyici faktördür. Ancak, bu iki faktörün çevrenin *değişim* taleplerine cevap verememeleri durumunda, işletmelere olan katkılarının zamanla azaldığını ve daha da kötüsü negatif katkı yaptıkları bir gerçektir. Özellikle kurumsallaşmamış, geleneksel aile işletmeleri kapalı sistemlerin karşılaştığı entropiye konu olmaktadır.

Globalleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Ayrıca, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme-çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık duruma gelmesi nedeniyle zaman ve bilgi düzeyi açısından girişimci yetersiz kaldığından işletmelerde başka yöneticilere de gereksinim duyulmaktadır. Değişimi kavrayacak ve değişime yaratıcı tepkide bulunabilecek uzman kişiler arasından seçilen ve işletmelerde karar organı işlevini üstlenen profesyonel yöneticilere gereksinim bulunmaktadır (Gümüştakin, 2005: 75).

Bilgi toplumunda bilginin temel özelliklerini sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi; iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması; geleneksel üretim faktörlerini ikame edebilmesi biçiminde özetlemek mümkündür (Özkara, 1999: 38). Bilgiyi yoğun olarak üreten ve kullanan ülkelerin gelişmiş ülkeler oldukları görülmektedir. Buna karşılık, kaynakları zengin olmakla beraber bilgi toplumu olamamış ülkelerin refah düzeylerinin düşük olduğu bir gerçektir.

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. Çalışanların performanslarının yüksek olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların işteki performansları, yani iş başarımlarının belirlenmesi zor bir iştir. Çalışanların hangi kriterler bakımından değerlendirilecekleri

yanında bu değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı da ayrı bir sorundur. Performans düzeylerinin hangi düzeye göre “yüksek” veya “düşük” olacağı da başka bir konudur. Ancak, genel olarak paylaşılan düşünce, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi gerektiğidir.

#### A) İŞ PERFORMANSI KAVRAMININ ANLAMI

İş performansı, “belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Chiu, 2004: 82); “bir iş, fiil, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme” (Öncer, 2000: 134); “bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesi” (Akal, 1992: 1); bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması” (Smith ve Goddard: 250) anlamlarına gelmektedir.

Yukarıdaki tanımlar, herhangi bir iş ya da görevin başarıyla yerine getirilmesi üzerinde durmaktadır. Halbuki, çalışanların sorumlu oldukları işi en mükemmel şekilde yerine getirmeleri de bazen yetmemektedir. Örneğin, bir otelin mutfağında aşçıbaşı olarak çalışan bir kişinin çok lezzetli ve çeşitli yemekler yapması performans için tek ölçüt olmamaktadır. Astlarına yaklaşımı, onları eğitmesi ve geliştirmesi, diğer bölüm yöneticileri ile ilişkileri, hijyenik şartların hazırlanması ve sürekliliği vb. davranış şekilleri de aşçıbaşının performansını belirleyen ölçütler olmaktadır.

Çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri, örgütün de bir bütün olarak performansını belirlemektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999: 446). Dolayısıyla, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda iş performansını etkileyen değişkenler içinde, yaş ve cinsiyet (Lee ve Alvares, 1977), deneyim (Schmidt, 1986), gözlem zamanı (Moser, 1999), kişiler arası ilişkiler (Antonioni ve Park, 2001), değerlendirme formatı (Yun vd., 2005), işyerindeki sapkın davranışlar (Dunlop ve Lee, 2004) ve örgütsel siyaset (Witt, 2002; Miron, 2004) sayılmaktadır. İş deneyiminin ve eğitim düzeyinin iş performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisinin olduğunu ileri süren araştırma bulgularına (Schmidt, 1986; Moser, 1999; Posthuma, 2000) rastlanmıştır (Kahya, 2007:516).

Çalışmamızda da çalışanların eğitim düzeylerine, iş deneyimlerine, yaşlarına, medenî durumlarına, çalıştıkları bölümlere, ünvanlarına ve çalışma sürelerine bağlı olarak görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının anlamlı olarak değiştiği görülmüştür. Bağlamsal performanslarının ise işyeri sayısına bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır. Çalışanların cinsiyetlerinin de performansları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

## B) İŞ PERFORMANSI BOYUTLARI

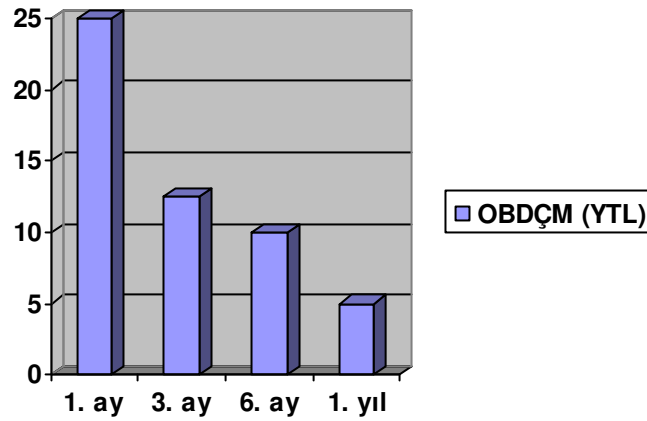
İş performansı genel olarak iki boyutta ele alınır: Görev performansı ve bağlamsal performans. Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığı; bağlamsal performans ise görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma” ile açıklanmaktadır. Motowidlo (2000), iş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca, iş deneyiminin görev performansı ile ilişkisi, bağlamsal performansa göre daha fazla iken, kişiliğin bağlamsal performans ile ilişkisi, görev performansına göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Chiu, 2004: 82-83).

Başka bir çalışmada, iş performansının başlıca iki ölçeği olarak “rol performansı” ve “örgütsel vatandaşlık davranışları” gösterilmektedir. Rol performansı, çalışanların görevlerini şirketin belirlediği standartlara uygun olarak yerine getirmesiyle ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise, çalışanların resmî görevlerinin dışında kalan isteğe bağlı doğal davranışlardır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutu olarak “dürüstlük”, “başkalarını düşünme”, “namusluluk”, “centilmenlik” ve “kibarlık” boyutlarını saymaktadır. Bell ve Mengue (2002), örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşteri hizmet kalitesindeki değişimin (varyans) % 36’sını açıkladığını bildirmişlerdir. Ağırlama endüstrisi hizmet ve insan odaklı olduğundan, isteğe bağlı örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşterilerin yeniden gelmelerinde çok etkili olmaktadır (Iun ve Huang, 2006: 795).

Öyle ise, iş performansı denilince sadece herhangi bir görevi başarıyla yerine getirmek anlaşılmalıdır, bunun yanında bağlamsal başarı da ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Örneğin, bir otel işletmesinin lokantasında servis tekniklerini çok iyi bilen ve uygulayan bir garsonun görev performansının yüksek olması beklenir.

Ancak, bağlamsal performans içinde değerlendirilebilecek turizmi ne ölçüde sevdiği, müşterilere karşı ilgisi, müşterilere karşı saygı ve sevgisi, âmirlerine karşı saygı ve itaati, işinden ne ölçüde memnun olduğu, dürüstlüğü, kibarlığı, temizlik, gülyüzlülük düzenlilik sağlık kurallarına uyma, güvenilirlik, içtenlik, sabırlılık, anlayış ve hoşgörü, yardımseverlik, azim ve sebatkârlık, enerjik olma, kendi başına karar verebilme, sorumluluk duygusu, sevimlilik, kendine güven duygusu,. sosyal ilişki kurma, arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği, işini yerine getirmedeki özen ve dikkati genel iş performansını belirleyen özellikler olmaktadır (Çolakoğlu, 2005: 133-134).

Motowidlo (2000), iş deneyimi fazla olan çalışanların görev performansının da yüksek olduğunu bildirmiştir (Chiu, 2004: 83). İş deneyimi fazla olanların görev performanslarının yüksek olması “öğrenme ya da deneyim grafiği” ile açıklanabilir. Deneyim grafiği, herhangi bir ürünün bir biriminin işçilik veya maliyetinin, o ürünün toplam üretim miktarıyla karşılaştırılmasıyla elde edilen bir grafikdir. Buna göre, işletmenin pazarda en düşük maliyet üstünlüğüne sahip olabilmesi, en büyük üretim miktarına ulaşması ile ilgilidir. Eğer işletme en büyük pazar payına sahipse, en fazla kârı elde edecektir (Dinçer, 1998: 262).



Şekil 8: Öğrenme veya Deneyim Grafiği

Deneyim grafiği, otel işletmeleri için de kullanılabilir. Örneğin, katlarda çalışan 10 çalışanın göreve başladıkları ayda günde 20 oda, üçüncü ayda günde 40 oda, altıncı ayda günde 50 oda ve yılın sonunda günde 100 oda temizleyebildiklerini varsayalım. Her çalışanın günlük giderinin 50 YTL olduğunu düşünelim. Çalışanların

göreve başladıkları ilk ayda oda başına düşen çalışan maliyeti (OBDÇM); 500 YTL / 20 oda = 25 YTL, üçüncü ayda OBDÇM; 500 YTL / 40 oda = 12,5 YTL, altıncı ayda OBDÇM; 500 YTL / 50 oda = 10 YTL, yıl sonunda OBDÇM; 500 YTL / 100 oda = 5 YTL olacaktır. Şekil 8’de görüldüğü gibi, çalışanlar deneyim kazandıkça verimlilikleri artmakta, OBDÇM de düşmektedir.

Görev ve bağlamsal, iki boyutlu iş performansı modeli, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de önemlidir. Örneğin, belirlenen bir zaman diliminde standart üretim miktarına ve niteliğine ulaşan bir çalışanın görev performansı yüksek olabilir. Ancak, iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkileri, iş normlarına uymaması, örgütün amaçlarını benimsememesi, soğuk ve sıcak çatışma ortamı oluşturması gibi olumsuz davranışlarıyla bağlamsal performans düzeyi düşük olabilir. Son yıllarda, çalışanların performanslarını değerlendirmede, her iki boyutun da birlikte ele alındığı görülmektedir. İşlerini başarıyla yerine getiren çalışanlara sahip işletmeler amaçlarına daha kolay ulaşmaktadırlar. Kendilerinden beklenen başarıyı ortaya koyan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olacağı beklenmektedir. Yöneticiler, iş performansı yüksek çalışanları istihdam etmeye eğilimli olmaktadır. Yetersiz iş performansı ise, örgütten çıkarmanın ya da rütbe indiriminin başlıca nedenlerinden sayılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin de çalışanların de amaçlarına ulaşmaları, büyük ölçüde iş performanslarının yüksek olmasına bağlı olmaktadır. Yüksek performanslı çalışanlara sahip örgütler, ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşırlarken, yüksek performanslı çalışanlar yerlerini garantilemekte, terfi olanaklarından yararlanmakta, maddî ve manevî ödüller kazanarak amaçlarına ulaşmakta ve örgütün amaçlarına hizmet etmektedirler.

Örgütlerin performansını değerlendirmede birçok kriter kullanılmaktadır. Örgüt performansını değerlendirmede çoğunlukla satışlardaki artış, pazar payı, ürün geliştirme ve pazar geliştirmeye bakılmaktadır (Wu ve Çavuşgil, 2006: 84). Örgüt performansının çok boyutlu bir yapı olduğu unutulmamalıdır. Bu yapı içerisinde sadece ortakların ve hissedarların çıkarları ve beklentilerinin tatmin edilmesi, firmanın geleceği için yeterli değildir; çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti de sağlanmalıdır (Ağca, 2005: 233).

### C) PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Personel seçimi, iş tasarımı, performans değerlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları işlevlerine yapılan yatırımların daha düşük devir hızı, daha yüksek verimlilik

ve finansal performansa yol açtığına ilişkin birçok araştırma bulgusu vardır (Cardy, Gove ve Matteo: 2000). Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Şüphesiz, tüm işlevler birbirleriyle ilgili olduğundan, herhangi bir süreçteki hata diğer süreçleri de olumsuz etkileyecektir.

Örgütlerde performans sorunlarının % 80'inin sistemden, % 20'sinin ise bireylerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Deming, 1986; Lam ve Schaubroeck, 1999: 447). Performans değerlendirmenin başarıyla yerine getirilmesi büyük ölçüde değerlendirmecilerin ve değerlendirme kriterlerinin doğru seçilmesi ile ilgilidir. Çalışanların değerlendirmeye olumlu bakmaları da önemlidir.

Çalışanların performansları değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimindeki değişme ve gelişmelerin dikkate alınması gereklidir. Bunları şöyle özetlemek mümkündür (Özer, 2001: 106-107):

i. Dün şirketler çalışanlarına kariyer olanakları sunarlarken, bugün herkes kendi kariyerini kendisi oluşturmaktadır.

ii. Dün şirketler aile gibi iken, bugün takımdır. Yöneticiler de oyuncular da kalıcı değildir.

iii. Dün çalışkan olmak, kişinin bir şirketteki geleceğinin garantisi iken, bugün yöneticilerin de şirketlerin de gelecek garantileri yoktur.

iv. Dün kariyer demek, bir çizgi çizmek ve onu hayat boyu izlemek demek iken, bugün bir profesyonel hayatı boyunca en az bir kez kariyer değişikliği yapmakta, ikisi kendi iradesi dışında olmak üzere en az dört kez şirket değiştirmektedir.

v. Dün "sakın geri adım atma, yolundan şaşma, dolambaçlı yollara girme" denilirken, bugün zigzag yapmadan bir çalışma hayatı düşünmek mümkün görünmemektedir.

vi. Dün en azından bir konuda uzman olunmalı iken, bugün birden fazla özellik ve yeteneğe sahip olmak gerekmektedir.

vii. Dün kariyeri motive eden en önemli olgu para iken, bugün tatmin duygusu ve başarılı olma arzusu çoğu zaman paranın önüne geçmektedir.

viii. Dün bir çalışanın gücü kontrol ettiği bütçe ve insan sayısı ile ölçülürken, bugün çalışanın gücü başkalarını etkileme ve motive etmesiyle orantılıdır.

ix. Dün yeteneği olanlar daha çabuk yükselirken, bugün yetenek, yükselme ölçütlerinden sadece birisidir. Kurulan ilişkiler, organizasyonun bireye duyduğu gereksinim, hırs, hedeflere ulaşma arzusu daha önemli olabilmektedir.

### **1. Performans Değerlendirmenin Anlam ve Önemi**

Performans değerlendirme, “gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreç” (Yüksel, 2000: 180), “önceden belirlenen başarımların kriterleri ve standartlarına göre bireylerin veya örgütün belli bir dönemdeki mevcut başarımlarını veya gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar” (Bayraktaroğlu, 2003: 79), “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın işteki başarımlarını değerlendirme süreci” (Çolakoğlu, 2005: 129) veya “örgütteki bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme” (Fındıkçı, 2000: 297) olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanın motivasyonunu ve başarısını yükseltirken, aynı zamanda yönetime karar vermede kullanacağı bilgileri sağlamaktadır. Performans değerlendirmeyi yapan denetçiler başlıca iki rolü yerine getirmektedirler: Koçluk ve değerlendirmecilik. Denetçiler, koç olarak, çalışana gelişmeye ve yükselmeye teşvik ederken, değerlendirmeci olarak, çalışanın örgütteki rollerini etkileyen yargıda bulunmaktadırlar. Başarı değerlemenin sonuçlarının çalışana bildirilmesi (geri-bildirim, feed-back), onların amaçlara ne derecede ulaştıklarını öğrenmelerine imkân tanımakta ve onları başarılı olmaya teşvik etmektedir (George ve Jones, 1999; Chiu, 2004: 83).

Performans değerlendirme, çalışanın motivasyonunu ve performansını arttırmada ve yönetime örgütün amaçlarına ulaşmak için gereken denetimi sağlamada önemli bir personel işlevi olarak görülmektedir (Orpen, 1995; Chiu, 2004: 80). Performansı başkaları tarafından gözlemlenen kişiler, gözlemlenmeyenlere göre daha gayretli ve istekli çalışırlar. Örneğin, futbol maçları seyircisiz oynandığında oyuncular genelde etkisizdir; seyirci olduğunda ise potansiyel enerjileri açığa çıkar, daha güzel oyun sergilerler. Performanslarının gözlemlendiğinin ve değerlendirildiğinin farkında olan bireylerin başkalarının varlığından etkilendikleri, muhtemelen daha başarılı olmak için daha fazla çaba harcadıkları, sonuçta daha başarılı oldukları düşünülmektedir.



Bireyin performansının ölçümünden maksadın, bireyin yetkinliklerinin belirlenerek faydalı olabileceği alanın belirlenmesi olduğu ileri sürülmektedir (Özer, 2001: 131). Yani, iş performans düzeyi düşük bulunan çalışanın derhal örgütten uzaklaştırılması doğru bir yol değildir. İşgörenin beceri ve yetenekleri belki başka bir bölüm için çok aranan beceri ve yetenekler olabilir. Dolayısıyla, iş performansının değerlendirilmesi, bireyin başarılı olacağı alanlara kaydırılmasına, örgütün ve bireyin amaçlarına ulaşmalarına daha çok hizmet edeceği düşünülmektedir.

Performans değerlemenin başlıca gayeleri, çalışanlara başarıları hakkında geri veri sağlamak, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak, terfi ve ödül kararlarını vermek, rütbe indirimi ve işten çıkarma kararlarını vermek ve örgütün seçim ve yerleştirme kararları hakkında bilgi geliştirmektir (Chiu, 2004: 84). Bununla beraber, çalışanların bir kısmı performans değerlemeye pek sıcak bakmaz. Çalışanların performanslarının ölçülmesine soğuk bakmaları, ölçüm sonunda başarı yanında başarısızlığın da ortaya çıkması nedeniyle, belki de “ölçmemenin” en iyi yol olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Özer, 2001: 16).

Bireylerin performans değerlemeye bakışlarındaki farklılık, içinde yer aldıkları kültürel çevre ile açıklanabilir. Bilindiği gibi, kültürleri “bireyci” ve “toplulukçu” olmak üzere başlıca ikiye ayırmak mümkündür. Örneğin, toplulukçu kültürlerde, insanlar olumsuz bir davranışa şahit olduklarında genellikle dışsal atıfta bulunurken, bireyci kültürlerde içsel atıfta bulunmaktadırlar (Kâğıtçıbaşı, 2000: 110). Yani, toplulukçu kültürden olanlar, olumsuz davranışın sebeplerini kişinin dışındaki etmenlere bağlayarak açıklarken, bireyci kültürlerde kişisel özelliklere atıfta bulunarak açıklama eğilimi yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, bireyci kültürlerde iş performans düzeyinin düşüklüğü genellikle bireyin kendisine fatura edilirken, toplulukçu kültürlerde bireyin dışındaki nedenlere verilebilmektedir.

Şüphesiz, bireylerin performanslarının değerlendirilmesine sıcak bakıp bakmamaları özgüvenleriyle de ilgili olabilmektedir. Özgüveni yüksek olanların olmayanlara göre başarı değerlemeye daha sıcak bakmaları beklenir. Bireyler ister sıcak baksın isterse bakmasın, performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli ve gerekli işlevlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme, çalışanların motivasyon düzeylerini bilmelerine ve kendilerini geliştirmek için daha çok çaba harcamalarına yardımcı olmaktadır (Garg ve

Rastori, 2006: 582). Performans değerlemenin bireye ve örgüte başlıca yararları şu başlıklar altında özetlenebilir (Bayraktaroğlu, 2003: 81-83):

- Denetçileri emrindeki çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kişisel yeteneklerini değerlemelerle tanıtır ve buna göre davranılır.

- Tüm çalışanların zayıf ve kuvvetli yanlarını tanıtıcı bilgileri sağlar ve çalışanlarla yapılacak görüşmelerde bu bilgiler dikkate alınır.

- Eğitim ve gereksinimlerin saptanmasında kullanılır.

- Çalışanların kapasiteleri ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.

- Değerlemeler, yöneticilerle çalışanların kaynaşmasını sağlar.

- Çalışanların eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.

- İşlerin düzenlenmesinde ölçü olarak kullanılır.

- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.

- Etkin bir eğitim programının düzenlenmesine yarar sağlar.

- Yükselme ve başarı standartlarının belirlenmesine yardımcı olarak kullanılır.

- Üstün yetenekli çalışanların tanınmasına yardım eder.

- Çalışanların kötü yönleri ve uygun olmayan davranışlarını düzeltir

- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve çalışan moralinin yükselmesini sağlar.

- Elde edilen bilgiler, denetçilerin sert veya yumuşak kararlar vermelerinin haklılığı konusunda yöneticilere yardımcı olur.

- Psikolojik testlerin geliştirilip diğer çalışan seçimi yöntemlerinin çalışanların işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak değerlendirilmesine ve doğruluk derecelerinin saptanmasına yardımcı olurlar.

- Ücret yönetiminde de başarı değerlemeden elde edilen veriler kullanılabilir.

Başarı arttırımında benchmarking tekniğinden de yararlanılmaktadır. Benchmarking (bilgileşim), dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi uygulamanın bulunarak, sistematik olarak incelenip, adapte edilmesi ve böylece performansın arttırılmasını öngörmektedir. GM, Xerox ve Motorola herhangi bir talebi değerlendirmeden önce mutlaka benchmarking yapmaktadır. Çalışanlara hedefler konulmakta ve üzerinde çalışılacak model tanımlanmaktadır (Özer, 2001: 43).

Amaç ve hedeflerle ilgili olarak, Locke'un amaç kuramından bahsedilebilir. Kurama göre, amaçlar belirgin, zor ama ulaşılabilir olmalı ve çalışanların da katılımıyla

belirlenmeli, aynı zamanda çalışanların amaçlara ne derecede ulaştıkları hakkında bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır (Yüksel: 2000: 152-154). Böylece, çalışanlar başarılı olmak ve amaçlara ulaşmak için daha çok güdüleneceklerdir.

## 2. Performans Değerlendirmede Kriterler

Son yıllarda, otel endüstrisinde hizmet kalitesi üzerinde odaklanan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Juwaheer, 2004; Ekinci, 2003; Tsang ve Qu, 2000; Mei, 1999). Bu araştırmalar otellerin hizmet kalitelerinin boyutlarını anlama ile ilgili olmuştur. Farklı pazarlara hizmet veren, dolayısıyla resort otel, motel, havalimanı oteli, kongre oteli gibi farklı pazar bölümlerine ayrılan endüstrinin farklı kalite boyutlarının olması muhtemeldir.

Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerdeki hizmet kalitesinin boyutlarının incelendiği bir çalışmada yedi boyut tanımlanmıştır: “Personelin kibarlığı ve yeterliliği”, “iletişim ve iş yapma”, “somut şeyler”, “müşteriyi tanıma ve anlama”, “hizmette doğruluk ve hız”, “sorunlara çözüm bulma” ve “otel rezervasyonlarının kesinliği”. Bunların içinde “otel personelinin kibarlığı ve yeterliliği” kalite algısını etkileyen en önemli etmen olarak ifade edilmiştir (Akbaba, 2006: 172). Herhangi bir otelin son derece şık olarak dekore edilmesi, kuruluş ve konumluk yerinin iyi seçilmesi gibi tercihler bir dereceye kadar önemlidir. Hizmetin kalitesini, dolayısıyla işletmenin performansını bunlardan daha önemli olarak insan kaynaklarının varlığı ve yönetimi belirler. Nitekim, son derece iyi seçilmiş bir konumluk yer ve şık mefruşata rağmen, misafirlerin kalite algısı düşebilmektedir. Öyle ise, bir otel işletmesinin performansını ifade edilen başlıca yedi boyutun birlikte belirlediği söylenebilir.

İş performansının “görev” ve “bağlamsal” olmak üzere başlıca iki bölüm altında incelendiği görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı çalışanların herhangi bir işi başarıyla tamamlaması ile ilgili iken, bağlamsal performans belirli bir işle ilgili olmayan gönüllülük, ortak çalışma, kural ve prosedürlere uyma, örgütün hedeflerini benimseme gibi davranışlarla ilgilidir (Chiu, 2004: 82).

Otel işletmelerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde Tablo 4'de verilen davranış şekilleri kullanılabilir. Bunların bir kısmı iş ile doğrudan ilgili iken, diğerleri dolaylı ilgilidir (Çolakoğlu, 2005: 133-134). İş ile doğrudan ilgili olan

davranışlar “görev performansı”, dolaylı olup yine de genel iş performansı üzerinde etkili olduğu düşünülen davranışlar “bağlamsal performans” belirleyicileridir.

Tablo 4: İş Performansı Değerlendirme Formu

I- İşgöreni aşağıdaki boyutlarda değerlendiriniz.

	çok yüksek	yüksek	orta	az	çok az
1. Meslek bilgisi					
2. İşini yerine getirmede becerikliliği					
3. Meslekî yetenekleri					
4. İşini yerine getirmedeki çabukluğu					
5. İşine karşı ilgisi					
6. Turizmi ne ölçüde sevdiği					
7. Müşterilere karşı ilgisi					
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi					
9. İşini yerine getirmedeki özen ve dikkati					
10. Arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği					
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati					
12. İşinden ne ölçüde memnun olduğu					
13. Dürüstlük					
14. Temizlik					
15. Kibarlık					
16. Güler yüzlülük					
17. Düzenlilik					
18. Sağlık kurallarına uyma					
19. Güvenilirlik					
20. İçtenlik					
21. Sabırlılık					
22. Anlayış ve hoşgörü					
23. Yardımseverlik					
24. Azim ve sebatkârlık					
25. Enerjik olma					
26. Kendi başına karar verebilme					
27. Sorumluluk duygusu					
28. Sevimlilik					
29. Kendine güven duygusu					
30. Sosyal ilişki kurma					
II- İşgörende aşağıdaki özelliklerin bulunup bulunmadığını belirtiniz.					
1. Müşterilerle sık sık tartışır mı?		( ) Evet		( ) Hayır	
2. Müşterilere milliyetlerine göre ayırım yapar mı?		( ) Evet		( ) Hayır	
3. Bahşış veren müşteriye daha iyi hizmet eder mi?		( ) Evet		( ) Hayır	
4. Sık sık işe gelmediği olur mu?		( ) Evet		( ) Hayır	
5. Amirleriyle tartışır mı?		( ) Evet		( ) Hayır	
6. Sizce bu işletmeden ayrılmak istiyor mu?		( ) Evet		( ) Hayır	
III- İşgören hangi yabancı dilleri ne ölçüde bilir?					

Kaynak: Çolakoğlu, 2005: 133-134.

Otel endüstrisinde hizmet kalitesinin boyutları ile ilgili olarak Mei (1999) “çalışanlar”, “somut şeyler” ve “güvenilirlik” olmak üzere üç boyuttan; Saleh ve Ryan (1992) “eğlence”, “somut şeyler”, “endişeleri giderme”, “alay etmeme” ve “empati” olmak üzere beş boyuttan; Knutson (1990) “güvenilirlik”, “ikna edicilik”, “cevap verebilirlik”, “somut şeyler” ve “empati” olmak üzere beş boyuttan; Oberoi ve Hales

(1990) “somut şeyler” ve “soyut şeyler” olmak üzere iki boyuttan; Webster ve Hung (1994) “somut şeyler”, “güvenilirlik”, “iletişim”, “güvenlik”, “anlama” ve “kolaylık-uygunluk” olmak üzere sekiz boyuttan bahsetmişlerdir (Akbaba, 2006: 172-173).

Performans değerlendirmedeki kriterler kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Örneğin, kültürler arası farkları dikkate alan çalışmalarda (Redding, 1990; Jackson, 1992), Çinliler’in devletin siyasî amaçlarını gözettiğini, ayrıca Çin aile işletmesi geleneğine sahip Çin işletmelerinin ana amacının işte aile denetimini sürdürmek olduğu saptanmıştır. Bu yüzden, diğer amaçlar daha önemli olduğundan optimalin altında başarı kabul edilebilir görülmektedir. Aileyi destekleyen çalışanların başarısı değerlendirilirken onların lehinde bir değerlendirme yapılmaktadır. Allen ve Griffeth (1999), bireysel iş başarısı ile çalışan devri arasında önemli bir ilişki saptamıştır. Bundan başka, Tubre ve Collins (2000) rol belirsizliği ve iş başarısı ve rol çatışması ve iş başarısı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. (Chiu, 2004: 81). Örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında doğru yönlü ilişkinin olduğuna ilişkin bazı araştırma bulgularına da rastlanmıştır (Brown, 2003: 4).

İşletme düzeyindeki performans, verimlilik ya da yeterlilik ile ölçülür. Verimlilik çıktılarının girdiler üzerine oranlanması ile edilen bir orandır. Herhangi bir girdinin verimliliği hesaplanabileceği gibi, tüm girdilerin birlikte verimlilikleri de hesaplanabilir. Ekonomik verimlilik ise, zaman, uzaklık ya da her ikisi üzerindeki göreceli verimlilik olarak tanımlanabilir. Teknik ve malî olmak üzere iki tür yeterlilikten bahsetmek mümkündür. Bir otelin teknik yeterliliği, gerçek verimliliği ile maksimum verimliliğinin karşılaştırılmasıyla bulunur. Diğer taraftan, bir otelin malî yeterliliği, marjinal verimliliğine göre fiyatlarını nasıl iyi bir şekilde belirlediğinin ölçüsüdür. Bir otel, sınırın altında iş yaparsa teknik anlamda verimsiz olarak değerlendirilebilir. Yine bir otel minimum olmayan bir maliyette çıktı üretmek için geçerli olan girdi fiyatlarından daha yüksek fiyatlardan girdi seçtiği durumda malî olarak yetersiz olabilir. Bu yüzden, malî yeterlilik fiyatlarla ilgili iken, teknik yeterlilik miktarla ilgilidir (Barros ve Mascarenhas, 2005: 416).

İşgörenlerin örgüt içindeki performansını kişisel özellik ve yetenekleri, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir (Ersen, 1997: 113). İş performansı, sadece çalışana bağlı bir sonuç değildir. Çalışanın kişisel özellikleri, becerileri, yetenekleri ve başarma

arzusunun yanında yönetimin bu arzuyu hareketlendirme yeteneği ve çalışma ortamı birlikte iş performansını belirlemektedir.

Hersey'e göre (1996), çalışanların arzulanan başarıya ulaşmaları ve sürdürmeleri için Durumsal Liderlik Kavramı'nın ve ACHIEVE\* modelinin bileşiminden oluşan başarı yönetim sürecine ihtiyaç vardır (Chiu, 2004: 82). Buna göre, çalışanların istenen düzeyde ve sürekli başarılı olmaları, koşullara uyan lider yöneticilerin varlığı, çalışanların işteki yetenek ve becerilerinin yeterliliği, açık bir iletişim, çalışanların motivasyonu, performans değerlemenin varlığı ve âdil bir değerlendirme, geçerlilik ve fizikî, sosyal ve ekonomik çevreye bağlı olmaktadır.

### 3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği başlı başına bir konudur. Bazıları bireylerin kendi kendilerini değerlendirmelerinin sağlıklı olmayacağını düşünürken, başkaları üstlerin değerlendirmelerinin de subjektif ve taraflı olabileceğine inanmaktadırlar. "Gerçek" performansın saptanması çok önemlidir. Gerçek performans tespit edilmediğinde, ücret ve ödül yönetimi, terfi gibi yönetim konularında yanlış kararlar alınabilecektir. Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin sağlıklı olması, çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla, nesnel ve gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına çalışılmalıdır.

Bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde daha çok değerlendirenlerin doğrudan gözlemleri ve teknikler (değerlendirmeci eğitimi, davranış günlükleri gibi) kullanılır. Bununla beraber, bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, astlardan ya da üstlerden elde edilen ikinci el bilgiler ve fiziksel performans kanıtları da yaygın olarak kullanılmaktadır (Thorsteinson ve Balzer, 1999: 1157). Örgütlerde performans değerlendirmede başlıca şu yöntemler uygulanmaktadır (Fındıkçı, 2000: 306-318): (1) Kişisel değerlendirme, (2) üstler tarafından değerlendirilme, (3) astlar tarafından değerlendirilme, (4) çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme ve (5) müşteriler tarafından değerlendirilme .

---

\* Ability (yetenek), Clarity (açıklık), Help (yardım), Incentive (güdü), Evaluation (değerleme), Validity (geçerlilik), Environment (çevre)

### **a) Kişisel Değerlendirme**

Çalışanların kendilerini kendilerinin değerlendirdiği bu yöntemde amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir (Fındıkcı, 2000: 307). Ancak, çalışanların % 90'ının kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri görülmüştür (Pinto ve Sobel, 2005: 1386). Dolayısıyla kişisel değerlendirmenin gerçekçi olmayacağına ilişkin yaygın bir inanç vardır. Fakat bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerde pozitif olmasının psikolojik yararları da vardır. Böylece bireyler kendilerine olan güvenlerini korumakta ve başarılı olma olasılıkları da artmaktadır (Kâğıtçıbaşı, 1999: 244).

### **b) Üstler Tarafından Değerlendirilme**

Performans değerlendirme, çalışanlarla ilgili kararların alınmasında ve gelişme plânlarında baz alındığından yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir (Kreitner ve Kinicki, 2001: 22). Dolayısıyla, çalışanların üstleri tarafından değerlendirilmesi gerektiği görüşü yaygındır. Ancak, üstlerin nesnel değerlendirme yapamadıklarına ilişkin bir düşünce de vardır. Bu düşüncede olanlara göre, yöneticiler de birer özne olduklarından değerlendirmeleri de öznel olmakta, kişisel ilişkilerine bağlı olarak değerlendirmeleri de değişmektedir.

Turizm sektöründe yiyecek-içecek hizmetinde çalışanlar ile ilgili yapılan bir araştırmada, olumsuz geri-bildirim astların etkinliklerini azalttığı, buna karşılık olumlu geri-bildirim astların etkinlikleri üzerinde anlamlı, olumlu etkisinin olduğu görülmüştür (Reynolds, 2006: 54). Buna göre, değerlendirmeyi yapan üstlerin olumsuzdan çok olumlu değerlendirme yapmaları ve değerlendirme sonuçlarını astlara bildirmeleri önerilir.

### **c) Astlar Tarafından Değerlendirilme**

Üstlerin değerlendirmelerinin öznel ve taraflı olabildiği, buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha nesnel değerlendirebilecekleri görüşüne dayanır (Fındıkcı, 2000: 308). Ancak, bazı yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmeye pek sıcak bakmayacakları ve rahatsız olacakları söylenebilir. Özellikle, Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Yönetim Tarzı Matriksi'ne göre (Efil, 1999: 128) "liberal" ve "işe yönelik"

yönetim anlayışlarına sahip yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmeye soğuk bakacakları beklenebilir. Çünkü, bu tip yöneticiler genel olarak astlarını ihmal etmekte, onların motivasyonlarına önem vermemektedirler.

#### **d) Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme**

Aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşlarının birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağından dolayı daha nesnel değerlendirmelerde bulunacakları varsayımına dayanır (Fındıkçı, 2000: 309). Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme, birçok örgütte diğer yöntemlerle birlikte kullanılmaktadır. Özellikle eğitim alanında uygulamaları sıklıkla görülmektedir (<http://www.gmu.edu>; 13.05.2008). Ancak, yine burada da kişiler arası ilişkilere bağlı olarak değerlendirmeler nesnel olmayabilir. Birbirlerini seven kişilerin daha çok olumlu değerlendirmeler yaptıkları sıklıkla görülen bir durumdur. Bu yüzden, ortalamaların alınması daha gerçekçi olabilir.

#### **e) Müşteriler Tarafından Değerlendirilme**

Özellikle hizmet sektöründe kullanışlı ve geçerli olup, çalışanların performansları hakkında en doğru değerlendirmenin hizmeti satın alanların yapacağı varsayımına dayanır. Bunun yanında, hizmet verilen kişilerin performansları da ölçüt alınabilir. Örneğin, bir çalışmada, bir eğitim kurumunda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde eğitim hizmetinin müşterisi durumunda olan öğrencilerin performanslarına bakılmıştır. Öğrencilerin derse katılımları, seviyelerini korumaları, testlerdeki performansları gibi performans düzeylerine göre öğretmenlerin performansları belirlenmeye çalışılmıştır (Lavy, 2007: 89).

Yönteme göre, olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret etmektedir. Müşteriler çalışanları tanımadıklarından daha nesnel değerlendirme yaptıklarına inanılmaktadır (Fındıkçı, 2000: 312).

Turizm sektöründe hizmet alan misafirlere çalışanlarla ilgili sorular sorulabilir. Elde edilen bilgiler büyük ölçüde çalışanların performansları ile ilgili bir fikir verecektir. Ancak, bu yöntemin kısıtı da, bazı müşterilerin çok hoşgörülü olmalarına karşın bazılarının çok titiz olmasından dolayı farklı değerlendirme yapabilmeleridir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konu, iş tatmini - performans ilişkisi olmuştur. Her ne kadar iki değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir. Buna karşılık iş tatmini ile işe devamsızlık ve işgücü devri gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında negatif ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden tatmin olup olmaması yerine, iş yerine bağlılığı konusu önem kazanmıştır. Burada performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel davranış alanında özellikle son yıllarda kuruma bağlılık konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunan değişkenlerin ve etki derecelerinin anlaşılmasına ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Günümüze gelinceye kadar, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada önemli bir değişken olarak kabul edilmiştir. İlk başlarda örgütsel bağlılığa psikolojik bağlılık olarak yaklaşılmış, ancak sonraları emeklilik, ödemelerde artışlar, başka yerlerde fırsat yokluğu gibi yapısal değişkenlerin de bireyin örgüte bağlılığını etkilediği ileri sürülmüştür (Chiu, 2004: 72).

#### A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

Bireylerin örgütlerine bağlılıklarını etkileyen değişkenlerin neler olduğuna ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bireylerin demografik özellikleri ile örgütlerine bağlılıkları arasında ilişkinin varlığına ilişkin genel bir düşünce vardır.

Hayes (2006), yaptığı çalışmada “yaş” ile çalışan devir hızı (turnover) arasında ters orantılı bir ilişki belirlemiş, buna karşılık “yaş” ile tatmin, verimlilik ve örgütsel

bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki saptamıştır. Buna göre, daha yaşlı çalışanların iş tatminleri, verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır.

Medenî durumun işe katılımı etkilediği (Brewer, 2006; Chiha ve Link, 2003) fakat ayrılma niyetini (Tzeng, 2002; Holmas, 2002) ya da çalışan devir hızını Alexander, 1998; Lu, 2002) etkilemediği görülmüştür. Hayes (2006) ve Tzeng (2002) çocuk sayısının da çalışma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediğini bildirmektedirler. (Brewer vd., 2008: 2).

382 hastane çalışanı ve 119 bilim adamı ve mühendis üzerinde yapılan başka bir araştırmada, her iki kesim için de kişisel özelliklerin, iş özelliklerinin ve iş deneyimlerinin bağlılığı etkilediği görülmüştür (Steers, 1977: 46). Buna göre, örgütün üyelerinin demografik özellikleri, yaptıkları işlerin özellikleri ve deneyimleri örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemektedir. Yani, bu değişkenlere bağlı olarak örgütsel bağlılık da değişmektedir.

Özet olarak, çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıklarını farklılaştırıp farklılaşdırmadığı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve sonuçları ortaya konmuştur. Herbir demografik değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik bazı araştırma ve sonuçlarından bahsedilecektir.

## 1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğuna ilişkin araştırma bulgularına rastlanmıştır (Angle & Perry, 1981; Hrebiniak, 1974; Lee, 1971; Sheldon, 1971). Buna göre, yaşlı bireyler örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Ancak, bu değişimin kıdemden de kaynaklanabileceğini ileri süren bazı yazarlar vardır (Buchanan, 1974; Farrel ve Rusbult, 1981; Morris ve Sherman, 1981; Lincoln ve Kalleberg, 1985; Williams ve Hazar, 1986). Yaşlı kişilerin kıdemlerinin de fazla olmasından dolayı, yaşlı kişilerin daha bağımlı çıkacağı ileri sürülmektedir.

Bu çalışmada, varyans analizi ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaşlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

## 2. Eğitim

Çalışanların bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. “Eğitim” ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif bir ilişki belirleyen araştırmacılar olduğu gibi (Koch ve Steers, 1978), daha yüksek eğitilmiş bireylerin örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilere de sahip olabileceğine, bunun da bağlılığı azaltabileceğine işaret eden araştırmacılar da vardır (Mowday, 1982; Mathieu ve Zajac, 1990).

Love (1998), bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 626). Nitekim, Amerika Birleşik Devletleri’nde Interstate Oteller Şirketi’nde çalışan devrinin nedenleri hakkında yapılan bir araştırmada başlıca iki konu üzerinde duruluyordu: Haftalık çalışma süresi ve devam eden eğitim olanakları (Ünal, 1996: 42). Örgütsel bağlılıkla çalışan devrinin anlamlı ve negatif ilişkisi, eğitim ve gelişme olanaklarından yoksun bireylerin örgütlerine bağlılıklarının da zayıf olacağını göstermektedir.

Bu çalışmada ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır. Buna göre, eğitim değişkeni örgütsel bağlılığı belirleyen bir faktör değildir. Yapılan korelasyon analizinden ise bu değişkenler arasında neredeyse hiçbir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır ( $r = -0,009$ ).

## 3. Cinsiyet

“Cinsiyet” ile “bağlılık” arasındaki ilişki de incelenmiştir. Birçok araştırmacı (Angle & Perry, 1981; Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday, 1982), kadınların erkeklere göre örgütlere daha bağlı olduğunu bildirmiştir.

Türkiye’de ilaç sektöründe çalışan satış temsilcileri üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değiştiği görülmekle beraber (Efeoğlu, 2006: 101), Ankara’da ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür (Topaloğlu, 2008: 10).

Çalışmamızda da, çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Korelasyon analizi ile de herhangi bir ilişkinin olmadığı

anlaşılmaktadır ( $r= 0$ ). Kadınların erkeklere göre daha bağımlı olup olmaması, cinsiyetten çok toplumsal rol ve çevre ile ilgili olabilir. Bu yüzden, cinsiyet ile birlikte diğer faktörlerin de gözönüne alınması gerekir.

#### 4. Mevki

Çalışanların mevkileri ile bağlılıkları arasında bir ilişkinin olduğuna ilişkin araştırma bulguları vardır. Bu bağlamda, mevkinin bağlılığın gelişiminde bir araç olduğu bildirilmektedir (Buchanan, 1974; Reichers, 1986; Mentor, 2007). Buna göre, çalışanların mevkileri yükseldikçe bağlılıkları da artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Karar verme hakkı, inisiyatif kullanma olanağı, prestij sahibi olma gibi olanaklar iş tatminlerini, dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını arttırabilmektedir.

Efeoğlu (2006), ilaç satış temsilcileri üzerinde yaptığı çalışmada, satış temsilcilerinin örgütsel bağlılıklarının görev ünvanlarına (tıbbî satış mümessili, uzman tıbbî satış mümessili, şef, bölge müdürü) bağlı olarak değiştiğini görmüştür.

Bu çalışmada da, çalışanların örgütsel bağlılıklarının mevkilerine (görev ünvanlarına) bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın boyutlarına bakıldığında ise, çalışanların devamlılık bağlılıklarının mevkilerine bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır. Bununla beraber, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının mevkilerine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizi ile, örgütsel bağlılık ile mevki arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $r= 0,15$ ). Duygusal bağlılık ile mevki arasındaki ilişki yine pozitif, anlamlı fakat göreceli olarak daha yüksektir ( $r= 0,27$ ). Çalışanların devamlılık bağlılıklarının mevkilerine bağlı olarak değişmemesi, örgüt ile çıkar ilişkisinin her yönetimi kademesi için sözkonusu olması ile açıklanabilir. Halbuki, duygusal ve normatif bağlılıkları yükledikleri ünvanlar ile bir derece ilişkilidir.

#### 5. Çalışma Süresi

Meyer ve Allen (1984), bir çalışanın işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Mottaz (1988), bunu bireylerin ödül almak için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamaktadır. Mowday vd. (1979), çalışanların örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından

dolayı örgüte bağlandıklarını ileri sürmektedirler. Dış çevredeki belirsizlikler, kıdem tazminatı vb. kazanımlar, mevcut yatırımların çokluğu, bireyleri örgüte çıkar ilişkisi ile bağlayabilir. Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça yatırımları da o derecede artmaktadır. Devam etme ile ayrılma tercihi bireyin karar sürecini oluşturmaktadır. Ayrılmanın alternatif maliyeti devam etmenin getirdiği kazanımlardır. Çalışma süresi ile kazanımların daha çok olacağı varsayımıyla, ayrılmanın alternatif maliyetinin çok yüksek olacağı açıktır.

Bu çalışmada ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların örgütsel bağlılıkları 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır Buna göre, çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

## 6. Medenî Durum

Senter ve Martin (2007), yarı zamanlı (part-time) çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak tutumlarının, algılanan iş alternatiflerinin ve işten ayrılma hızlarının (turnover) değiştiğini görmüşlerdir. Karatepe ve Uludağ (2007), Kuzey Kıbrıs'taki otellerde çalışanların duygusal tükenmişlikleri ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, çalışanların medenî durumlarının duygusal tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadığını saptamışlardır. Durna ve Eren (2005), eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiğini görmüşlerdir.

Bu çalışmada ise, çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği, ancak duygusal bağlılıklarının değişmediği görülmüştür. Medenî duruma bağlı olarak genel örgütsel bağlılıklar değişmektedir. Evli çalışanların devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları bekâr çalışanlardan daha fazladır. Evlilik kararını büyük ölçüde sosyal normlar belirlemektedir. Evli olanların sosyal normları daha fazla dikkate aldıkları varsayımı ile örgütlerine de *normatif* bağlanmaları kaçınılmazdır. Evlilik kurumunda da eşlerin bu beraberlikten kazanımları vardır. Ayrıldıkları takdirde bu kazanımlarını kaybetme durumu sözkonusu olacaktır. Böyle bir değerlendirmeyi ailesi için yapan kişiler örgütleri için de yapabilir. Dolayısıyla, evli olanların devamlılık bağlılıklarının daha yüksek olması normaldir.

## 7. Çalışılan Bölüm

Çalışılan bölüm, iş ve role ilişkin değişkenler başlığı altında incelenmekte, işin içeriği, kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve bağımsızlık sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115; Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Çalışılan bölümlerin yukarıdaki alt faktörlere bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği ileri sürülmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990), 48 değişkenle beraber faaliyet alanının da örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Gazi Üniversitesi'nde görev yapan 366 akademisyenin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yapılan bir araştırmada ise, akademisyenlerin çalıştıkları birime yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin çalışılan akademik birim türüne göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür (Boylu vd., 2007: 71).

Bu çalışmada ise, çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılıklarının çalıştıkları bölümlere bağlı olarak değiştiği, ancak normatif bağlılıklarının değişmediği görülmüştür. Çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları bölüme bağlı olarak değiştiği saptanmıştır.

Resepsiyonda çalışanların örgütsel bağlılıklarının muhasebede çalışanlardan daha az olduğu, fakat teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Katlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazladır. Lokantada çalışanların örgütsel bağlılıkları muhasebede çalışanlardan daha az olmakla beraber, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan fazladır. Mutfakta çalışanların örgütsel bağlılıkları teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan fazladır. Muhasebede çalışanların örgütsel bağlılıkları güvenlik, teknik hizmetler ve barlarda çalışanlardan fazladır. Güvenlik hizmetinde çalışanların örgütsel bağlılıkları teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan fazladır. Barlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları, resepsiyonda, katlarda, lokantada, mutfakta, muhasebede ve güvenlikte çalışanlardan daha azdır.

Barlarda genel olarak çalışma şartları çok elverişli olmamaktadır. Bir taraftan çok uzun süreli ve tempolu çalışmanın fiziksel yorgunluğu getirmesi, diğer taraftan sorunlu müşterilerle ilgilenilmesi stresi tetiklemektedir. Özetle, bölümlerdeki örgütsel bağlılığın farklılaşmasını bölümdeki çalışma şartları, işin içeriği, kapsamı, rol çatışması

ve rol belirsizliği, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve bağımsızlık sistemleri, öğrenme fırsatı gibi alt faktörlerin belirlediğini gözönüne almak gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

## **8. İş Deneyimi**

İş deneyimi değişkeni, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt içi faktörler içinde yer almaktadır (Efeoğlu, 2006: 37). Meyer ve Allen (1997), çalışanların iş deneyimlerinin duygusal ve normatif bağlılıklarını anlamlı olarak etkilediğini bildirmişlerdir (Brown, 2003: 77).

Bu çalışmada ise, çalışanların duygusal bağlılıklarının iş deneyimlerine bağlı olarak değişmesine karşılık, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının değişmediği görülmüştür.

Bir yıldan az iş deneyimine sahip olan çalışanların 1-5 yıl iş deneyimi olanlara göre duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların duygusal bağlılıklarının 1-10 yıl iş deneyimi olanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Yine, 11-15 yıl arası iş deneyimine sahip olanların duygusal bağlılıklarının 1-10 yıl iş deneyimine sahip olanlardan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

İş deneyimi 1 yıldan az olanlar istisna tutulursa, çalışanların iş deneyimleri arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Ancak, çalışanların iş deneyimleri devamlılık ve normatif bağlılıklarını etkilememektedir. Bu çalışmada, çalışanların içsel motivasyonlarının iş deneyimlerine bağlı olarak değiştiiği görülmüştür. Çalışanların içsel motivasyonları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı, çalışanların iş deneyimi arttıkça örgütlerinden çok işlerine bağlandıkları düşüncesini vermektedir. Yani, iş deneyimi artan çalışanlar işlerine daha çok bağlanmakta, daha çok işin içeriğinden dolayı motive olmaktadır.

## **9. İşyeri Sayısı**

Çalışmamızda, çalışanların şu andaki işyerinin kaçınıcı işyeri olduğunun örgütsel bağlılıklarını değiştirmediiği görülmüştür. Buldukları işyerinin ilk, ikinci veya üçüncü olması, çalışanların bağlılıklarını etkilememektedir.

Genel düşünce, çok işyeri değiştirenlerin bağlılıklarının düşük olacağıdır. Halbuki, yapılan araştırmada bundan farklı bir sonuç çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanların yeni örgütlerine (kurumlarına) rahatlıkla bağlanabileceklerini göstermektedir. Daha önce çeşitli sebeplerle örgütlerinden ayrılanlar, yeni bir örgüte bağlanabilmektedirler. Bu önemli bir bulgudur; çünkü, çoğu yönetici bir başka işletmeden gelenlerin bağlılıklarının düşük olacağını düşünür, halbuki bu kişiler yeni örgütlerini benimseyebilir ve bağlanabilirler. Araştırma sonucu da bunu desteklemektedir.

## B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ETKİLEDİĞİ DEĞİŞKENLER

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini açıklaması sebebiyle örgüt araştırmaları alanında önemli bir konu olmuştur. Bilim insanları da, ağırlıklı olarak örgütsel bağlılığın örgüte ve bireye etkileri üzerinde durmuşlardır.

Örgütsel bağlılık, işyerinde çalışanların davranışlarını istikrarlı bir şekilde etkileyen önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Chang, 2006: 370). Buna göre, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar olumlu davranışlarda bulunma eğiliminde olacaktırlar. Örneğin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çaba harcayacaklar ve/veya daha az devamsızlık yapacaklardır.

Örgütsel bağlılığın etkilediği değişkenlerle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002) *işten ayrılma düşüncelerini*; Mathieu ve Zajac (1990) ve Meyer (2002) *gönüllü çalışan devrini*; Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994), Meyer, Allen ve Smith (1993) ve Meyer (2002) *işe gelmemeyi*; Steers (1977) ve Meyer (2002) *iş performansını*; Devecioğlu (2003), Meyer (2002), Organ ve Ryan (1995) *örgütsel vatandaşlık davranışını*; Begley ve Czajka (1993) ve Meyer (2002) *stresi*; Meyer (2002) *iş-aile çatışmasını* incelemişlerdir.

Ayrıca, Elangovan (2001), Gaertner (1999), Reed (1994) ve Wong (1999) örgütsel bağlılıkla *işten ayrılma niyetleri* ilişkisini; Gupta (1998), Suliman ve Iles (2000) ve Yousef (1998, 2000) örgütsel bağlılıkla *iş performansı* arasındaki ilişkiyi; Rowden (2000) örgütsel bağlılıkla *lider davranışları* arasındaki ilişkiyi; Lok ve Crawford (1999) örgütsel bağlılık ve *örgüt kültürü, alt-kültür, liderlik tarzı ve iş performansı* arasındaki ilişkiyi; Iles (1996) *iş bağlılığı, kişisel esneklik ve istihdam edilebilirlik* arasındaki ilişkiyi; Siegel ve Sisaye (1997) *örgütle özdeşleşme ile meslekî*



*bağlılık* arasındaki ilişkiyi; Boshoff ve Mels (1995) *denetleme, rol stresi, örgütsel bağlılık ve iç hizmet kalitesi* arasındaki ilişkiyi; Cohen (1998) *iş bağlılığı* (örneğin, örgütsel bağlılık, işe katılım, meslekî bağlılık, çalışmaya katılım ve Protestan iş ahlâkı) ile *iş çıktıları* (örneğin, örgütten ayırma niyetleri, iş ve meslek, işe gelmeme, algılanan performans, işin neden olduğu gerginlik) arasındaki ilişkiyi; McElroy (1997) demiryolu çalışanları arasında *sendika ve örgütsel bağlılık* arasındaki ilişkiyi ve Abraham (1997) *girişimcilik* ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak *dikey ve yatay bireysellik ve toplumculuk* ilişkisini incelemiştir.

Örgütsel bağlılık ile çalışan devri (işgören devir hızı) arasında negatif ilişkinin olduğuna ilişkin araştırma bulguları vardır. Mathieu ve Zajac (1990), yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığın çalışan devrini azalttığı ve iş performansını arttırdığını görmüşlerdir.

Örgütsel bağlılığın işe gelmeme ve çalışan devri üzerinde negatif etkisi (Kim, 2005), iş tatmini (Cheng, 2003) ve görev performansı (Meyer, 2002; Iun ve Huang, 2007) gibi diğer iş tutum ve davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Steers (1977) ise örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında genel olarak bir ilişkinin olmadığını görmüştür.

İş tatmini, çalışanların örgütteki istihdama yönelik pozitif duygusal tutumlarının derecesi olarak (Price ve Mueller, 1986) veya bir bireyin işine yönelik genel tutumu (Robbins, 1998) olarak tanımlanmaktadır. İşinden tatminsiz olan bir kişi iş hakkında olumsuz tutumlar taşırken, yüksek iş tatmin düzeyine sahip bir kişi, işe yönelik olumlu tutum taşımaktadır. Smith (1969), iş tatmininin beş boyutunu tanımlamıştır: Ödeme, terfi, denetçiler, çalışma arkadaşları ve işin kendisi. Mathieu ve Zajac (1990), yapmış oldukları ampirik bir çalışmada, iş tatmininin beş boyutunun her birinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu görmüştür.

Mathieu ve Zajac (1990) ve Steers (1977), bireyin örgüte bağlılık düzeyi ile örgütte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların örgütte kalma niyetleri de artmaktadır (Buck ve Watson, 2002: 176). Örgütte kalma niyeti bir tutum iken, örgütte kalmak veya ayrılmak bir davranıştır. Örgütte kalma niyetinde olmayan çalışanlar çeşitli sebeplerle örgütlerine bağlanmalarına karşılık, şartlar değiştiğinde ayrılma kararını verebilmektedirler.

Bağlılıkla çalışan devri arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu gösteren bulgular vardır (Angle ve Perry, 1981; Clegg, 1983; Mowday, 1982; Porter, Crampon, Smith, 1976; Wiener, 1982; Wiener ve Vardi, 1980). Başka bir bulguda bağlılık ile performans arasında ilişkiye rastlanmamıştır (Morrow, 1993; Mowday, 1982, Steers, 1977; Wiener, 1982). Bunun performans ölçmenin zorluğu ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bunun için, Angle ve Perry (1994), çok boyutlu performans ölçeklerinin kullanılmasını önermiştir (Mentor, 2007). Buna karşılık, Wiener ve Vardi (1980), bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Brown: 2003: 4).

2003'de yapılan bir çalışmada, Meyer ve Allen'ın üç boyutlu modeli kullanılarak altı yabancı yatırım şirketinde 226 Çinli çalışanın örgütsel bağlılık düzeyleri saptanmış ve Kanada ve Güney Kore verileriyle karşılaştırılmıştır. Araştırmaya göre, duygusal ve normatif bağlılık iş tatmininin ve her üç unsur da ayrılma niyetinin habercisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada, normatif ve duygusal bağlılığın diğerlerine göre Çinli çalışan örnekleminde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çinli örneklemdaki devamlılık bağlılığı, Kanadalı ve Koreli örneklemden daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Cheng ve Stockdale, 2003: 465).

Örgütsel bağlılıkla işe bağlılık birbirinden farklı kavramlardır. İşe bağlılık bir çalışanın işine bağlanması anlamına gelirken, örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütüne bağlanması anlamına gelmektedir. Mathieu ve Zajac (1990) işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir (Chiu, 2004: 77).

İşe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Angle ve Perry (1981), Marsh ve Mannari (1977), Mathieu ve Zajac (1990), Mowday (1982) örgütsel bağlılıkla işe gelmeme, geç gelme ve çalışan devri gibi ayrılma davranışları arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Chiu, 2004: 77).

Özetle, örgütsel bağlılıkla *iş performansı* arasında pozitif bir ilişki (Meyer, Allen ve Topolnystk, 1998; Gözler, 2007; Wiener ve Vardi, 1980; Hackett, 1994; Meyer, 1993; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989), örgütsel bağlılıkla *çalışan*

*devri* arasında negatif bir ilişki (Angle ve Perry, 1981; Clegg, 1983; Mowday, 1982; Porter, Crampon, Smith, 1976; Wiener, 1982; Wiener ve Vardi, 1980; Mathieu ve Zajac, 1990; Steers, 1977), örgütsel bağlılıkla *işe gelmeme* arasında negatif bir ilişki (Chow, 1994: 4), örgütsel bağlılıkla işe geç gelme arasında negatif bir ilişki (Angle ve Perry, 1981; Marsh ve Mannari, 1977; Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday, 1982), örgütsel bağlılıkla *verimlilik* arasında pozitif bir ilişki (Chow, 1994: 4), örgütsel bağlılıkla *iş tatmini* arasında pozitif bir ilişki (Cheng ve Stockdale, 2003; Chow, 1994: 4; Mathieu ve Zajac, 1990) örgütsel bağlılıkla *çalışan morali ve motivasyonu* arasında pozitif bir ilişki (Meyer, vd., 1998) ve örgütsel bağlılıkla *örgüt performansı* arasında pozitif bir ilişki ve işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki (Meyer vd., 1998) belirlemişlerdir. İlişkinin yönü Şekil 9’da görülmektedir.

DEĞİŞKENLER	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İş Performansı	+
İşgören Devri	-
İşe Gelmeme	-
İşe Geç Gelme	-
Verimlilik	+
Moral ve Motivasyon	+
İş Tatmini	+
Örgüt Performansı	+
İşe Bağlılık	+

Şekil 9: Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Olan Değişkenler

### 1. Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, daha gayretli olacakları, işlerini başarı ile yerine getirecekleri, üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kuracakları öngörülmektedir. Buna karşılık, bağlılığı düşük olanların isteksiz, gayretsiz, dolayısıyla verimsiz olacakları beklenmektedir.

Çalışanların iş performansları ile belirlenen amaçlara bağlılıkları arasında sıkı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir (Locke ve Latham, 1990; Chiu, 2004: 32; Kitapçı, 2006: 76). Örgütün amaçlarına bağlılıkları yüksek olan çalışanların bu

amaçlara ulaşmak için daha çok çaba harcamayacakları ve sonuçta başarıya da ulaşacakları beklenir. Bunun tersine, örgüt amaçlarına bağlılıkları düşük olan çalışanların çaba harcamayacakları ve başarılarının az olacağı düşünülür.

Nelson ve Quick, (2000), bağımsızlığın, sorumluluk almanın ve işin ilginç olması gibi belirli iş özelliklerinin bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, duygusal ve normatif bağlılığın işe gelmemeyi azalttığını, işin kalitesini, verimliliği ve bazı performans türlerini arttırdığını, iş tatmini yüksek olan çalışanların daha yüksek bağlılığa ve dolayısıyla daha yüksek verimliliğe ulaşacaklarını ileri sürmüşlerdir (Chiu, 2004: 94).

Yine, Nelson ve Quick (2000), iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın, yöneticilerin çalışanları arasında geliştirebilecekleri iki önemli iş tutumu olduğunu, hem duygusal hem de normatif bağlılığın iş tatmini ile ilgili olduğunu, iş tatmini arttığında muhtemelen örgütsel bağlılığın da arttığını ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, yöneticiler tutum araştırmaları yaparak çalışanların tatmin ya da tatminsizliklerinin nedenini bulabilirler. Katılımcı yönetim hem iş tatminini hem de bağlılığı artırabilir. Yöneticilerin çalışanlara karar vermeye katılma fırsatları vermeleri, onların bu tutumlarını geliştirecektir (Chiu, 2004: 95).

Mowday (1984), örgüte duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Muse vd., 2005: 99). Buna göre, örgüte duygusal bağlılığı artan çalışanların iş performansları da artmaktadır.

Örneklem olarak 4.637 küçük işletmenin seçildiği bir araştırmada, örgütsel bağlılıkla şirket performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır (Muse vd., 2005: 97). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütün performansı da yüksek olmaktadır. İşgörenlerin iş performansları ile örgüt performansı arasında sıkı bir ilişki olduğundan, bu sonuç iş performansı hakkında da bir fikir vermektedir.

Başka bir araştırmada, çalışma süresi uzun olan çalışanların daha verimli olduğu görülmüştür (Taylor, 2007). Meyer ve Allen (1984) ise, bir çalışanın bir örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılıklarının doğru yönlü ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Chiu, 2004: 76). Öyle ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliklerinin de yüksek olacağı beklenebilir. Nitekim, diğer birçok araştırma bulgusu da örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Morrow (1993) ve Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütsel bağlılığı, işyerinde çalışan davranışını istikrarlı bir şekilde etkileyen önemli bir değişken olarak kabul etmişlerdir (Chang, 2006: 370). İşgören davranışını gerek belirli bir görevi yerine getirme (görev performansı) gerekse görevin dışında ilgili kişilerle olumlu ilişkiler kurma gibi görev dışı istendik davranışlar (bağlamsal performans) şeklinde ifade etmek mümkündür. Buna göre, çalışanların görev ve bağlamsal performansı belirleyecek istendik davranışlar göstermesi, örgütlerine olan bağlılıkları ile ilgilidir. Bağlılıkları yüksek bireyler daha yüksek performans göstereceklerdir.

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, perakende satış örgütlerinin yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Yöneticiler, bağımsızlık, ürün bilgisi ve satış performansını içeren birtakım faktörler açısından herbir çalışanı değerlendirmişlerdir. Diğer bir performans ölçüsü olarak, bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi saptamak için örgütün ürün ve hizmetlerinin onaylanma olasılığına bakılmış, satışçının performansının örgütün ürün ya da hizmetlerinin onaylanmasından etkilendiği görülmüştür (Mentor, 2007). Potansiyel müşterilerin örgütün ürün ve hizmetleriyle ilgili olumlu tutumları, satışçıların performanslarını arttırmaktadır, buna karşılık, olumsuz tutumları satışçı performansını olumsuz etkilemektedir.

Bass (1990) ve Kram (1996), mentoring (rehberlik) uygulamalarının astların performansını ve olumlu iş tutumlarını arttırdığını bildirmişlerdir (Scandura ve Williams, 2004: 450). Başka çalışmalarda örgütsel bağlılığın iş performansını arttırdığı görülmüştür (Randal, 1990; Mathieu ve Zajac, 1990; Subramaniam, 2002: 303-304). Örneğin, performans ile finansal ödül arasında doğrudan ilişkinin kurulmasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı, örgütsel etkinliği ve iş tatminini geliştirdiği görülmüştür (Moon, 2000: 177).

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan bağlılık türleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin arandığı çalışmalar da yapılmıştır. Duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki (Hackett, 1994; Meyer, 1993; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989), buna karşılık, devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Hackett, 1994; Konovsky ve Cropanzano, 1991). Bununla beraber, "normatif bağlılık" ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır (Hackett, 1994; Kondratuk vd., 2004: 334).

Örgütsel bağlılık ve iş performansı konusunda çalışmalar yapan Hay Group tarafından yapılan bir araştırmada ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan beş büroda kişi başına 238 bin dolar gelir elde edilirken, diğerlerinde kişi başına 166 bin dolar gelir edildiği görülmüştür (Gözler, 2007: 212). Satış düzeyleri, örgütün başta gelen performans göstergelerinden birisidir (Wu ve Cavusgil, 2006: 84). Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bu çalışmada da saptanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın etkinlik ve verimlilik ile de pozitif ilişkili olduğunu gösteren bulgular vardır (Chow, 1994: 4; Chiu, 2004: 72). Etkinliğin beş ölçütü olarak “toplam performans”, “pazar payı”, “satışlarda büyüme”, “kârlılık”, “çalışanların tatmini”, “ürün ve hizmetlerin kalitesi” ve “yeni ürün geliştirme” sayılmaktadır (Fey ve Denison, 2003: 691). Örgütsel bağlılığın etkinliğin beş ölçütü ile pozitif ilişkili olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılığın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Mathieu ve Zajac (1990), Becker (1992), Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Burgess ve Turner (2000), Allen ve Grisafe (2001), özellikle duygusal bağlılık ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Kaya ve Selçuk, 2007: 181).

Bazı araştırmalarda ise bağlılık ile performans arasında ya çok düşük bir ilişki saptanmış (Uygur, 2007: 71) ya da hiçbir ilişki bulunmamıştır (Morrow, 1993; Mowday, 1982, Steers, 1977; Wiener, 1982). Bunun performans ölçmenin zorluğu ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bunun için, Angle ve Perry (1994), çok boyutlu performans ölçeklerinin kullanılmasını önermiştir (Mentor, 2007). Buna karşılık, Wiener ve Vardi (1980), bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Brown: 2003: 4).

Örgütün amaçlarına bağlılıkları yüksek olan bireylerin, bu amaçları gerçekleştirmek için gayretle çalışacakları ve örgütte kalmayı isteyecekleri ileri sürülmektedir (Porter, 1974; Chow, 1994: 4; Chiu, 2004: 72).

Gouldner (1957), yaptığı bir çalışmada, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuş; şehirlerde yaşayan çalışanların örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini ileri sürmüştür.

## 2. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi

Örgütlerine bağlı olan çalışanların işteki motivasyonlarının da yüksek olması beklenir. Birçok araştırma bulgusu da bu görüşü desteklemektedir.

Yapılan bir çalışmada, eğitim programlarının içeriğini öğrenme konusunda gösterilen istekliliği ifade eden öğrenme motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, öğrenme motivasyonu ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki varken, devamlılık bağlılıkları arasında zayıf ve negatif bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu, 2007: 624). İşgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek ise öğrenme motivasyonlarının da yüksek olması beklenmektedir. Duygusal ve normatif bağlılığın çıkış noktası duygulardır. Motivasyon da, özellikle içsel motivasyon duygusaldır. Buna karşılık, devamlılık bağlılığının çıkış noktası rasyonelliktir. Dolayısıyla, öğrenmeye ilişkin motivasyonun duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkisinin olması normal karşılanabilir.

Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik başka araştırmalar da vardır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında pozitif bir ilişkinin olduğuna ilişkin birçok araştırma bulgusuna rastlanmıştır (Balfour ve Wechsler, 1996; Meyer, Allen ve Topolnystk, 1998; Montes vd., 2003; Linz, 2004; Pierce ve Gardner, 2004; Karatepe ve Uludağ, 2007).

2000 yılında Rusya'nın üç bölgesinde 1200 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, genç çalışanlarda daha zayıf olmasına karşın, her durumda, örgütsel bağlılıkla motivasyon arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Linz, 2004: 282). Bu çalışmanın bulgusu da, örgütsel bağlılıkla iş motivasyonu arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa, iş motivasyonları da o kadar yüksek olmaktadır. Ancak, yazar, "örgütsel bağlılıkla çalışanın motivasyonu arasında en güçlü ilişkinin, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde, iyi bir iş yaptıklarını düşündüklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında meydana geldiğini" belirtmektedir (Linz, 2004: 267). Buna göre, burada örgüte bağlılıktan anlaşılan daha çok duygusal bağlılık olmaktadır.

Kuzey Kıbrıs otel endüstrisinde yapılan bir çalışmada, içsel motivasyonun çalışanların duygusal bağlılıkları ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Karatepe ve Uludağ, 2007: 657-661). Öyle ise, örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanın içsel

motivasyonu da yüksek olmakta, herhangi bir dış ödül beklemezsiniz işten zevk aldığı için işini severek yapmaktadır. Duygusal bağlılıkla içsel motivasyonun arasındaki ilişki “istemek” ile ifade edilebilir. Hatırlanacağı gibi, “duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar *istediklerinden* dolayı örgütte kalırlar” (Brown, 2003: 3). Örgütlerinde isteyerek kalan çalışanlar, herhangi bir karşılık beklemezsiniz işlerini isteyerek yapmaktadırlar.

Çalışmamızda, örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $r=0,59$ ). Yapılan regresyon analizinde, örgütsel bağlılığın iş motivasyonunu anlamlı etkilediği saptanmıştır ( $p=0,000$ ). Buna göre, çalışanların iş motivasyonları örgütlerine bağlılıklarına bağlı olarak değişmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığı olanların iş motivasyonları da yüksek olmakta, daha arzu ve istekle çalışmaktadırlar.

## II. İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Bir görüşe göre, örgütler çalışanlarını motive edemezler, bunun yerine bireysel motivasyonun arttığı bir iş çevresi oluşturabilirler. Örgütün ve bireyin amaç ve değerleri uyumlu olduğunda iş motivasyonu da genellikle yüksek olur.

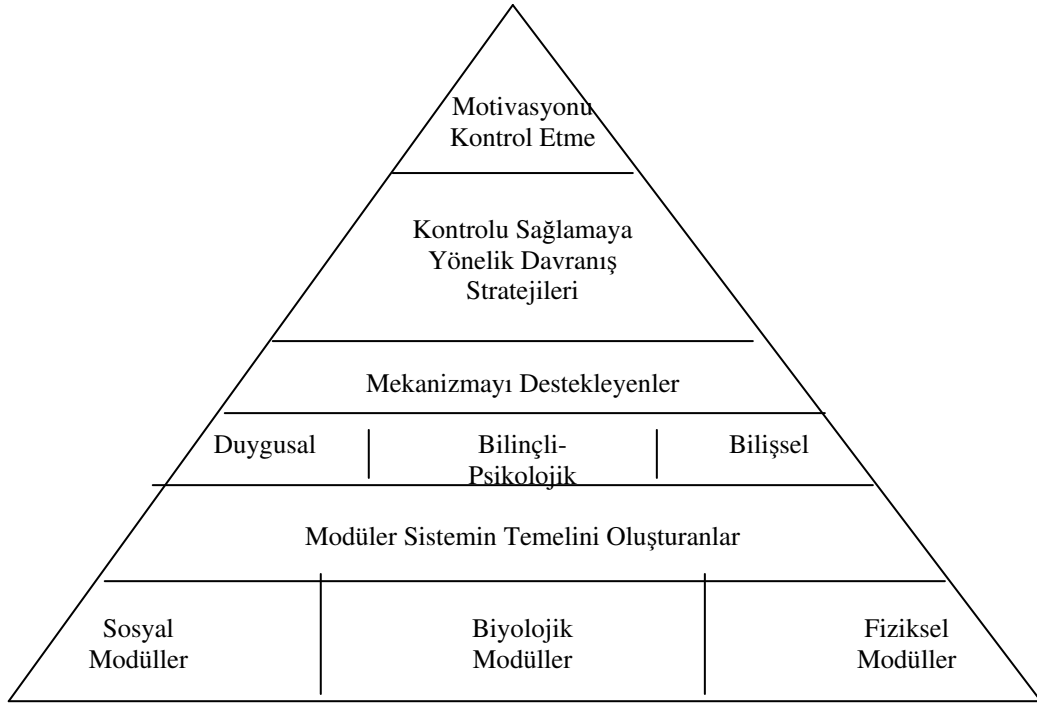
Murphy ve Alexander (2000), akademik başarı ve motivasyon ile ilgili 20 terimden bahsetmektedir. Buna göre, bireylerin motivasyonunda başlıca üç faktör belirleyicidir: Amaçları, ilgileri ve kendini tanıması. Amaç yönelimli motivasyonda, bireyin benlik, öğrenme, sahiplik, performans ya da başarı, görev ve işten kaçınma amaçları önemli yer tutar. Örneğin, başarı güdüsü yüksek olan bireylerden başarı amacına ulaşmak için arzulu ve istekli çalışmalarını beklenir. Sosyal amaçlara önem veren bireylerin de bu amaçlara ulaşmada daha istekli olacakları açıktır. Bazı bireylerin bireysel amaçlarda odaklanırken, diğerlerinin sosyal amaçlara önem verdikleri sıkça karşılaşılan bir durumdur. Dolayısıyla, bireylerin motivasyonunda tek ve standart bir reçete yoktur denebilir.

289 otel çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, beklenti teorisinin beş unsurunun (beklenti, dışsal araçsallık, içsel araçsallık, dışsal valens ve içsel valens) çalışanların motivasyon sürecini çok iyi açıkladığı görülmüştür. Elde edilen bir başka bulgu da, içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerine göre otel çalışanları üzerinde daha çok etkili olduğudur (Chiang ve Jang, 2008: 1).



Hong'un, çalışanların iş motivasyonu ve verimlilikleri ile ilgili yürüttüğü bir çalışmada (1995), çalışanı destekleyen programların, verimlilikten çok, iş motivasyonu üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Yani, iş motivasyonu arttığı halde, verimlilikteki artış aynı hızda olmamıştır. Orpen (1997) ise, orta ölçekli bir imalat şirketinde iki yıllık biçimsel bir mentoring programına katılanların iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Biçimsel mentoring programının, çalışanların tutumlarını iyileştirebildiği ancak en azından kısa dönemde performanslarını arttırmadığı görülmüştür. Orpen yine 1997'de, iletişim kalitesinin ve işe bağlılığın yöneticilerin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki interaktif etkileri ile ilgili daha ileri bir araştırma yürütmüş, farklı endüstrilerden 21 farklı firmadan 135 yöneticiden oluşan bir örnekleme, "işe bağlılık iletişimin kalitesi, çalışanın iş tatmini ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi azaltır" hipotezini incelemiştir. Basamaksal regresyon analizinde, bağlılık-iletişim etkileşiminin tatmin ve motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş. Ayrıca, Pool (1997), iş tatmininin liderlik tarzlarıyla ilişkisi, liderlik davranışı ve iş motivasyonu hakkında yürüttüğü bir çalışmada, iş motivasyonunun ve düşünülen liderlik tarzının daha çok iş tatmin düzeylerini etkilediğini görmüştür (Chiu, 2004: 34).

Şekil 10'da, motivasyonu açıklayan modüller ve motivasyon kontrolü görülmektedir. Buna göre, modüler sistem, sosyal, biyolojik ve fizyolojik modüllere dayanmaktadır. Sosyal, biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlara dayanan modülleri, duygusal, bilinçli-psikolojik ve bilişsel unsurlar desteklemektedir. Buna göre, örneğin, aynı durumu farklı algılayan bireylerin motivasyonları farklı olabilmektedir. Kimileri verilen ücreti yeterli ve âdil görürken, başkaları yetersiz görebilmektedir, dolayısıyla motivasyonları farklı olabilmektedir. Motivasyonu belirleyen birçok demografik değişken olmaktadır. Yüksek gelir düzeyine sahip birey için işin içeriği motivatör olabilmektedir.



Şekil 10: Motivasyonu Açıklayan Modüller ve Motivasyonun Kontrolü

Kaynak: Geary, 2005: 24.

Kuzey Kıbrıs otel endüstrisinde yapılan bir çalışmada, iş-aile çatışmasının, duygusal tükenmişliğin ve içsel motivasyonun resepsiyon memuru, servis elemanı, konsiyerj gibi müşteri ile yüzyüze olan çalışanların iş tatminleri, duygusal örgütsel bağlılıkları ve ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda başlıca şu bulgulara ulaşılmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007: 657-661):

i. Eğitimin ve kıdemin iş-aile çatışması üzerinde anlamlı etkileri vardır. Daha iyi eğitilmiş çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri daha yüksektir. Kıdemi yüksek çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri daha düşüktür.

ii. İş-aile çatışmasının duygusal tükenmişlik üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

iii. İçsel motivasyonun çalışanların duygusal tükenmişlikleri üzerinde anlamlı negatif etkisi bulunmuştur. İçsel motivasyon yüksek olduğu takdirde, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

iv. Evli olup olmama ve çocuk sayısının duygusal tükenmişlik üzerinde herhangi bir etkisi saptanmamasına karşın, yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdemin duygusal tükenmişlik üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

v. Bayan çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür.

vi. Yaş, eğitim ve kıdemin içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkileri vardır. Daha yaşlı ve daha iyi eğitilmiş çalışanların içsel motivasyonları düşüktür. Buna karşın, kıdemi daha uzun olan çalışanların içsel motivasyonları daha yüksektir.

vii. İş-aile çatışmasının iş tatminiyle anlamlı negatif ilişkisi vardır.

viii. Duygusal tükenmişlik çalışanların iş tatminleriyle negatif ilişkilidir.

ix. İçsel motivasyon çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

x. Bayan çalışanların işleri ile ilgili tatmin düzeyleri daha yüksektir.

xi. Kıdemi daha uzun olan çalışanların işlerinden tatminleri daha fazladır.

xii. İş-aile çatışmasının çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ile herhangi bir ilişkisi saptanmamıştır.

xiii. Duygusal tükenmişliğin çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı negatif etkisi vardır.

xiv. İçsel motivasyon duygusal örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

xv. İş tatmini de çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ile pozitif ilişkilidir.

xvi. Daha fazla çocuğu olan çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları daha azdır.

xvii. İş-aile çatışması, ayrılma niyetinin habercisi değildir.

xviii. Duygusal tükenmişlik, ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir.

xix. İş tatmininin, ayrılma niyeti üzerinde anlamlı negatif etkisi vardır.

xx. Duygusal bağlılık, ayrılma niyeti ile anlamlı negatif ilişkiye sahiptir.

Yukarıdaki araştırmada, içsel motivasyon ile duygusal tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, bireylerin içsel motivasyon düzeyleri ne kadar yüksek olursa duygusal tükenmişlik düzeyleri de o kadar düşük olmaktadır. İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı da ortaya konulmuştur. İçsel motivasyon düzeyi yüksek çalışanların örgütleri ile özdeşleştikleri ve amaçlarını benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Bir yazılım geliştiren çalışanların ilerideki projelere katılma niyetlerini etkileyen motivatörlerin analiz edildiği bir çalışmada ise, içsel ve dışsal motivatörlerin her

ikisinin de etkili olduğu görülmüştür (Wu, Gerlach ve Young, 2007: 259). Bireyleri gelecek projelere katılmaları için içsel ve dışsal motivasyonlarına önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Goldsmith, Veum ve Darity (2000), yaptıkları çalışmada, “firmalar çalışanlara bir ücret ikramiyesi ödeyerek çalışanın verimliliğini yükseltebilirler” hipotezinin test edilmesi sonucunda, verimlilikten dolayı ücret alan çalışanların çabalarının arttığı görülmüştür (Chiu, 2004: 38). Verimliliğin ödüllendirilmesi, hatırlanacağı gibi, klasik örgüt teorisinin temel ilkelerindedir. Rasyonel insan modeline göre, çok çalışanın çok gelir elde ettiği bir işyerinde, bireyler çok çalışarak gelirlerini arttırmaya çalışacaklardır. Bu varsayım, yukarıdaki araştırma sonucu ile de doğrulanmış olmaktadır.

Lu (1999) tarafından yapılan bir çalışmada dışsal motivasyon ile depresyon arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. İş stresi oluşturan faktörler ile tarz arasındaki ilişkiyi ve iş motivasyonu ve meslektaşlardan, denetçilerden, arkadaşlardan ve ailelerden gelen sosyal desteğin etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, içsel motivasyonun toplam iş tatminini olumlu yönde etkilediği, buna karşın dışsal motivasyonun da depresyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Chiu, 2004: 36). Depresyon, psikolojide, yoğunlaşmama, uykusuzluk, iştahsızlık, zevk almama, aşırı kederlilik, suçluluk, âcizlik ve ümitsizlik duyguları ve ölüm düşünceleri ile karakterize edilen psikiyatrik bir hastalık olarak tanımlanır (<http://www.thefreedictionary.com>; 31.08.2007). Çalışanların dışsal ödüllerle motive olmaları, onları depresyona karşı korumamaktadır.

Goldsmith, Veum ve Darity (2000), ikramiye artışının verimliliği olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır (Chiu, 2004: 38). Ancak, dışsal bir ödül olarak işlev gören ikramiye, Lu'nun (1999) araştırmasında bulunduğu gibi, depresyonu da pozitif etkileyebilmektedir. Ancak, burada kontrol edilemeyen değişkenlerin de etkisinin olabileceğini gözardı etmemek gerekir. Nitekim, Wu, Gerlach ve Young (2007), bireylerin gelecekte yapılacak projelere katılma niyetlerini her iki, dışsal ve içsel motivasyon faktörünün birlikte etkilediğini bulmuşlardır.

Singapur'da 1122 ortaöğretim öğrencisi üzerinde yapılan bir çalışmada algılanan motivasyon ikliminin beden eğitimi dersleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, algılanan motivasyon iklimi, başarı hedefleri, algılanan yeterlilik ve fiziksel eylem için içsel ilgi ve niyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre,

öğrencilerce algılanan motivasyon ikliminin onların fiziksel eylemlere ilgileri ve niyetleri üzerinde önemli etkisinin olduğu görülmüştür. Beden eğitimi öğretmenleri farklı ilgi ve yetenekleri desteklemeleri yönünde teşvik edilmişlerdir. 40 öğrenciye sahip sınıflarda otoriter yaklaşım daha verimli görülebilir, ancak öğrencilere daha fazla bağımsızlık vererek, öğrenci-merkezli yaklaşımla kişisel hedeflerin uyumu ve içsel motivasyon geliştirilebilir. Böylece, öğrenciler fiziksel eylemler için daha olumlu ve güçlü niyetler geliştireceklerdir (Sproule vd., 2007: 1048).

300 İngiliz ortaöğretim öğrencisinin beden eğitimi derslerine motive olmaları süreci ile ilgili yapılan başka bir çalışmada ise başlıca üç model geliştirilmiştir. (1) Bağımsızlık motivasyonu, öğrencinin kendisine saygı duymasını sağlar ve sağlıklı yaşam kalitesini artırır. (2) Bağımsızlık motivasyonu, öğrencinin sağlıklı yaşam kalitesini artırır, bu da öğrencinin kendine saygı duymasını olumlu yönde etkiler. (3) Bağımsızlık motivasyonu, hem sağlıklı yaşam kalitesini hem de öğrencinin kendine saygısını artırır. Standartlaştırılmış parametreler, üç model için de, öğrencilerin bağımsızlığının desteklendiği çevrede, bağımsızlık, yeterlilik ve ilgiliği olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Standage ve Gillison, 2007: 714). Öğrenciler beden eğitimi dersleri esnasında öğretmenleri tarafından bağımsızlıklarına izin verildiğinde derslerine daha ilgili ve başarılı oldukları görülmüştür.

Ağırlama endüstrisinde yapılan başka bir araştırmada, lokanta endüstrisinde ücret ödeme artışları alan çalışanların kişisel özellikleri incelenmiştir. Kişisel özelliklerden birisi olan “başarım mücadelesi”nin ödeme artışlarının üç ölçeği ile de olumlu ilişkili olduğu görülmüştür. Fakat diğer iki özellik “sabırsızlık” ve “sinirlilik” özelliklerinin ilişkisi saptanmamıştır. Başarım mücadelesi yüksek olan çalışanların finansal ödüllerle daha fazla tatmin olacakları ve sonuçta lokanta endüstrisinin çalışanları arasında daha düşük çalışan devrine yol açacağı beklenmektedir (Aziz vd., 2007: 754).

2000 yılında Rusya'nın üç bölgesinde çalışan 1200 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada Rusları çalışmaya motive eden faktörler araştırılmıştır. Çalışmada, çalışan motivasyonunda cinsiyet ve genel farklılıklar incelenmiştir. Motivasyon ölçeği olarak verimlilik kullanılarak, ilkin örgütsel bağlılıkla çalışan motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın başlıca üç sonucu vardır: Birincisi, genç çalışanlarda daha zayıf olmasına karşın, her durumda, örgütsel bağlılıkla motivasyon arasında pozitif

ilişki vardır. Bayan ve yaşlı çalışanlar arasında, en etkin politikalar (ek ödeme dışında), iş çabası ve performansı dikkate alan ve ödüllendiren politikalarlardır. İkincisi, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonundaki değişimi açıklamada gelir, cinsiyet ya da yaştan daha önemlidir. İşgörenlere daha fazla ödeme yapma, her ikisini de geliştirecektir. Üçüncüsü, daha önce işsiz kalmış çalışanların daha düşük örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine sahip olmalarıdır (Linz, 2004: 282). Daha önce işsiz kalmış çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyon düzeylerinin düşük olması aşağıda anlatılan deney ve sonuçları ile de açıklanabilir.

Yapılan psikolojik bir deney, herhangi bir psikolojik obje ile ilgili ön-bilginin düşüncelerimizi ve davranışlarımızı nasıl etkileyebileceğini göstermesi bakımından ilginçtir. Bir sınıftaki öğrencilere, öğretmenlerinin bugün derse gelececeği, onun yerine misafir bir öğretmen geleceği bildirilmiş. Sınıfın bir grubuna gelecek öğretmenin sıcak ve cana yakın, diğer gruba soğuk bir kişi olduğu söylenmiş. Misafir öğretmen derse gelmiş ve dersini anlatmış. Gittikten sonra, öğrencilerinden öğretmen ile ilgili değerlendirme yapmaları istenmiş. İlk grup, öğretmenin sıcak ve cana yakın, diğer grup, soğuk olduğunu bildirmiş (Kâğıtçıbaşı, 2000: 224). Aynı kişi ile ilgili farklı değerlendirmelerin yapılması, herhangi bir obje ile ilgili önceki bilgilerimizin düşüncelerimizi ne derecede etkilediğini göstermesi bakımından anlamlıdır.

Yukarıdaki çalışma bulgusuna atıfta bulunulursa, işveren ve yöneticilerle ilgili olumsuz deneyimlere ve bilgilere sahip çalışanların, mevcut işverenleri ve yöneticileri daha çok olumsuz değerlendirme eğilimleri yüksek olabilir. Bu da, onların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Daha önce iş hayatı ile ilgili olumsuz deneyim yaşamış çalışanların örgüte bağlanmalarında psikologlardan yardım almaları gerekli ve yararlı olabilir.

Psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin öfke düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada ise, psikiyatri kliniğinde isteyerek çalışmamanın, hemşirelerin öfkelerini arttırdığı ve depresyona soktuğu, sonuçta iş motivasyonlarının düşmesine neden olduğu görülmüştür (Engin, 2004: 168). Öyle ise, herhangi bir işi isteyerek seçmek, iş motivasyonunu arttırmaktadır. Bu anlamda, insanlara sevdikleri ve istedikleri işlerde çalışma olanaklarının verilmesi, onların iş motivasyonunun yükselmesi bakımından çok önemlidir.

Thorndike (1911), davranış perspektifini ileri sürerek motivasyonun içeriden dışarıya özelliğini değiştirmiştir. Thorndike, hayvanların davranışının içgüdülerin sonucu olmadığını, çevreden etkilendiğini göstermiştir. Tatmin edici bir durum ya da ödül alan davranış muhtemelen tekrar edilecektir. Buna karşın, tatminsizlik oluşturan bir durum ya da ceza alan bir davranış muhtemelen daha az tekrar edilecektir. Öyle ise, çevre motivasyonda önemli bir role sahiptir (Bernard, 2005: 131-132).

Kaynakların Korunması teorisine göre, otel işletmelerinde çalışanların iş ile aile çatışmasının doğurduğu potansiyel ya da gerçek kaynak kaybı, duygusal tükenmişliğe, iş tatminsizliğine, düşük duygusal örgütsel bağlılık düzeylerine ve yüksek işten ayrılma niyetlerine yol açar. Teori, duygusal olarak tükendiklerinde, işlerinden tatminsiz olan çalışanların örgüte daha düşük duygusal örgütsel bağlılık göstereceğini ve örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağını ileri sürmüştür (Karatepe ve Uludağ, 2007: 647). Özetle, içsel motivasyon çalışanları bir taraftan örgüte psikolojik olarak bağlarken, diğer taraftan çalışan devrinin olumsuz etkilerinden de korumaktadır. Daha düşük ücretlerle çalışmalarına rağmen yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, örgüte maliyet avantajı sağlarlar. İş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar nicelikli ve nitelikli çıktı üretmek örgütün hem kârlılık hem de pazarlama hedeflerine hizmet ederler.

Yüksek motivasyonun iki etkisi vardır: Firma, verilen çaba düzeyine bağlı olarak daha yüksek ücret teklif ederken, çalışan daha düşük bir ücreti kabul etmeye istekli olur. Bu yüzden motivasyon, çalışan ile firmanın ortak çıkarlarına hizmet eder. Tatmin düzeyi yüksek olduğu takdirde, daha çok motive olmuş çalışanlara daha verimli olmalarına rağmen daha düşük ücretler teklif edilir (Delfgaauw ve Dur, 2007: 612). Çalışanlar da zaten düşük ücrete razıdırlar. Nitelikli çalışanların daha düşük maliyetlerle istihdamı, motivasyon sayesinde mümkün olmaktadır.

Her yönetici, çalışanlarının işlerini arzulu ve istekli yapmalarını istemektedir. Motive olmuş çalışanlar, yetenek ve becerilerini severek örgütün amaçları için kullanılmaktadırlar. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanları nelerin motive edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. İşgörenlerin önem bakımından birinci sırada yer alan bir motivatörü yöneticiler son sıralara alıyorsa, çalışanlarla yöneticiler arasında bir iletişim sorunu var demektir. Bugünün çalışanlarını motive etmenin başlıca 10 yolu olduğu söylenmektedir (Nelson, 1996: 68):

i. İyi bir iş yapmaları durumunda çalışanlara kişisel olarak, sözlü, yazılı ya da her ikisi kullanılarak teşekkür edilmesi ve onurlandırılması.

ii. İşgörenlerle toplantı yapma ve onları dinleme hususunda ihtiyaç duydukları ya da istedikleri kadar zamanı vermeye istekli olunması.

iii. Kişi, bölüm ve örgütün performansı hakkında geri-bildirim sağlanması.

iv. Açık, başkalarına güvenen ve eğlenceli bir iş ortamı oluşturulması. Yeni fikirlerin ve inisiyatif almanın teşvik edilmesi.

v. Şirketin nasıl kazandığı ve kaybettiği, başarılı ürünleri, pazardaki rekabet stratejileri gibi konular hakkında bilgi verilmesi.

vi. İşgörenleri özellikle kendilerini etkileyen kararlara katılmalarının sağlanması.

vii. İşgörelere işlerinde ve iş ortamlarında sahiplik duygusuna sahip olmalarının sağlanması.

viii. Bireylerin performanslarına dayalı olarak takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi edilmesi. Düşük ve marjinal performanslı çalışanlarla özel olarak ilgilenilmesi. Kendilerini geliştirebilenlerin örgüte kazandırılması, diğerlerinin ayrılmalarının sağlanması.

ix. Gelişme ve yeni beceriler öğrenmeleri için insanlara şans verilmesi. Örgütün amaçlarının karşılanması bağlamında onların amaçlarını karşılamada onlara nasıl yardım edilebildiğinin gösterilmesi. Her çalışanla bir ortaklık oluşturulması.

x. Şirketin, bölümün ve bireyin başarılarının bir törenle kutlanması. Takım ruhunun gelişmesi ve moralin yükselmesi için toplantılar yapılması.

### **III. İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER**

İş performansı gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların başlıca ilgi alanlarından birisi olmuştur. Uygulamacılar, özellikle ücretlendirme, terfi gibi uygulamalarında iş performansını esas almışlar, performans dayalı ödüllendirmenin onların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğini düşünmüşlerdir.

Performansı amaç edinen örgütlerde, kendilerinin diğerlerinden daha başarılı olduklarının bildirilmesini istendiği ileri sürülmektedir. Performans yönelimli bireylerin başkalarıyla karşılaştırıldığında daha büyük başarıyı elde etmek istedikleri bildirilmektedir. Bununla beraber, performans yönelimli olmanın bireyin tutum, çaba ve performansı üzerinde olumlu, olumsuz ya da anlamsız etkisinin olduğuna ilişkin



bulgular da vardır (Bettencourt, 2004: 167). Mowday (1984) ve Muse vd. (2005), örgüte duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki gözlemişlerdir.

Ağırlama endüstrisinde yönetimin başarısı için bilgi, beceri ve yeteneğin gereği üzerinde durulan birçok araştırma vardır (Kay ve Moncarz, 2007: 34). Şüphesiz, yöneticilerin kişisel özellikleri, onların performanslarını belirlemektedir. Günümüz yöneticilerinden beklentilerde değişiklikler de vardır. Örneğin, kendini ön plâna çıkararak otoriter lider tipinden, takımı ön plâna çıkararak demokratik lider tipine doğru bir eğilim vardır. Cesur bir lider yerine, risk yönetimini iyi bilen ve uygulayan bir liderin örgüte daha çok güven verdiği ileri sürülmektedir.

Brownell (1994), otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin terfisi için önemli algılanan iş ile ilgili faaliyetleri incelemiştir; çok çalışma, olumlu tutum ve güçlü iletişim becerileri gibi kişisel özelliklerin tepe yönetimini amaçlayan kişiler için önemli olduğunu saptamıştır. Kişisel fedakârlık ve doğru kişiliğe sahip olma da yine üst sıralarda yer almıştır. Ankete cevap verenlerden en alt düzeyde dört maddeyi sıralamaları istendiğinde; iş bilgisi, mentoring (danışmanlık), eğitim ve şans fırsatları işaretlenmiştir. Yine, Brownell (1992), ağırlama yönetiminde orta kademe ve genel müdürler için en önemli beceri türü olduğu düşünülen iletişim becerisini incelemiştir; orta kademe yöneticilerin genelde dikkatlerini yetki devretme, motivasyon, sözlü ya da yazılı bilgi sunma ve diğer iletişim becerileri üzerinde yoğunlaştırdıklarını görmüştür.

Steed ve Schwer (2003), otel yönetim kurulu pozisyonlarında yer alanların başarılı olmaları için sahip olmaları gereken becerilerle ilgili yaptıkları bir çalışmada, yüksek ahlâk standartları ve iletişim becerilerinin esas özellikler olduğunu görmüşlerdir (Kay ve Moncarz, 2007: 34).

Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi, iş performansı, sadece herhangi bir işi başarıyla yerine getirmek değil, bunun yanında bağlamsal performans diye adlandırılacak işin dışındaki ilişkilerle ilgili davranışları da içermektedir. Özetle, iş performansını görev performansı ile bağlamsal performans birlikte belirlemektedir.

Turizm yöneticilerinde olması gereken becerilerin değerlendirildiği bir başka çalışmada (Breiter ve Clements, 1996), ankete cevap verenler en önemli yönetim becerilerinin kişiler arası iletişim ve çalışanla ilişkilerden sonra liderlik olduğunu bildirmişlerdir. Birçok araştırma bulgusuna göre, liderlik ve beşerî ilişkiler becerileri

yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerdir (Kay ve Moncarz, 2007: 35). Burada da, iş performansını belirlemede bağlamsal performansa atıfta bulunmaktadır.

Güney Amerika'da Karayipler'in güneyinde yaklaşık 265 bin nüfus ve 400 m<sup>2</sup> alana sahip küçük bir ada olan Barbados'da otel endüstrisi ile ilgili yapılan bir araştırmada, insan kaynağı yönetiminin performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 46 otelin genel müdürü, insan kaynakları müdürü ve bölüm müdürleri işletme olarak başarılı olduklarını, kalite üzerinde odaklandıklarını ve yüksek harcama yapan turistleri hedeflediklerini ifade etmişlerdir (Alleyne vd., 2006: 623). Burada, işletmenin pazarı bölümlendirerek gelir düzeyi yüksek bireylerden oluşan bir bölümü hedef pazar olarak seçtiğini ve buna göre pazarlama karması oluşturduğunu anlıyoruz. İşletme performansının yüksek olması ise insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir.

Yüksek bağlılık, yüksek katılım ya da yüksek başarı gösterme ile ifade edilen yönetim uygulamalarının insan kaynağı yönetimi ile yakından ilgili olduğu ve örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Aynı zamanda, insan kaynağı uygulamalarıyla örgüt performansı arasında bazı ilişkilerin varlığına dikkat çekilmektedir (Alleyne, vd., 2006: 624).

Allen ve Griffeth (1999), bireysel iş performansı ile çalışan devri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ileri sürmüşler, performansın üç farklı yol ile çalışan devrine yol açtığını ileri süren bütünleştirici bir ilişki model önermişlerdir. Tubre ve Collins (2000) rol belirsizliği ve iş performansı ve rol çatışması ve iş performansı arasındaki korelasyonların meta analizini yapmışlardır. Van Scotter (2000), görev performansı ve bağlamsal performansın çalışan devri ile ilişkisi, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde durmuş; bağlamsal ve görev performanslarının çalışan devrinin, terfi olanaklılığının, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın habercisi olarak kullanılıp kullanılmayacağını araştırmıştır (Chiu, 2004: 81-82).

İnsan kaynağı yönetimi kararlarının örgütsel verimliliği yükselterek ya da işletme gelirini arttırarak örgütsel performansı etkilediği ileri sürülmüştür (Cho vd., 2006: 263-264). Verimlilik iş performansının bir boyutudur. Bir faktör verimliliği olarak, çalışan verimliliği, işyerindeki üretilen çıktının miktarının, bu çıktıyı üreten çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilen bir değerdir. Bu değerdeki artış veya azalış, verimliliğin artışı ya da azalışı olarak ifade edilir. İş performansı ise, "bir iş, fiil, eylem, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme" (Öncer, 2000: 134) anlamına

gelmektedir. Bunun yanında, görevin dışındaki uygulamalar da (gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme) iş performansının ölçümünde dikkate alınmaktadır.

296 astın denetçilerinin kendilerine olumsuz ve olumlu geri-bildirim sağlamalarının işteki etkinlikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, olumsuz geri-bildirim astların etkinliklerini azalttığı, buna karşın olumlu geri-bildirim astların etkinlikleri üzerinde anlamlı, olumlu etkisinin olduğu görülmüştür (Reynolds, 2006: 54). Bu araştırma bulgusu ile, çalışanların performansları hakkında onlara geri-bildirim vermenin önemli olduğu, ancak olumlu geri-bildirim onların etkinliklerini olumlu yönde etkilerken, olumsuz geri-bildirim olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. Öyle ise, astlara özellikle yüksek performansları hakkında mutlaka geri-bildirimde bulunulmalıdır.

Hong Kong'da 63 oteli kapsayan bir çalışmada, pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmış; pazar oryantasyonunun otelin pazarlama performansı ve finansal performansı ile olumlu ve anlamlı ilişkisi bulunduğu görülmüştür. Bir otel işletmesinin artan rekabet ortamında uzun dönemde hayatta kalması, müşterilerin taleplerini verimli ve etkin bir şekilde tatmin etme yeteneklerine bağlıdır. Pazar oryantasyonu, işletmenin kârlı çalışmasını ve rekabette üstün olmasını sağlarken, çekirdek müşterileri tarafından mükemmel kaliteli olarak algılanmayı sağlayacak hizmet karmasının tasarımını ve sunumunu mümkün kılmaktadır. Pazar oryantasyonu, örgütsel çapta bilginin toplanması ve yayınlanması ve mevcut ve gelecek müşteri ihtiyaç ve tercihlerine çabuk cevap verilmesi olarak tanımlanabilir. Mükemmel müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlamak için sürekli olarak müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplanmalı ve bu bilgiler kaliteli bir hizmet karması oluşturmak için kullanılmalıdır (Sin vd., 2005: 555). Özetle, araştırmada pazar oryantasyonuna sahip işletmelerin finansal ve pazarlama performanslarının arttığı görülmüştür.

Örnekleme olarak 4.637 küçük işletmenin seçildiği bir araştırmada, örgütsel bağlılıkla şirket performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen konuların da incelendiği araştırmada, şirket büyüklüğü, şirketin sahibinin eğitim düzeyi ve şirket sahibinin cinsiyetinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır (Muse vd., 2005: 97).

Başka bir araştırmada, görev süresi uzun olan çalışanların daha verimli olduğu görülmüştür (Taylor, 2007). Deneyimli çalışanların daha verimli olmaları beklenir. Öğrenme veya tecrübe eğrisi analizi de bu bulguyu desteklemektedir.

Çalışanların yaşları ve performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmada ise, genç çalışanların en yüksek miktarda iş üretmelerine karşılık, yaşlı çalışanların daha yüksek nitelikte iş ürettikleri görülmüştür (Iun ve Huang, 2007: 795). Genç çalışanların güçlü ve enerjik olmaları nicelik olarak daha yüksek ürün üretmelerini mümkün kılmakla beraber, tecrübe eksiklikleri niteliği düşürmektedir. Şüphesiz, performans ile ilgili olarak istenen durum, hem nicelik hem de nitelik olarak yüksek üretimdir.

Goldsmith, Veum ve Darity (2000), yaptıkları çalışmada, “firmalar çalışanlara bir ücret ikramiyesi ödeyerek çalışanın verimliliğini yükseltebilirler” hipotezini test etmişler. Sonuçta, verimlilikten dolayı ücret alan çalışanların çabalarının arttığı görülmüştür (Chiu, 2004: 38). Verimliliği ödüllendirmeye yönelik uygulamalar dışsal motivasyon içinde yer alır. Araştırma bulgusu, dışsal motivasyonla iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Başka bir çalışmada, beden eğitimi derslerinde bağımsız olmalarına izin verilen öğrencilerin içsel motivasyonlarının yükseldiği, derse ilgi ve başarılarının arttığı gözlenmiştir (Standage ve Gillison, 2007: 714). Dış denetimin, sosyal normların içsel motivasyonu azaltabileceği açıktır. Öğrencilere ders esnasında bağımsız ve özgür bir ortam oluşturulması, onların derse olan ilgisini ve başarısını arttırmaktadır. Yoksa, sadece pasif bir dinleyici olarak öğrenciden başarılı olmasını beklemek doğru değildir.

Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, ödeme artışları ile başarıma çabası arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanmıştır (Aziz vd., 2007: 754). Buna göre, ödeme artışları çalışanların başarılı olmak için daha çok çaba göstermesine yol açmaktadır. Gelir ile performansın ilişkilendirildiği sistemlerde, çalışanlar daha çok gelir kazanmak için daha çok çaba harcamakta, bu da performanslarını olumlu etkilemektedir. Ancak, sadece dışsal motivatörlere önem vermek doğru değildir; insanlar yarış atı değildir, iş tatmin düzeyleri düşebilir.

Mevcut motivasyon teorileri, iş performansı gibi bireysel düzey çıktılarının örgütsel performans gibi örgütsel düzeyde etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir (Treville ve Antonakis, 2006: 100). Ancak, örneğin, çalışanların iş başarısı, her zaman

örgüt performansı hakkında bilgi vermeyebilir. İş performansı yüksek iken, kontrol edilemeyen değişkenlerden dolayı örgüt performansı düşebilir. Örgüt performansını belirleyen diğer değişkenlerin de iş performansının etkisini azaltmaması gerekir.

Rus çalışanlarla ilgili olarak, tutum-performans ilişkisi üzerine yapılan bir çalışmada, erkek çalışanların kendilerinin değerlendirdikleri performansları ile kontrol mevkileri arasında herhangi bir ilişki saptanmamış, ancak kadrolu olanlarda anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bayan çalışanlarda ise herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Kontrol mevkiinin düz işçilerin kazançları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Buna karşın, kadrolu olma, denetim pozisyonunda yer alan bireyler için önemli kazançlar getirmektedir. Kadrolu olma, terfi beklentilerini yükseltmektedir. Çalışmada, kadrolu olan çalışanların kadrolu olmayanlara göre gelecekte daha çok terfi beklediği görülmüştür (Linz ve Semykina, 2007: 4).

Çalışanların stresleri ile verimlilikleri arasındaki ilişki ile ilgili olarak, en yüksek verimliliğin orta düzey streste gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Buna göre, iş ortamında stresin olmadığı durumlarda iş mücadelesi yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stres arttığında iş performansı da artmaktadır. Normal düzeyde stres, çalışanları mücadeleye özendirir sağlıklı bir uyarıdır. Ancak stres aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşmekte, kişi karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında tutarsız olmaktadır. Aşırı stres çalışanın iş verimliliğini tamamen ortadan kaldırmakta, sinirlerini bozmakta, işten ayrılmaya kadar etkiler yapmaktadır (Davis, 1987; Gümüştekin ve Öztemiz, 2008: 280),

Beklenti teorisine göre (George ve Jones, 1999), motivasyonun ana belirleyicilerden ikisi, beklenti (çaba ve performans arasındaki algılanan bağlantı) ve araçsallık (performans ile ödeme, takdir etme ve kariyer fırsatları gibi sonuçlar arasındaki algılanan bağlantı) olarak ifade edilebilir. Buna göre, yöneticiler çalışanların performanslarını takdir edebilirlerse, çalışanların beklenti, araçsallık ve dolayısıyla motivasyon düzeyleri yüksek olacaktır (Chiu, 2004: 91).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ MOTİVASYONLARI VE İŞ PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

#### I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışma, genel olarak, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ve aralarındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın Antalya'daki otelleri kapsamasının nedenlerinden ilki, Antalya'nın gerek doğal, gerekse tarihî değerleri ile önemli bir çekim merkezi olması yanında, sunduğu turizm üst yapı olanakları ile Türkiye'nin turizmde önemli bir yer tutmasıdır. Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2007 yılı itibariyle kentte turistik belgeli 181 adet beş yıldızlı otel yaklaşık 140 bin yatakla hizmet vermektedir. Bunun dışında 63 tatil köyü, 223 dört yıldızlı, 159 üç yıldızlı, 107 iki yıldızlı ve 24 bir yıldızlı otel turistlerin konaklama ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bölgede yine bakanlık belgeli üç motel, 50 pansiyon, bir kamping, yedi apart otel, 47 müstakil apart otel, yapılmakta olanlarla birlikte 11 golf sahası, bir kırsal turizm tesisi, 22 özel tesis, iki turizm kompleksi, bir personel eğitim tesisi hizmet vermektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli 903 tesiste yaklaşık 161 bin oda, 347 bin yatak bulunmaktadır. Yine, Turizm Bakanlığı verilerine göre, 3 bin 250 yatak kapasitesiyle Türkiye'nin ikinci büyük oteli Sungenç Port Royal, Antalya'nın Beldibi beldesinde bulunmaktadır (<http://www.radikal.com.tr>; (14.05.2007) Özetle, Antalya, Türkiye turizminin başta gelen illerinden birisidir.

Ayrıca, Antalya’da bulunan otel işletmelerinin önemli bir kısmının tüm yıl faaliyette bulunması da, çalışanlarla ilgili daha sağlıklı verilere ulaşılmasını mümkün kılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansları ile ilgili olarak başka sektörlerde çok fazla çalışma olmasına karşın, turizm sektöründe yapılan çalışma sayısı göreceli olarak azdır. Çalışmamızın bu konudaki yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların iş performanslarını birçok etmen belirlemektedir. Bunlar içinde, örgüt psikolojisinin önemli çalışma alanlarından olan örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun iş performansını etkileyip etkilemediğinin ve etkiliyorsa ne derecede etkilediğinin öğrenilmesi ile, araştırmacılara ve uygulayıcılara önemli bilgilerin sağlanması mümkün olacaktır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de insan kaynaklarının iş performansları, tüm örgütün performansını ve ürün kalitesini belirleyen başlıca unsurdur. Yüksek iş performansı, bir taraftan işletmelerin kârlılık gibi ekonomik amaçlarına hizmet ederken, diğer taraftan ucuz ve nitelikli ürünlerin üretilmesine imkân sağladığından dolayı pazarlama amaçlarına da hizmet etmektedir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde çalışanların iş performansları, iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının düzeyleri ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile sektördeki bilgi birikimine katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

## **II. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ**

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu düzeylerinin bilinmesi, onların iş performansı hakkında bir fikir verir mi? Bu sorunun cevabı, her iki değişkenin alt boyutları ile beraber iş performansı ve alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun yanında, çalışanların örgütsel bağlılıklarının onların iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığının da belirlenmesine çalışılmaktadır. Bundan başka, çalışanların bağlılık, motivasyon ve performanslarının ve alt boyutlarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğinin de belirlenmesine çalışılmaktadır. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, ünvan, işyerinde çalışma süresi, meslek süresi veya iş deneyimi ve değiştirilen işyeri sayısıdır. Bu bağlamda, aşağıdaki sorular hazırlanmış ve buna bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

## A) ARAŞTIRMANIN SORULARI

i. Çalışanların duygusal bağlılıklarının görev performansları ve bağlamsal performansları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

ii. Çalışanların devamlılık bağlılıklarının görev performansları ve bağlamsal performansları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

iii. Çalışanların normatif bağlılıklarının görev performansları ve bağlamsal performansları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

iv. Çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansları ve bağlamsal performansları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

v. Çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performansları ve bağlamsal performansları üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

vi. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

vii. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmekte midir?

Araştırma sorularına verilecek cevapların, büyük ölçüde, çalışanların iş performanslarını yükseltmeye ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir. Bilindiği gibi, son yıllarda, insan kaynakları, rekabet üstünlüğünü elde etmede ve sürdürmede örgütlerin en önemli varlıklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğünü arttıran özelliklerinin ortaya çıkarılmasına ilişkin yapılan her çalışma anlamlıdır.

## B) ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmelerinden elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarının her birinin iş performansının görev ve bağlamsal boyutlarının her biri ile ilişkisi belirlenecektir.



Bundan başka, genel örgütsel bağlılık ile genel iş performansı arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi saptanacaktır. Bunun için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>**: İşgörenlerin devamlılık bağlılıkları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>**: İşgörenlerin normatif bağlılıkları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>**: İşgörenlerin devamlılık bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>1f</sub>**: İşgörenlerin normatif bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Bazı araştırmacılar iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler saptarken, bazıları herhangi bir ilişki bulmamıştır. Bu farklılığın örgütlerin yapılarından kaynaklanabileceğini düşünmekle beraber iş performansı kavramının anlamından da kaynaklanabileceğini düşünmekteyiz. Biz burada iş performansının, herhangi bir görevin hızlı, etkin bir şekilde yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram olan “görev performansı” ve iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok örgütteki sosyal ilişkilerle ilgili olan “bağlamsal performans” kavramları ile birlikte ele alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Dolayısıyla, iş motivasyonu görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmazken, bağlamsal performans üzerinde etkili olabilir. Bu yüzden, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının her birinin iş performansının her bir boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi yararlı olacaktır. Bunun için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin iş motivasyonları ile iş performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İşgörenlerin içsel motivasyonları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İşgörenlerin dışsal motivasyonları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** İşgörenlerin içsel motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2d</sub>:** İşgörenlerin dışsal motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Meyer, Allen ve Topolnystk (1998), çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun için örgütsel bağlılık boyutlarının her birinin iş motivasyonunun içsel ve dışsal boyutlarının her biri ile ilişkisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>:** İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>:** İşgörenlerin devamlılık bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

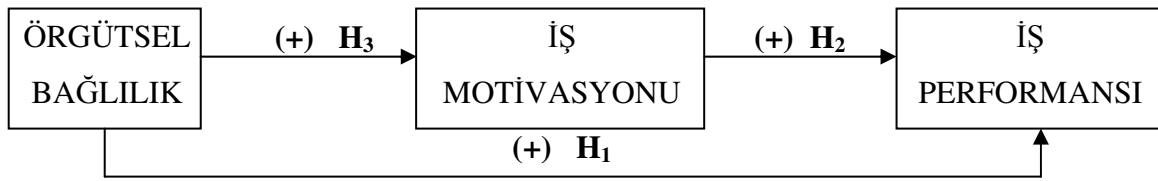
**H<sub>3c</sub>:** İşgörenlerin normatif bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3d</sub>:** İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3e</sub>:** İşgörenlerin devamlılık bağlılıkları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3f</sub>:** İşgörenlerin normatif bağlılıkları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotezler ışığında geliştirilen kavramsal çerçeve Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11: Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki ile İlgili Kavramsal Çerçeve

### III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performanslarının belli bir andaki durumları ortaya konulacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmayı standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık bir çalışma şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Araştırma amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü, çalışmanın önceki bölümlerinde örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı olguları bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek bunlar içinde üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, iki boyutlu iş motivasyon modeli ve iki boyutlu iş performansı modeli sunulmuş ve bu modeller içerisinde yer alan değişkenler arasında elde edilen ampirik bulgularla neden-sonuç ilişkisi aranmıştır. Bu nedenle araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır.

Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

#### A) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Bu araştırmanın ana kütlelerini Antalya ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğü'nün verilerine göre, 31.12.2006 tarihi itibarıyla, Antalya ilinde 67'si yatırım

belgeli ve 114'ü işletme belgeli olmak üzere toplam 181 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Tesislerdeki toplam yatak sayısı yaklaşık 137 bindir (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>; 20.09.2007). Tesislerde çalışan sayısının toplam 13 bin civarında olduğu tahmin edilmektedir. Ancak, bu sayının mevsime bağlı olarak değiştiği de bilinmelidir.

Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinden 30 adedine toplam 750 anket teslim edilmiş, ancak 20 otelden toplam 402 anket elde edilebilmiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 54'tür. Örneklemi oluşturan tesis sayısı, ana kütleinin % 11'ini oluşturmaktadır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütlei temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmada Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların seçilmesinde başlıca şu kriterler rol oynamıştır: İlk, Antalya, Türkiye'nin turizm sektöründe gerek doğal, gerek tarihî ve kültürel değerleri ile, gerek Türkiye'nin en hareketli hava limanı ve ulaşım olanakları ile, gerek turistik yatak kapasitesi ile ve tüm bunları başarılı olarak ekonomileştirme ve pazarlama yeteneği ile Türkiye'nin başta gelen turizm merkezidir. Antalya, 31.12.2006 tarihi itibarıyla, Turizm Bakanlığı'ndan yatırım ve işletme belgesine sahip toplam 913 konaklama tesisi ile yaklaşık 350 bin yatak kapasitesine sahip bir ilimizdir. Bu sayıya Belediyenin denetiminde olan konaklama tesisleri dahil değildir.

İkinci olarak, özellikle son yıllarda turizmi çeşitlendirme politikası ile yılın bütününe ve diğer bölgelere genişletme uygulamalarından Antalya da payını almış; kongre, dağ, golf, av, spor, inanç, sağlık, yat ve diğer turizm çeşitleri ile deniz-güneş-kum üçlüsünün dışında kalan özellikleri ile ön plâna çıkmaya başlamıştır. Turizm çeşitlendirmesi ile, sezonu zaten uzun olan Antalya, tüm yıl turizm hizmeti vermeye başlamıştır. Dolayısıyla, tesislerin kapanmaması, tüm yıl hizmet vermesi, çalışanların istihdamını da daha sağlıklı hâle getirmektedir. Özetle, Antalya'da çalışanların önemli bir kısmının tüm yıl istihdamının mümkün olması, çalışanlarla ilgili daha sağlıklı çalışmalar yapılmasını mümkün kılacaktır.

Araştırmaya beş yıldızlı otellerin dâhil edilmesinin nedeni, diğerlerine göre daha çok profesyonel yöneticileri bünyesinde barındırmaları, insan kaynağı politikalarına sahip olmaları ve görece olarak daha çok kurumsallaştıkları varsayımdır. Yabancı

turistleri getiren seyahat acentalarının çoğunlukla beş yıldızlı otelleri tercih etmeleri de, bir başka seçim kriteri olarak ifade edilebilir.

## B) VERİ TOPLAMA ARACININ SEÇİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ölçek olarak Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; ankete cevap verenin yazılı ifadelerine ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anketi cevaplandırmanın seçmesi gereken tercihler “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Ek-1’de görülen anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, bölüm, ünvan, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi (iş deneyimi), işyerinin kaçınıcı işyeri olduğu değişkenleri başlıca kontrol değişkenlerini oluşturmaktadır. Daha önce yapılmış birçok araştırmada bu değişkenlerin önemli bir kısmı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık anketi yer almaktadır. Örgütsel bağlılık anketi de çalışanlara yöneltilmiştir. Allen ve Meyer’ın (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık anketinde ilk sekiz ifade duygusal bağlılık, 9-15. ifadeler devamlılık bağlılığı ve 16-22. ifadeler normatif bağlılık ile ilgidir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleştikleri, örgütün amaçlarını benimsedikleri ve severek bağlandıklarında gerçekleşmektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütlerine çıkar veya kazanç gözeterek bağlanmalarıyla ilgilidir; çalışanlar zorunda olduklarından örgütlerine bağlanmaktadır. Normatif bağlılıkta ise, çalışanlar sosyal normları referans olarak bağlanmaktadır; kendisine zamanında sahip çıkmış örgütüne bağlanmanın ahlâkî olduğunu düşünmektedirler.

Üçüncü bölümde yine çalışanlara yöneltilmiş iş motivasyonu anketi yer almaktadır. İş motivasyonu ölçümünde Mottaz’ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: İçsel ve dışsal motivasyon araçları. İçsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım,

sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 108).

Dördüncü bölümde, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı anketi yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Borman vd., 1995, Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı, herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi ile ilgili iken, bağlamsal performans gönüllülük, ortak çalışma, kural ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi işin dışındaki davranışlarla ilgilidir (Chiu, 2004: 82). 24 sorulu iş performansı anketinde ilk dört ifade görev performansını ölçmede kullanılırken, geri kalan 20 ifade bağlamsal performansı ölçmektedir (Çolakoğlu, 2005: 133-134).

Beşinci bölümde, çalışanların üstleri tarafından değerlendirildikleri iş performansı anketi yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). İlk dört soru görev performansı ile ilgili iken, kalan 20 soru bağlamsal performans ile ilgilidir. Herbir başarı kriteri ile ilgili derecelendirme “1= Çok düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek ve 5= Çok yüksek” şeklinde yapılmıştır. Yani, yöneticilerden astları ile ilgili düşüncelerini sayı ile ifade etmeleri istenmiştir. En son hesaplama yapılırken, 5,00-4,21 arası “çok yüksek”, 4,20-3,41 arası “yüksek”, 3,40-2,61 arası “orta”, 2,60-1,81 arası “düşük” ve 1,80-1,00 arası “çok düşük” derecelendirmesi yapılmaktadır. Çalışanların iş performansları, kendi değerlendirmeleri ile üstlerinin değerlendirmelerinin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

### C) VERİLERİN TOPLANMASI

Antalya’da faaliyette bulunan beş yıldızlı 30 otele 25’er adet toplam 750 adet anket dağıtılmıştır. Anketlerin beşinci bölümü dışındaki bölümleri çalışanların kendilerine dağıtılmış ve formların üzerine herhangi bir isim yazmamaları söylenmiştir.

Anketlerin beşinci bölümleri de anket dağıtılan çalışanların yöneticilerine verilmiş ve astları ile ilgili değerlendirmelerini sayı olarak belirtmeleri istenmiştir.

Ancak, teslim edilen 750 anketin sadece 402'si geri dönmüş, diğerleri ya hiç gönderilmemiş, ya da geç gönderilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 54'tür. Dolayısıyla, araştırmanın örneklemini 20 otel ve 402 çalışan oluşturmaktadır.

#### D) ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada verileri elde etmede standart bir anket formu kullanılmaktadır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da sözkonusu olabilir. Ayrıca, bu çalışma örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı olgularının belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu durum, ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Yani, 2007 yılında elde edilen bulgular örneğin 2015 yılında elde edilen bulgularla tutarlı olmayabilir. Çalışanların tutumları, yöneticilerin ve yönetim yaklaşımlarına bağlı olarak değişebilir. Örneğin, çalışma ortamında fiziksel şartların uygun olmadığını düşünen bir çalışan, yeni yönetim ve uygulamalarla tamamen farklı düşünmeye başlayabilir. Ancak, yine de negatif tutumların pozitif tutumlara göre değişmesinin daha güç olduğu da bilinmelidir.

Diğer taraftan, bu çalışmada çalışanların örgütlerine bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ile ilgili olarak tutum ölçeği tercih edilmiştir. Çalışanların ve üstlerinin performans değerlendirme ile ilgili olarak subjektif değerlendirmelerde bulunacakları beklenmektedir. Performans değerlendirmede müşterilerin değerlendirmelerinin de yer alması daha objektif sonuçlar sağlamakla beraber herbir çalışan ile ilgili müşteri değerlendirmelerinin elde edilmesi zorluklar oluşturmaktadır. Müşterilerin değerlendirmelerine imkân verilmesi bile, objektifliğin garantisi değildir. Çünkü, müşterilerin algılarındaki farklılıktan dolayı, değerlendirmeler de buna bağlı olarak değişebilmektedir.

Ayrıca ankette yer alan değişkenlere yönelik faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Daha önce birçok çalışmada kullanılan ve faktör analizleri yapılan ve aynı yapıyı ölçen soruların bir araya toplanmış olması ve her bir değişkenin yer aldığı faktör grubunun belli olması; diğer

tarafından faktör analizi için örnek büyüklüğü çalışmada kullanılan değişken sayısının 4-5 katı (tercihen 10 Katı) olmamasından dolayı faktör analizi yapılmamıştır. Ancak anket formunda yer alan her bir ölçek için güvenilirlik ve içsel tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir.

#### IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

##### A) ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Anket çalışması sonucunda toplam 402 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

Ankete cevap verenlerin % 69,7’si erkek, % 30,3’ü bayandır. Neredeyse üç çalışandan birisinin bayan olması, otelcilik sektöründe bayanların istihdamının diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir.

Çalışanların önemli bir çoğunluğu (% 43,3), 22-28 yaş grubunda yer almaktadır. 15-35 yaşları arasında bulunan çalışanların oranı ise % 82,6’dır. Bu, otelcilik sektöründe daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Otelcilik sektörü, yorucu ve güç gerektiren işlerden meydana gelmektedir. Bazı işletmelerde günde sekiz saatten fazla çalışmalar, dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi özellikler yaşlı insanların çalışmasını zorlaştırmaktadır.

Çalışanların önemli bir bölümü (% 42,3) lise eğitimini almıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların oranı ise % 25,4’tür. Yani, neredeyse dört çalışandan birisi ilköğretim mezunudur. Lisans ve lisans üstü eğitim alanların oranı ise % 19,4’tür. Lisans üstü eğitim alanların payının sadece % 3 olması, lisans eğitimi alanların genellikle sektör ya da akademik kariyer seçeneklerinden birisini seçmeleri ile de açıklanabilir. Yani, sektörü seçenler genellikle akademik kariyer yapmaktan vazgeçmektedirler.

Çalışanların % 53,2’si evli, % 43,8’i bekârdır. Genç nüfusun fazla olduğu bu sektörde evli olanların payının fazla olması, gençlerin önemli bir kısmının evli olduğunu göstermektedir. Bekâr çalışanların oranının yüksek olması anlamlıdır. Turizm sektöründe, genç ve bekâr çalışanların oranının diğer birçok sektöre göre daha fazla



olduğuna ilişkin genel bir görüş vardır. Araştırmadaki bulgular da büyük ölçüde bunu doğrulamaktadır.

Çalışanların önemli bir kısmı (% 66,2) dört bölümde; % 20,4' lokantada, % 19,9'u resepsiyonda, % 13,9'u mutfakta ve % 11,9'u katlarda çalışmaktadırlar. Katlar dışında diğer üç bölümde çalışanların misafirle yüzyüze iletişimde bulunmaları da araştırmanın önemini göstermektedir. Turizm sektöründe özellikle yüzyüze iletişimde bulunan çalışanların birer satış temsilcisi (müşteri temsilcisi) gibi çalışmaları misafirlerin algıları üzerinde önemli etkiye sahip olmaları anlamına gelmektedir. Yani, misafirlerin memnuniyetini büyük ölçüde çalışanlar belirlemektedir.

Çalışanların % 66,2'si düz çalışan, % 19,4' orta kademe yöneticisi, % 10,4' alt kademe yöneticisi ve % 4' st kademe yöneticisidir. Dolayısıyla düz çalışanların dışında çeşitli yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin de bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri incelenmektedir. Böylece, yöneticilerin düz çalışanlardan farklılaşmaları da izlenmektedir.

Çalışanların önemli bir kısmı (% 80,6), 5 yıldan az bir zamandır işletmede çalışmaktadır. Bu, alışanların önemli bir kısmının işletmedeki deneyiminin oldukça az olduğunu da göstermektedir. İşletmelerin alışanlara çalışanların da işletmelere yabancı oldukları bir sektör görünümü vermektedir. Sektörde genel olarak belirli bir mevsimde ve yerde yoğunlaşma sözkonusudur. Bunun bir sonucu olarak, istihdamın istikrarsızlığı işgören devir hızının yüksek olması, çalışanların uzun süre aynı işletmede çalışmasını olanaksız kılmaktadır.

Çalışanların meslek yaşamlarına (iş deneyimlerine) bakıldığında, % 36,3'ünün 6-10 yıllık bir meslek yaşamına sahip olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandırانların büyük bir kısmının (% 81,1) sektör deneyimi 15 yılın altındadır. Sektörde çoğunlukla iş deneyimi az olanların çalışmakta olduğu görülmektedir.

Çalışanların önemli bir kısmının (% 49,8) şu andaki işyerlerinin dördüncü ya da üzeri olduğu görülmektedir. İlk veya ikinci işyeri olduğunu belirtenlerin oranı ise % 23,4'tür. Çalışanların çoğunun geçmişinde dörtten fazla işyeri deneyimi vardır. Bu bulgu da sektörde çalışan devir hızının ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

KONTROL DEĞİŞKENLERİ				KONTROL DEĞİŞKENLERİ			
		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Bayan	122	30,3	Yaş	15-21	24	6,0
	Erkek	280	69,7		22-28	174	43,3
					29-35	134	33,3
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	102	25,4		36-42	50	12,4
	Lise	170	42,3		43-49	14	3,5
	Ön-lisans	52	12,9	50 +	6	1,5	
	Lisans	66	16,4	Bölüm	Katlar	48	11,9
	Lisans üstü	12	3,0		Lokanta	82	20,4
Medenî Durum	Bekâr	176	43,8		Resepsiyon	80	19,9
	Evli	214	53,2		Mutfak	56	13,9
	Dul	12	3,0		Diğer	136	33,9
Unvan	İşgören	266	66,2	Çalışma Süresi	1 yıldan az	140	34,8
	Alt K.Yön	42	10,4		1-5 Yıl	184	45,8
	Orta K.Y.	78	19,4		6-10 Yıl	48	11,9
	Üst K.Y.	16	4,0		11-15 Yıl	24	6,0
					16-20 Yıl	6	1,5
Meslek Süresi	1 yıldanaz	32	8,0	Kaçınıcı İşyeri	1.	36	9,0
	1-5 Yıl	116	28,9		2.	58	14,4
	6-10 Yıl	146	36,3		3.	108	26,9
	11-15 Yıl	64	15,9		4.+	200	49,8
	16-20 Yıl	20	5,0				
	21 Yıl +	24	6,0				

## B) ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenilirlik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Anketi

### Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			İŞ MOTİVASYONU			İŞ PERFORMANSI (ÖZ-DEĞERLENDİRME)			İŞ PERFORMANSI (ÜST-DEĞERLENDİRME)		
$\alpha = 0,9332$			$\alpha = 0,9015$			$\alpha = 0,9408$			$\alpha = 0,858$		
	$\alpha$	$\bar{X}$		$\alpha$	$\bar{X}$		$\alpha$	$\bar{X}$		$\alpha$	$\bar{X}$
<b>ob1</b>	0,9308	3,6816	<b>im1</b>	0,9014	4,2289	<b>ipö1</b>	0,9354	4,0945	<b>ipü1</b>	0,851	3,7214
<b>ob2</b>	0,9288	3,4726	<b>im2</b>	0,9012	4,3632	<b>ipö2</b>	0,9323	4,3085	<b>ipü2</b>	0,849	3,7463
<b>ob3</b>	0,9281	3,3881	<b>im3</b>	0,8973	3,8557	<b>ipö3</b>	0,9342	4,0547	<b>ipü3</b>	0,850	3,6891
<b>ob4</b>	0,9287	3,4080	<b>im4</b>	0,8967	3,9701	<b>ipö4</b>	0,9325	4,2587	<b>ipü4</b>	0,852	3,6617
<b>öb5</b>	0,9290	3,5522	<b>im5</b>	0,8978	3,7512	<b>ipö5</b>	0,9335	4,3383	<b>ipü5</b>	0,852	3,8209
<b>öb6</b>	0,9295	3,7313	<b>im6</b>	0,8955	3,8209	<b>ipö6</b>	0,9372	3,8159	<b>ipü6</b>	0,853	3,7612
<b>öb7</b>	0,9287	3,6070	<b>im7</b>	0,8950	3,6766	<b>ipö7</b>	0,9334	4,3383	<b>ipü7</b>	0,852	3,7264
<b>öb8</b>	0,9301	3,6816	<b>im8</b>	0,8943	3,6368	<b>ipö8</b>	0,9329	4,2736	<b>ipü8</b>	0,850	3,7363
<b>öb9</b>	0,9296	3,6119	<b>im9</b>	0,8953	3,5423	<b>ipö9</b>	0,9316	4,3731	<b>ipü9</b>	0,851	3,7338
<b>öb10</b>	0,9312	3,6070	<b>im10</b>	0,8971	3,6816	<b>ipö10</b>	0,9329	4,2836	<b>ipü10</b>	0,851	3,7015
<b>öb11</b>	0,9331	3,3433	<b>im11</b>	0,8967	3,9104	<b>ipö11</b>	0,9332	4,2985	<b>ipü11</b>	0,853	3,8308
<b>öb12</b>	0,9327	3,1592	<b>im12</b>	0,8984	4,1443	<b>ipö12</b>	0,9357	4,7662	<b>ipü12</b>	0,857	3,3209
<b>öb13</b>	0,9288	3,3483	<b>im13</b>	0,8965	3,7612	<b>ipö13</b>	0,9318	4,3582	<b>ipü13</b>	0,856	3,9652
<b>öb14</b>	0,9313	3,6517	<b>im14</b>	0,9006	4,2488	<b>ipö14</b>	0,9320	4,4428	<b>ipü14</b>	0,850	3,7338
<b>öb15</b>	0,9310	3,8557	<b>im15</b>	0,8978	3,3483	<b>ipö15</b>	0,9325	4,3383	<b>ipü15</b>	0,852	3,7289
<b>öb16</b>	0,9290	3,3532	<b>im16</b>	0,8943	3,7562	<b>ipö16</b>	0,9322	4,4279	<b>ipü16</b>	0,848	4,1517
<b>öb17</b>	0,9286	3,1592	<b>im17</b>	0,8970	3,9751	<b>ipö17</b>	0,9322	4,4229	<b>ipü17</b>	0,854	3,7637

Tablo 6 (devam)

<b>öb18</b>	0,9302	3,4279	<b>im18</b>	0,8979	3,6119	<b>ipö18</b>	0,9333	4,2338	<b>ipü18</b>	0,851	3,6542
<b>öb19</b>	0,9286	3,4080	<b>im19</b>	0,8954	3,8756	<b>ipö19</b>	0,9324	4,3234	<b>ipü19</b>	0,851	3,6866
<b>öb20</b>	0,9285	2,9403	<b>im20</b>	0,8933	2,2736	<b>ipö20</b>	0,9319	4,2985	<b>ipü20</b>	0,851	3,6667
<b>öb21</b>	0,9310	3,3980	<b>im21</b>	0,8927	2,5821	<b>ipö21</b>	0,9331	4,1990	<b>ipü21</b>	0,851	3,7338
<b>öb22</b>	0,9289	3,6070	<b>im22</b>	0,9003	3,5274	<b>ipö22</b>	0,9351	4,0945	<b>ipü22</b>	0,857	3,3159
			<b>im23</b>	0,8947	2,6965	<b>ipö23</b>	0,9326	4,4577	<b>ipü23</b>	0,853	3,7090
			<b>im24</b>	0,8960	2,6020	<b>ipö24</b>	0,9332	4,2935	<b>ipü24</b>	0,852	3,7637

Bir ölçümün güvenirliliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir (Baş, 2001: 191). Nunnally güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir (Ağca, 2005: 200). Benzer birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlilik testi kullanılmıştır.

Cronbach' Alpha testinde, ilgili değişkenin (sorunun) ölçüm dışı bırakılması halinde ölçeğin güvenirliliğinin nasıl etkilendiğini gösteren “değişken çıkarıldığında alfa katsayısı” verisi kullanılmaktadır. Yine Nunnally bu katsayının da 0,70 ve yukarı olmasını tavsiye etmektedir. Anket formumuz içerisinde yer alan “örgütsel bağlılık”, “iş motivasyonu”, ve “iş performansı” ile ilgili ölçeklere Cronbach' Alpha testi ayrı ayrı SPSS Versiyon 13.0 kullanılarak uygulanmıştır.

Örgütsel bağlılığa ait ölçeğin alpha katsayısı 0,9332; iş motivasyonuna ait ölçeğin alpha katsayısı 0,9015, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iş performansına ait ölçeğin alpha katsayısı 0,9408 ve üstlerinin değerlendirdiği iş performansına ait alpha katsayısı 0,858 olarak bulunmuştur. Bu üç oran da 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığa, iş motivasyonuna ve iş performansına ait alpha katsayıları her bir sorunun alpha katsayısından büyük olduğu için, anketin güvenilirliği tamdır. Dolayısıyla, hiçbir soru değerlendirme dışı bırakılmamıştır.

### C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları başlıca üç boyut altında ele alınmaktadır. Bu boyutlar, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarıdır. Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin ortaya konması bakımından her bir duygusal bağlılık boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 7.1’de örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmedeki işini kendi özel işi gibi hissedenlerin ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (3,73). Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 28,9’unun işletmeye kendisini duygusal olarak bağlı hissetmediği görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalaması ise 3,57’dir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7.1: Duygusal Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,68	1,142	6,5	11,9	11,4	47,3	22,9
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.	3,47	1,244	9,0	15,9	15,9	37,3	21,9
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,39	1,239	9,0	19,9	12,4	40,8	17,9
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	3,41	1,303	11,4	15,9	15,4	34,8	22,4
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,55	1,206	7,0	16,9	12,4	41,3	22,4
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	3,73	1,214	7,5	11,4	11,4	39,8	29,9
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	3,61	1,177	7,0	12,9	15,9	40,8	23,4
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	3,68	1,093	5,5	8,5	22,4	39,8	23,9
<b>Duygusal Bağlılık Düzeyi</b>	<b>3,57</b>						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 7.2’de, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. “Başka işletmenin buradan daha iyi olacağına garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum” diyenlerin ortalamasının 3,86 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, anketi cevaplandıranların % 52,3’ü şu anda işletmelerinden ayrılma kararlarını verdiklerinde hayatlarının alt-üst olacağını düşünmektedirler. Devamlılık bağlılığı ortalaması ise 3,37’dir. Çalışanların devamlılık bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7.2: Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
9. İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	3,61	1,239	7,0	15,4	15,4	33,8	28,4
10. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	2,61	1,317	25,4	26,9	20,4	16,4	10,9
11. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,34	1,242	8,0	19,4	25,4	24,9	22,4
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	3,16	1,300	11,9	23,9	18,4	27,9	17,9
13. Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	3,35	1,251	10,0	16,9	21,4	31,8	19,9
14. Bu işletmeden ayrılp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	3,65	1,202	7,0	12,9	14,9	38,3	26,9
15. Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	3,86	1,141	5,0	9,5	14,9	36,3	34,3
<b>Devamlılık Bağlılığı Düzeyi</b>	<b>3,37</b>						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 7.3’de, örgütsel bağlılığın normatif boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 7.3: Normatif Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.	3,35	1,227	7,5	21,4	19,4	31,8	19,9
17. Bu işletmeye çok şey borçluyum.	3,16	1,292	13,9	19,9	17,4	33,8	14,9
18. Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,43	1,213	9,0	13,9	22,9	33,8	20,4
19. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	3,41	1,113	7,0	13,4	26,9	37,3	15,4
20. Bu işletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,94	1,293	17,4	20,9	25,4	22,9	13,4
21. Bu işletmeden ayrılp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	3,40	1,283	8,5	19,9	19,9	26,9	24,9
22. Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	3,61	1,198	9,0	9,0	18,4	39,8	23,9
<b>Normatif Bağlılık Düzeyi</b>	<b>3,33</b>						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 7.3’de görüldüğü gibi, işletmeye sadakat göstermelerinin gerekli olduğunu düşünenler 3,61 ile en yüksek ortalama sahiptirler. Normatif bağlılık ortalaması ise 3,33’dür. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin “orta” olduğu söylenebilir.

Tablo 7.4’de örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri “yüksek” olmakla beraber (3,57), devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin “orta” olduğu görülmektedir. Genel örgütsel bağlılık düzeyi “yüksek” olarak kabul edilebilir (3,42).

Tablo 7.4: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
Duygusal Bağlılık	3,57	0,9778
Devamlılık Bağlılığı	3,37	0,8901
Normatif Bağlılık	3,33	0,9188
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	3,42	0,7885

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

#### D) İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

İş motivasyonu değişkeninin başlıca iki alt değişkeni vardır; içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri. Tablo 8.1’de içsel motivasyonla ve Tablo 8.2’de ise dışsal motivasyonla ilgili ortalamalar, standart sapmalar ve motivasyon ile ilgili ifadelerle katılanların oranı görülmektedir.

Tablo 8.1: İçsel Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Yaptığım işte başarılıyım.	4,23	0,778	1,5	2,0	6,5	52,2	37,8
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,36	0,742	1,0	2,0	4,0	45,8	47,3
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	3,86	0,884	1,5	3,0	29,4	40,8	25,4
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	3,97	1,057	4,0	7,0	12,4	41,3	35,3
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	3,75	1,129	5,5	10,4	14,9	41,8	27,4
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	3,82	1,088	4,5	8,5	17,4	39,8	29,9
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,68	1,134	5,1	11,0	22,5	35,4	26,0
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,64	1,195	7,5	10,9	18,4	36,8	26,4
9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,54	1,047	6,0	5,5	35,8	33,8	18,9
<b>İçsel Motivasyon Düzeyi</b>	<b>3,87</b>						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 8.1’de görüldüğü gibi, içsel motivasyon ile ilgili en yüksek düzey (4,36), yaptıkları iş ile ilgili sorumluluğa sahip oldukları; en düşük düzey ise (3,54), yöneticilerinin çalışmalarından dolayı her zaman takdir edildikleri ifadesidir. Genel içsel motivasyon düzeyi ise 3,87’dir. Buna göre, çalışanların içsel motivasyon düzeyinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8.2’de dışsal motivasyonla ilgili tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Dışsal motivasyonla ilgili 14 ifadeye verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

Tablo 8.2: Dışsal Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
10. Yönetim, izin isteğini olumlu karşılar ve red etmez.	3,68	1,151	8,0	7,5	16,9	43,8	23,9
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	3,91	0,995	5,0	4,0	12,4	52,2	26,4
12. İşletmede, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	4,14	1,011	5,5	2,5	4,5	47,3	40,3
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,76	1,195	9,0	7,5	10,0	45,8	27,9
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,25	0,772	0,5	3,0	8,5	47,3	40,8
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,35	1,301	12,4	16,4	14,4	37,3	19,4
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,76	1,141	6,5	5,0	26,4	30,8	31,3
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,98	0,907	1,5	7,0	12,4	50,7	28,4
18. İşimde terfi imkânım vardır.	3,61	1,177	8,0	9,0	21,4	37,3	24,4
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	3,88	1,018	4,5	6,0	13,9	48,8	26,9
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,27	1,351	41,8	20,9	12,9	16,9	7,5
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,58	1,414	33,8	17,4	15,9	22,4	10,4
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,53	1,260	9,5	12,4	19,9	32,3	25,9
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	2,70	1,303	25,9	15,4	33,3	13,9	11,4
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,60	1,399	32,8	16,9	17,4	22,9	10,0
<b>Dışsal Motivasyon Düzeyi</b>	<b>3,47</b>						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

En yüksek ortalama (4,25), çalışanlarla ilişkilerinin iyi düzeyde olduğunu ifade edenlerle ilgili iken, en düşük ortalama (2,27), başarısından dolayı ekstra ücret aldıklarını ifade edenlerle ilgilidir. Dışsal motivasyon düzeyi 3,47'dir. Çalışanların dışsal motivasyon düzeyinin "yüksek" olduğu söylenebilir.

Tablo 8.3'de ise, iş motivasyonu boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksektir. Buradan, yönetimin çalışanlarının motivasyonuna çok fazla önem vermedikleri çıkarılabilir.

Tablo 8.3: İş Motivasyonu Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS
İçsel Motivasyon	3,87	0,6697
Dışsal Motivasyon	3,47	0,7039
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	<b>3,67</b>	<b>0,6069</b>

**4,21 – 5,00** Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

#### E) İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, hem çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri, hem de üstleri tarafından değerlendirmeleri dikkate



alınmıştır. En sonunda, her iki değerlendirmenin ortalaması alınmıştır. İş performansı, başlıca “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

Tablo 9.1’de çalışanların görev performansları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Buna göre, çalışanlar görev performanslarının “yüksek” olduğunu düşünmektedirler (4,18). Üstleri de astlarının görev performanslarını göreceli olarak düşük olmakla beraber yine "yüksek" olarak değerlendirmektedirler (3,71). Her iki değerlendirmenin ortalamasına bakıldığında, çalışanların görev performanslarının “yüksek” olduğu söylenebilir (3,95).

Tablo 9.1: Görev Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Görev Performansı ile İlgili Sorular	X̄	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Meslek bilgisi	4,09	0,940	2,5	6,0	7,0	48,8	35,8
2. İşini yerine getirmede beceriklilik	4,31	0,681	0,5	1,5	5,0	52,7	40,3
3. Meslekî yetenekleri	4,05	0,894	2,0	4,5	11,9	49,3	32,3
4. İşini yerine getirmede çabukluk	4,26	0,788	1,5	2,0	6,5	49,3	40,8
<b>Görev Performansı Düzeyi (öz değerlendirme)</b>	<b>4,18</b>						
1. Meslek bilgisi	3,72	0,781	1,0	6,5	22,9	58,7	10,9
2. İşini yerine getirmede beceriklilik	3,75	0,787	1,0	7,0	19,9	60,7	11,4
3. Meslekî yetenekleri	3,69	0,780	1,7	6,2	21,6	62,2	8,2
4. İşini yerine getirmede çabukluk	3,66	0,811	1,2	9,0	21,1	59,7	9,0
<b>Görev Performansı Düzeyi (üstlerin değerlendirmesi)</b>	<b>3,71</b>						
<b>ORTALAMA</b>	<b>3,95</b>						

1=Çok düşük, 2=Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5=Çok yüksek

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 9.2’de çalışanların bağlamsal performanslarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Hatırlanacağı gibi, bağlamsal performans, iş ile doğrudan ilgili olmayıp, daha çok olumlu tutum ve davranışlarla ilgili bir kavramdır.

Tablo 9.2’de görüldüğü gibi, çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre bağlamsal performansları “yüksek”tir (4,27). Üstlerinin değerlendirmesine göre, çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin, göreceli olarak düşük olmakla beraber, yine “yüksek” olduğu görülmektedir (3,73). Öz değerlendirme ve üstlerin değerlendirmelerinin ortalamasına bakıldığında çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir (4,00).

Çalışanların genel iş performansı düzeylerinin “yüksek” olduğu görülmektedir (3,98). Antalya’da faaliyette bulunan 20 beş yıldızlı otelde çalışan 402 çalışanın iş performans düzeylerinin “yüksek” olması hizmetin niteliği hakkında büyük ölçüde fikir vermektedir. Yüksek performans, yüksek misafir memnuniyeti olarak geri dönecektir.

Şüphesiz, çalışanların performansları ile ilgili olarak hizmet alan misafirlerin de değerlendirmelerine yer verilmesi daha kullanışlı ve yararlı bilgiler sağlayacaktır. Çalışanların, üstlerinin ve misafirlerin birlikte değerlendirmeye katılması daha gerçekçi performans düzeylerinin belirlenmesine katkı sağlayacaktır. İleride yapılacak bir çalışmada misafirlerin de değerlendirmelerine yer verilmesi önerilmektedir.

Tablo 9.2: Bağlamsal Performans ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	̄ X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
5. İşine karşı ilgisi	4,34	0,659	0,5	1,0	4,5	52,2	41,8
6. Turizmi sevmesi	3,82	1,126	5,0	10,0	14,4	39,8	30,8
7. Müşterilere karşılı ilgili ve yardımsever olması	4,34	0,703	0,5	1,5	6,0	47,8	44,3
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi	4,27	0,754	0,5	3,0	6,5	48,8	41,3
9. İşini yerine getirmede özen ve dikkati	4,37	0,757	1,5	1,5	3,5	45,3	48,3
10. Arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması	4,28	0,844	1,5	3,0	7,5	41,8	46,3
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati	4,30	0,848	1,5	2,5	9,0	38,8	48,3
12. İşinden memnuniyeti	3,77	1,090	4,0	11,4	15,4	42,3	26,9
13. Dürüst ve güvenilirliği	4,36	0,800	2,0	0	8,5	39,3	50,2
14. Temiz ve düzenli çalışması	4,44	0,726	1,0	0,5	6,5	37,3	54,7
15. Kibar ve güler yüzlü olması	4,34	0,757	0,5	2,0	8,5	41,3	47,8
16. Sağlık kurallarına uyması	4,43	0,703	1,0	1,0	3,5	43,3	51,2
17. İçten, samimi ve yardımsever olması	4,42	0,738	1,0	0,5	7,5	37,3	53,7
18. Sabırlı olması	4,23	0,984	2,5	4,5	10,9	31,3	50,7
19. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olması	4,32	0,780	1,0	3,0	4,5	45,8	45,8
20. Azimli ve sebatkâr olması	4,30	0,793	1,0	2,0	9,0	42,3	45,8
21. Enerjik ve sevimli olması	4,20	0,877	1,0	4,0	12,4	39,3	43,3
22. İş ile ilgili olarak kendi başına karar verebilmesi	4,09	1,021	3,5	5,0	11,9	37,8	41,8
23. Sorumluluk duygusu	4,46	0,792	1,5	2,0	4,0	34,3	58,2
24. Sosyal ilişkileri	4,29	0,858	2,0	2,5	7,0	41,3	47,3
<b>Genel Bağlamsal Performans Düzeyi (öz değerlendirme)</b>	<b>4,27</b>						
5. İşine karşı ilgisi	3,82	0,794	0,7	6,2	18,9	58,5	15,7
6. Turizmi sevmesi	3,76	0,849	1,2	7,5	20,9	54,7	15,7
7. Müşterilere karşılı ilgili ve yardımsever olması	3,73	0,832	1,5	7,2	21,4	57,0	12,9
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi	3,74	0,783	1,2	6,2	21,1	60,4	10,9
9. İşini yerine getirmede özen ve dikkati	3,73	0,803	1,5	7,0	19,2	61,4	10,9
10. Arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması	3,70	0,799	0,7	8,5	21,4	58,7	10,7
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati	3,83	0,790	1,5	5,0	17,2	61,7	14,7
12. İşinden memnuniyeti	3,32	0,789	1,7	6,5	58,2	25,1	8,5
13. Dürüst ve güvenilirliği	3,97	0,829	0,7	7,0	10,7	58,2	23,4
14. Temiz ve düzenli çalışması	3,73	0,818	1,7	7,7	16,7	63,2	10,7
15. Kibar ve güler yüzlü olması	3,73	0,770	1,2	6,2	20,6	62,2	9,7
16. Sağlık kurallarına uyması	4,15	0,965	0,7	6,2	16,9	29,4	46,8
17. İçten, samimi ve yardımsever olması	3,76	0,812	1,2	7,2	18,4	60,2	12,9
18. Sabırlı olması	3,65	0,810	2,2	7,0	21,6	61,4	7,7
19. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olması	3,69	0,806	1,5	7,2	22,4	59,0	10,0
20. Azimli ve sebatkâr olması	3,67	0,841	2,2	7,5	21,6	58,7	10,0
21. Enerjik ve sevimli olması	3,73	0,774	1,5	5,0	22,9	60,0	10,7
22. İş ile ilgili olarak kendi başına karar verebilmesi	3,32	0,843	1,5	8,5	58,7	19,7	11,7
23. Sorumluluk duygusu	3,71	0,775	0,5	8,5	20,4	60,9	9,7
24. Sosyal ilişkileri	3,76	0,745	1,0	5,5	19,9	63,4	10,2
<b>Genel Bağlamsal Performans Düzeyi (üstlerin değerlendirmesi)</b>	<b>3,73</b>						
<b>ORTALAMA</b>	<b>4,00</b>						

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

## F) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri belirlenmiş; örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerinin “yüksek” olduğu görülmüştür (sırasıyla, 3,42, 3,67 ve 3,98). Bu bölümde, her üç değişkenin ve alt boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin varlığı, yönü ve derecesi ortaya konulmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  mutlak değer olarak 0,70–1,00 arasında ise “yüksek”; 0,70–0,30 arasında ise “orta” ve 0,30’un altında ise, iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Ağca, 2005: 216).

### 1. Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. İş performansı ile ilgili olarak, ilkin çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri, sonra üstlerinin değerlendirmeleri ve daha sonra her iki değerlendirmenin ortalaması alınmıştır.

Tablo 10.1.a’da bağlılık ile öz-değerlendirmeye dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. İş performansının iki boyutu, görev ve bağlamsal performans boyutları ve örgütsel bağlılığın üç boyutu, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Tablo 10.1.a: Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki (öz-değerlendirme)

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
Duygusal Bağlılık	0,223**	0,380**	0,325**
Devamlılık Bağlılığı	0,166**	0,226**	0,214**
Normatif Bağlılık	0,168**	0,285**	0,244**
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	0,220**	0,352**	0,310**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 10.1.a’da görüldüğü gibi, % 99 güven aralığında, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,310$ ). Duygusal bağlılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişki orta düzeyde

olmasına karşılık, bağlılık boyutları ile performans boyutları arasındaki ilişkinin genel olarak düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 10.1.b'de bağlılık ile üstlerin değerlendirmesine dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. Üstlerin değerlendirmesi ile elde edilen veriler dikkate alındığında, çalışanların devamlılık bağlılıkları ile performansları arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görülmektedir. Duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile performans boyutları arasında ise anlamlı, pozitif ancak düşük bir ilişki vardır.

Tablo 10.1.b: Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki (üst değerlendirme)

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
Duygusal Bağlılık	0,220**	0,223**	0,246**
Devamlılık Bağlılığı	0,042	0,042	0,047
Normatif Bağlılık	0,102*	0,144**	0,133**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	0,146**	0,164**	0,171**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu); \* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 10.1.c'de bağlılık ile çalışanların kendi değerlendirmeleri ile üstlerin değerlendirmelerine dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 10.1.c: Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki  
(öz-değerlendirme+üst değerlendirme)

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
Duygusal Bağlılık	0,283**	0,411**	0,370**
Devamlılık Bağlılığı	0,141**	0,195**	0,180**
Normatif Bağlılık	0,177**	0,295**	0,249**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	0,239**	0,358**	0,317**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Her iki değerlendirme de dikkate alındığında, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:

- % 99 güven aralığında, *duygusal bağlılık* ile *görev performansı* arasında pozitif, *düşük* düzeyde bir ilişki ( $r = 0,283$ ), *duygusal bağlılık* ile *bağlamsal performans* ve *genel iş performansı* arasında pozitif, *orta* düzeyde bir ilişki vardır ( $r$  değerleri sırasıyla 0,411 ve 0,370).

- % 99 güven aralığında, *devamlılık bağlılığı* ile *görev performansı*, *bağlamsal performans* ve *genel iş performansı* arasında pozitif, *düşük* düzeyde bir ilişki vardır ( $r$  değerleri sırasıyla 0,141, 0,195 ve 0,180).

- % 99 güven aralığında, *normatif bağlılık* ile *görev performansı*, *bağlamsal performans* ve *genel iş performansı* arasında pozitif, *düşük* düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,177, 0,295, 0,249).

- % 99 güven aralığında, *genel örgütsel bağlılık* ile *görev performansı* arasında pozitif *düşük* düzeyde bir ilişki varken (r= 0,239), *bağlamsal performans* ve *genel iş performansı* arasında pozitif, *orta* düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,358 ve 0,317).

- *Genel örgütsel bağlılık* ile *genel iş performansı* arasında, % 99 güven aralığında, pozitif ve *orta* düzeyde bir ilişki vardır (r= 0,317).

## 2. Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi Pearson korelasyon analizi ile belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 10.2’de gösterilmiştir.

Tablo 10.2: Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İŞ MOTİVASYONU
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,544**	0,550**	0,619**
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	0,120*	0,442**	0,322**
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,409**	0,564**	0,553**
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	0,429**	0,613**	0,592**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

\* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Analizden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- % 99 güven aralığında, *duygusal bağlılık* ile *içsel motivasyon*, *dışsal motivasyon* ve *iş motivasyonu* arasında pozitif, *orta* düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,544, 0,550 ve 0,619).

- % 95 güven aralığında, *devamlılık bağlılığı* ile *içsel motivasyon* arasında pozitif, *düşük* düzeyde bir ilişki varken (r= 0,120), % 99 güven aralığında, *devamlılık bağlılığı* ile *dışsal motivasyon* ve *iş motivasyonu* arasında pozitif, *orta* düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,442 ve 0,322).

- % 99 güven aralığında, *normatif bağlılık* ile *içsel motivasyon*, *dışsal motivasyon* ve *iş motivasyonu* arasında pozitif, *orta* düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,409, 0,564 ve 0,553).

- % 99 güven aralığında, örgütsel bağlılık ile içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,429, 0,613 ve 0,592).

- % 99 güven aralığında, genel örgütsel bağlılık ile genel iş motivasyonu arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır (r= 0,592).

### 3. İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. İş performansı ile ilgili olarak, ilkin çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri, sonra üstlerinin değerlendirmeleri ve daha sonra her iki değerlendirmenin ortalaması alınmıştır.

Tablo 10.3.a'da motivasyon ile öz-değerlendirmeye dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. İş performansının iki boyutu, görev ve bağlamsal performans boyutları ve iş motivasyonunun iki boyutu, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Tablo 10.3.a: İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki (öz-değerlendirme)

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
<b>İçsel Motivasyon</b>	0,399**	0,505**	0,497**
<b>Dışsal Motivasyon</b>	0,246**	0,391**	0,345**
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	0,363**	0,505**	0,474**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 10.3.a'da görüldüğü gibi, % 99 güven aralığında, çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır (r= 0,474). Dışsal motivasyon ile görev performansı arasında pozitif, *düşük* düzeyde bir ilişki olmasına karşılık, iş motivasyonu boyutları ile iş performansı boyutları arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin olduğundan bahsedilebilir.

Tablo 10.3.b'de çalışanların iş motivasyonları ile üstlerin değerlendirmesine dayalı performansları arasındaki ilişki görülmektedir. Üstlerin değerlendirmesi ile elde edilen veriler dikkate alındığında, çalışanların iş motivasyonu ile iş performansları arasında anlamlı, pozitif fakat düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (r= 0,271). İş motivasyonu boyutları ile iş performansı boyutları arasında da yine anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 10.3.b: Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki (üst değerlendirme)

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
İçsel Motivasyon	0,205**	0,250**	0,249**
Dışsal Motivasyon	0,199**	0,218**	0,231**
İŞ MOTİVASYONU	0,229**	0,264**	0,271**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 10.3.c'de çalışanların iş motivasyonları ile kendi değerlendirmeleriyle birlikte üstlerin değerlendirmelerine dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 10.3.c: İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki  
(öz-değerlendirme+üst değerlendirme)

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
İçsel Motivasyon	0,399**	0,522**	0,494**
Dışsal Motivasyon	0,288**	0,417**	0,375**
İŞ MOTİVASYONU	0,387**	0,530**	0,490**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Her iki değerlendirme de dikkate alındığında, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:

- % 99 güven aralığında, içsel motivasyon ile görev performansı, bağlamsal performans ve iş performansı arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,399, 0,522 ve 0,494).

- % 99 güven aralığında, dışsal motivasyon ile görev performansı arasında pozitif, düşük düzeyde bir ilişki varken ( $r = 0,288$ ), bağlamsal performans ve iş performansı arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır (r değerleri sırasıyla 0,417 ve 0,375).

- % 99 güven aralığında, genel iş motivasyonu ile genel iş performansı arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = 0,490$ ).

Genele bakıldığında, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif, orta düzeyde ilişki ( $r=0,317$ ), örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasında anlamlı, pozitif, orta düzeyde ilişki ( $r=0,592$ ) ve iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif, orta düzeyde ilişki ( $r=0,490$ ) olduğu anlaşılmaktadır.

## G) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş motivasyonlarının iş performansları üzerinde anlamlı herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun herbir boyutunun iş performansının herbir boyutu üzerinde anlamlı, herhangi bir etkisi olup olmadığı çoklu regresyon analizleri ile belirlenmiş ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

### 1. Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra, geliştirilen hipotezleri test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan bir ya da daha fazla bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine (açıklanmasına) yönelik bir analiz tekniğidir. Analiz, bağımsız değişken veya değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişken veya değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişken veya değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Ağca, 2005: 217).

Örgütsel bağlılık boyutlarının herbir iş performansı boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 11.1'de görülmektedir.

Tablo 11.1: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,407	0,107	-	31,881	0,000
Duygusal Bağlılık	0,145	0,031	0,288	4,630	0,000
Devamlılık Bağlılığı	0,026	0,037	0,048	0,717	0,474
Normatif Bağlılık	-0,021	0,042	-0,039	-0,502	0,616
R=0,285      R <sup>2</sup> = 0,081      F= 11,769      p= 0,000					



Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık % 29 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece duygusal bağlılık değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık anlamlı bir etkiye sahip değildir. Regresyon analizi sonuçlarına göre görev performansının açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.\*

$$\text{GÖRPER} = 3,407 + 0,145 \times \text{DUYBAĞ} + 0,026 \times \text{DEVBAĞ} + (-0,021) \times \text{NORBAĞ}$$

Görev performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişken duygusal bağlılık değişkenidir. “Çalışanların duygusal bağlılıkları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmekte, “çalışanların devamlılık bağlılıkları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan  $H_{1b}$  hipotezi ve “çalışanların normatif bağlılıkları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 11.2’de örgütsel bağlılık boyutları ile bağlamsal performans değişkeni arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11.2: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,434	0,074		46,312	0,000
Duygusal Bağlılık	0,138	0,022	0,375	6,343	0,000
Devamlılık Bağlılığı	-0,001	0,026	- 0,003	- 0,045	0,964
Normatif Bağlılık	0,023	0,029	0,059	0,788	0,431
R=0,414      R <sup>2</sup> = 0,171      F= 27,408      p= 0,000					

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, sadece duygusal bağlılık değişkeninin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

\* GÖRPER=Görev Performansı; DUYBAĞ=Duygusal Bağlılık; DEVBAĞ= Devamlılık Bağlılığı; NORBAĞ=Normatif Bağlılık.

Regresyon analizi sonuçlarına göre bağlamsal performansın açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.\*

$$\text{BAĞPER} = 3,434 + 0,138 \times \text{DUYBAĞ} + (-0,001) \times \text{DEVBAĞ} + 0,023 \times \text{NORBAĞ}$$

Bu durumda bağlamsal performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin sadece duygusal bağlılık değişkeni olduğu anlaşılmaktadır. Bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı ancak orta düzeyde olması nedeniyle ( $r = 0,411$ ) “çalışanların duygusal bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan  $H_{1d}$  hipotezi orta düzeyde desteklenmekte; “çalışanların devamlılık bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan  $H_{1e}$  hipotezi ve “çalışanların normatif bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan  $H_{1f}$  hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 11.3’de örgütsel bağlılık değişkeni ile iş performansı değişkeni arasındaki basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel bağlılık bağımsız bir değişken ve iş performansı bağımlı bir değişken olarak analize tutulmuştur.

Tablo 11.3: Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	3,436	0,082	-	42,001	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,156	0,023	0,317	6,685	0,000
R=0,317      R <sup>2</sup> = 0,098      F= 44,693      p= 0,000					

Tablo 11.3’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, iş performansı üzerinde orta düzeyde bir ilişki vermektedir ( $R = 0,317$ ;  $R^2 = 0,098$ ;  $p < 0,05$ ). Buna göre, basit belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,098$  olup, iş performansındaki değişimin yaklaşık % 10’u bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu bağımsız değişken iş performansındaki toplam varyansın % 10’unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları

\* BAĞPER=Bağlamsal Performans; DUYBAĞ=Duygusal Bağlılık; DEVBAĞ=Devamlılık Bağlılığı; NORBAĞ=Normatif Bağlılık.

incelendiğinde ise, örgütsel bağlılık değişkeninin iş performansı üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş performansının açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İŞ PERFORMANSI} = 3,436 + 0,156 \times \text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK}$$

Bu durumda, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. İş performansı üzerinde anlamlı ancak orta düzeyde bir etkisi olduğundan, “çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>1</sub> hipotezi orta düzeyde desteklenmektedir.

## 2. İş Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi

İş motivasyonu boyutlarının iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir.

İş motivasyonu boyutlarının görev performansı üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 12.1’de görülmektedir. Analizde, iş motivasyonu boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 12.1: İş Motivasyonu Boyutları ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,732	0,139		19,598	0,000
İçsel Motivasyon	0,254	0,041	0,347	6,276	0,000
Dışsal Motivasyon	0,065	0,039	0,093	1,688	0,092
R=0,407      R <sup>2</sup> = 0,161      F= 39,526      p= 0,000					

İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon değişkenleri görev performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R= 0,407; R<sup>2</sup>= 0,161; p < 0,05). İki değişken birlikte görev performansındaki değişimin % 16’sını açıklamaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin görev performansı üzerindeki görece önem sırası; içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur. Beta değerleri incelendiğinde içsel

motivasyonun görev performansı üzerindeki etkisinin % 35 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece içsel motivasyon değişkeninin görev performansı üzerinde anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir belirleyici olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon önemli bir etkiye sahip değildir. Regresyon analizi sonuçlarına göre görev performansının açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematikselsel model) aşağıda verilmiştir.\*

$$\text{GÖRPER} = 2,732 + 0,254 \times \text{İÇMOT} + 0,065 \times \text{DIŞMOT}$$

Bu durumda görev performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin sadece içsel motivasyon değişkeni olduğu anlaşılmaktadır. Görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı ancak orta düzeyde olması nedeniyle “çalışanların içsel motivasyonları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>2a</sub> hipotezi orta düzeyde desteklenmekte; “çalışanların dışsal motivasyonları ile görev performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>2b</sub> hipotezi reddedilmektedir.

İş motivasyonu boyutları ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 12.2’de verilmiştir.

Tablo 12.2: İş Motivasyonu Boyutlarıyla Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,807	0,094		29,981	0,000
İçsel Motivasyon	0,225	0,027	0,420	8,259	0,000
Dışsal Motivasyon	0,092	0,026	0,181	3,570	0,000
R=0,543      R <sup>2</sup> = 0,291      F= 83,288      p= 0,000					

İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon değişkenleri bağlamsal performans ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ( $R= 0,543$ ;  $R^2= 0,291$ ;  $p < 0,05$ ). İki değişken birlikte bağlamsal performansın toplam varyansının % 29’unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin bağlamsal performans üzerindeki görece önem sırası; içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur. Beta değerleri

\* GÖRPER=Görev Performansı; İÇMOT=İçsel Motivasyon; DIŞMOT=Dışsal Motivasyon

incelendiğinde içsel motivasyonun bağlamsal performans üzerindeki etkisinin % 42 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hem içsel hem de dışsal motivasyon değişkeninin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir (p anlamlılık değerleri 0,000). Çoklu regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{BAĞPER} = 2,807 + 0,225 \times \text{İÇMOT} + 0,092 \times \text{DIŞMOT}$$

Bu durumda, hem içsel hem de dışsal motivasyon değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Her iki değişkenin bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı ancak orta düzeyde olması nedeniyle “çalışanların içsel motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>2c</sub> hipotezi ve “çalışanların dışsal motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>2d</sub> hipotezi orta düzeyde desteklenmektedir.

İş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik basit regresyon analizinin sonuçları Tablo 12.3’de görülmektedir. Analizde, iş motivasyonu bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 12.3: İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,821	0,104		27,251	0,000
İş Motivasyonu	0,313	0,028	0,490	11,251	0,000
R=0,490      R <sup>2</sup> = 0,238      F= 126,582      p= 0,000					

Analiz sonuçları incelendiğinde, iş motivasyonunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (R= 0,490; R<sup>2</sup>= 0,238; p < 0,05). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, iş motivasyonu değişkeninin iş performansı üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir. İş performansının açıklanmasına ilişkin basit regresyon denklemi şöyledir:

$$\text{İŞ PERFORMANSI} = 2,821 + 0,313 \times \text{İŞ MOTİVASYONU}$$

Bu durumda, iş motivasyonu değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak, orta düzeyde etkilediğinden, “çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>2</sub> hipotezi orta düzeyde desteklenmektedir.

#### H) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık boyutları ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 13.1’de gösterilmektedir. Analizde, örgütsel bağlılık boyutları bağımsız değişken, içsel motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 13.1: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,713	0,123		22,070	0,000
Duygusal Bağlılık	0,319	0,036	0,465	8,855	0,000
Devamlılık Bağlılığı	-0,221	0,042	-0,294	-5,227	0,000
Normatif Bağlılık	0,231	0,048	0,317	4,786	0,000
R=0,589      R <sup>2</sup> = 0,342      F= 70,487      p= 0,000					

Örgütsel bağlılık değişkenleri içsel motivasyon ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R= 0,589; R<sup>2</sup>= 0,342; p= 0,000). Üç değişken birlikte içsel motivasyonun toplam varyansının yaklaşık % 34’ünü açıklamaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin içsel motivasyon üzerindeki görece önem sırası; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır. Beta değerleri incelendiğinde her üç değişkenin içsel motivasyon üzerindeki etkisi sırasıyla, duygusal bağlılığın % 47, normatif bağlılığın % 32 ve devamlılık bağlılığının % 29 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, her üç değişkenin de içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir (her üç değişken için p < 0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İÇMOT} = 2,713 + 0,319 \times \text{DUYBAĞ} - 0,221 \times \text{DEVBAĞ} + 0,231 \times \text{NORBAĞ}$$

Bu durumda, örgütsel bağlılığın üç boyutunun da içsel motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablo 13.1’de görüldüğü gibi, her üç değişken için de  $p < 0,05$ ’tir. Ancak, çalışanların devamlılık bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Sosyal psikologlar ve sosyologlar içsel motivasyonun iki kaynağının olduğunu ileri sürmektedirler: Göreve bağlılık ve amaçlarla özdeşleşme (Murdock, 2002: 650). Devamlılık bağlılığı ise örgüt ile birey arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisine dayanmaktadır (Becker, 1960: 32-42). Dolayısıyla, her iki değişkenin arasındaki ilişkinin negatif çıkması normaldir. Bunu destekleyen araştırma bulguları da vardır. Örneğin, bir çalışmada, çalışanların öğrenme motivasyonları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki saptanırken, devamlılık bağlılıkları arasında zayıf ve negatif bir ilişki belirlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 624).

Bu durumda, “çalışanların devamlılık bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>3b</sub> hipotezi reddedilmekte; “çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>3a</sub> hipotezi ve “çalışanların normatif bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>3c</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutları ile dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları ise Tablo 13.2’de verilmiştir. Analizde, örgütsel bağlılık boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 13.2: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,620	0,125		12,939	0,000
Duygusal Bağlılık	0,234	0,037	0,325	6,389	0,000
Devamlılık Bağlılığı	0,088	0,043	0,111	2,036	0,042
Normatif Bağlılık	0,215	0,049	0,281	4,378	0,000
R=0,622      R <sup>2</sup> = 0,382      F= 83,557      p= 0,000					

Örgütsel bağlılık değişkenleri dışsal motivasyon ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ( $R= 0,622$ ;  $R^2= 0,382$ ;  $p < 0,05$ ). Üç değişken birlikte dışsal motivasyonun toplam varyansın yaklaşık % 38'ini açıklamaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin dışsal motivasyon üzerindeki göreceli önem sırası; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır. Beta değerleri incelendiğinde her üç değişkenin içsel motivasyon üzerindeki etkisi sırasıyla, duygusal bağlılığın % 33, normatif bağlılığın % 28 ve devamlılık bağlılığının % 11 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, her üç değişkenin de dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir (her üç değişken ile ilgili p değerleri 0,05'den küçüktür). Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.\*

$$\text{DIŞMOT} = 1,620 + 0,234 \times \text{DUYBAĞ} + 0,088 \times \text{DEVBAĞ} + 0,215 \times \text{NORBAĞ}$$

Bu durumda, örgütsel bağlılığın üç boyutunun da dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablo 13.2'de görüldüğü gibi, her üç değişken için de  $p < 0,05$  olduğundan “çalışanların duygusal bağlılıkları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>3d</sub> hipotezi; “çalışanların devamlılık bağlılıkları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>3e</sub> hipotezi ve “çalışanların normatif bağlılıkları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>3f</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik basit regresyon analizinin sonuçları ise Tablo 13.3'de verilmiştir. Analizde, örgütsel bağlılık bağımsız değişken, iş motivasyonu ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

\* DIŞMOT=Dışsal Motivasyon; DUYBAĞ=Duygusal Bağlılık; DEVBAĞ=Devamlılık Bağlılığı; NORBAĞ=Normatif Bağlılık



Tablo 13.3: Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,111	0,109		19,390	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,456	0,031	0,592	14,684	0,000
R=0,592      R <sup>2</sup> = 0,349      F= 215,633      p= 0,000					

Örgütsel bağlılık değişkeni iş motivasyonu ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R=0,592; R<sup>2</sup>= 0,349; p < 0,05). Örgütsel bağlılık değişkeni iş motivasyonunun toplam varyansının yaklaşık % 35'ini açıklamaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Beta değeri incelendiğinde örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin % 59 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu, ancak aralarındaki ilişkinin orta düzeyde olmasından dolayı, orta düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş motivasyonunun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İŞ MOTİVASYONU} = 2,111 + 0,456 \times \text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK}$$

Bu durumda, örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. “Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3 hipotezi desteklenmektedir.

## I) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ MOTİVASYONU VE İŞ PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞMESİ

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performanslarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için “bağımsız iki grup T-testi” ve One-way Anova varyans analizi yapılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak, cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, unvan, işyerindeki çalışma süresi, mesleği yapma süresi (iş deneyimi süresi), şu andaki işyeri dahil olmak üzere çalıştığı işyeri sayısı alınmıştır.

### 1. Cinsiyet

Çalışanların bağlılık, motivasyon ve performans düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişip değişmediği T-testi ile saptanmış, sonuçlar Tablo 14.1’de özetlenmiştir.

Tablo 14.1: Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	CİNSİYET				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Bayan		Erkek		t değeri	p değeri
	122		280			
	Ortalama	SS	Ortalama	SS		
Duygusal Bağlılık	3,4959	0,960	3,5955	0,986	-0,939	0,498
Devamlılık Bağlılığı	3,4895	0,802	3,3153	0,922	1,809	0,109
Normatif Bağlılık	3,2740	0,845	3,3510	0,950	-0,772	0,553
Örgütsel Bağlılık	3,4198	0,704	3,4206	0,823	-0,010	<b>0,022</b>
Görev Performansı	3,9529	0,457	3,9371	0,506	0,297	0,065
Bağlamsal Performans	4,0111	0,402	3,9910	0,339	0,516	0,305
İş Performansı	3,9820	0,409	3,9640	0,378	0,426	0,716
İçsel Motivasyon	3,7923	0,656	3,9063	0,674	-1,572	0,797
Dışsal Motivasyon	3,4776	0,696	3,4614	0,709	0,211	0,474
İş Motivasyonu	3,6350	0,602	3,6839	0,609	-0,743	0,823

Tablo 14.1’den çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değiştiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Bayanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin (3,4198) göreceli olarak erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinden (3,4206) düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, cinsiyetin diğer değişkenleri anlamlı olarak değiştirmedeği saptanmıştır.

## 2. Yaş

Çalışanların bağlılık, motivasyon ve performanslarının yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediği Oneway Anova Varyans Analizi ile saptanmıştır. Tablo 14.2’de analiz sonuçları görülmektedir. Tablo 14.2’de görüldüğü gibi, çalışanların bağlılık, motivasyon ve performansları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir (bütün değişkenler için  $p < 0,05$ ). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığını gösteren LSD testinden elde edilen bulgular herbir değişken açısından aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 14.2: Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	22,515	5	4,503	4,941	0,000
	Grup içi	360,865	396	0,911		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	13,257	5	2,651	3,449	0,005
	Grup içi	304,419	396	0,769		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	23,789	5	4,758	5,986	0,000
	Grup içi	314,728	396	0,795		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	16,036	5	3,207	5,444	0,000
	Grup içi	233,296	396	0,589		
Görev Performansı	Grpl. arası	19,280	5	3,856	19,735	0,000
	Grup içi	77,376	396	0,195		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	3,780	5	0,756	6,264	0,000
	Grup içi	47,795	396	0,121		
İş Performansı	Grpl. arası	9,602	5	1,920	15,016	0,000
	Grup içi	50,646	396	0,128		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	10,561	5	2,112	4,941	0,000
	Grup içi	169,297	396	0,428		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	8,322	5	1,664	3,462	0,004
	Grup içi	190,354	396	0,481		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	8,403	5	1,681	4,778	0,000
	Grup içi	139,296	396	0,352		

### i. Duygusal Bağlılık

15-21 yaş grubundakilerin duygusal bağlılıkları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu yaş grubundakilerin duygusal bağlılıkları 29-35, 43-49 ve 50 ve üzeri yaş grubundakilerden daha zayıftır.

22-28 yaş grubundakilerin duygusal bağlılıklarının 29-35, 36-42, 43-49 ve 50 ve üzeri yaş grubundakilere göre anlamlı olarak farklılaştığı ve göreceli olarak düşük olduğu anlaşılmaktadır. Genç çalışanların büyüklerine göre duygusal bağlılıklarının zayıf olması, örgütsel sosyalizasyon sürecinin (grubun üyesi olma) henüz tamamlanmamasıyla açıklanabilir. Aynı zamanda, gençlerin daha çok rasyonel hareket ettikleri izlenimini vermektedir. Gençlerin duygusal bağlılıklarının ileriki yaşlardakilere

göre düşük olması şu anlama gelmektedir: Genç çalışanlar, büyüklerine göre işletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmemekte, güçlü bir aidiyet hissi taşımamakta, duygusal olarak bağlı hissetmemekte, işletmenin çok özel olduğunu düşünmemekte, kendini ailenin bir parçası gibi hissetmemekte, işletmede çalışmaktan gurur duymamakta, işletmenin amaçlarını benimsememektedir. Gençlerin duygusal bağlılıklarının düşük olmasının çok sebebi olabilir. Yaşın özellikleri yanında örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının eksikliği buna neden olabilir.

#### ii. Devamlılık Bağlılığı

22-28 yaş grubundakilerin devamlılık bağlılıkları 36-42 yaş grubundakilerden anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. 29-35 yaş grubundakilerin de devamlılık bağlılıkları 36-42 yaş grubundakilerden düşüktür. 36-42 yaş grubundakilerin devamlılık bağlılıklarının 43-49 yaş grubundakilerden farklılaşması ve daha yüksek olması ilginç bir bulgudur. Devamlılık bağlılığı 43 yaşına kadar artmakta, bu yaştan sonra azalmaktadır. Çalışanın bu yaşlardan sonra kendisini daha güvende hissetmesi ve örgütüne daha çok duygusal bağlanması bunda etken olabilir.

#### iii. Normatif Bağlılık

22-28 yaş grubundakilerin normatif bağlılıkları 29-35, 36-42 ve 50 ve üzeri yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve onlara göre düşük olmaktadır. Yaşlıların gençlere göre normatif bağlılıklarının yüksek olması, yaşlıların sosyal normları daha çok referans almalarıyla açıklanabilir. İnsanlar yaşlandıkça sosyal normlar daha çok belirleyici olmaktadır.

#### iv. Örgütsel Bağlılık

15-21 yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıkları 50 ve üzeri yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. 22-28 yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıkları da 29-35, 36-42 ve 50 ve üzeri yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Bu bulgu, çalışanların yaşlandıkça örgütlerine daha çok bağlandıklarını göstermektedir. Yaşlı çalışanların genellikle kıdemi de yüksek olduğundan, bu farklılığın kıdemden kaynaklanabileceği söylenebilir.

#### v. İçsel Motivasyon

15-21 yaş grubundakilerin içsel motivasyonları 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. 22-28 yaş grubundakilerin içsel motivasyonları da 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve yine düşük olmaktadır. Burada da, çalışanların yaşları arttıkça içsel motivasyonlarının arttığı görülmektedir. Buna göre, daha yaşlı çalışanlar gençlere göre, yaptıkları işlerde başarılı olduklarını, sorumluluk sahibi olduklarını, örgütte çalışmalarından dolayı arkadaşları tarafından takdir edildiklerini, değerli bir iş yaptıklarını, yeterli yetkiye sahip olduklarını, saygın bir iş yaptıklarını, kendilerini örgütte önemli gördüklerini, karar verme hakkına sahip olduklarını ve yöneticileri tarafından takdir edildiklerini düşünmektedirler.

#### vi. Dışsal Motivasyon

15-21 yaş grubundakilerin dışsal motivasyonlarının 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir. 22-28 yaş grubundakilerin dışsal motivasyonları da 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. 29-35 yaş grubundakilerin de dışsal motivasyonları 36-42 yaş grubundakilerden düşüktür. Bu bulgu, çalışanların yaşlandıkça dışsal motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. Dışsal motivasyonun, işin içeriğinden çok ücret, çalışma şartları, yiyecek ve barınma gibi yönetim uygulamaları ile ilgili olduğu düşünülürse, daha yaşlı çalışanların gençlere göre bu olanaklardan daha çok yararlandırıldığını düşünmek mümkündür.

#### vii. İş Motivasyonu

15-21 yaş grubundakilerin iş motivasyonları, 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilerden farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. 22-28 yaş grubundakilerin iş motivasyonları da 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş gruplarından düşük olmaktadır. 29-35 yaş grubundakilerin iş motivasyonları 43-49 yaş grubundakilerden düşüktür. Çalışanların yaşları arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır.

#### viii. Görev Performansı

Görev performansı, herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesiyle ilgilidir (yeterli nicelik ve nitelikte üretim yapmak gibi). 15-21 yaş grubundakilerin görev

performansları diğer yaş gruplarına göre (50 ve üzeri hariç) farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Çalışanların yaşları arttıkça görev performansları da artmaktadır. Daha yaşlı çalışanların daha deneyimli oldukları ve daha başarılı olacakları düşünülür. Hatırlanacağı gibi, tecrübe veya öğrenme eğrisi analizi, çalışanın daha çok ürettiği performansının artacağını ve ortalama maliyetin düşeceğini ileri sürmektedir.

#### ix. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, işle doğrudan ilgili olmayıp daha çok diğer çalışanlarla ilişkiler, olumlu tutum ve davranışlarla ilgilidir. 15-21 yaş grubundakilerin bağlamsal performansları 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. 22-28 yaş grubundakilerin bağlamsal performansları da 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Çalışanlar yaşlandıkça bağlamsal performansları artmaktadır. Bu durum, daha yaşlı kişilerin daha olgun olmaları ve daha sağlıklı ilişkiler kurdukları ile açıklanabilir.

#### x. İş Performansı

15-21 yaş grubundakilerin diğer tüm yaş gruplarına göre farklılaştığı (50 ve üzeri hariç) ve daha düşük olduğu görülmektedir. 22-28 yaş grubundakilerin iş performansları da daha yaşlıların iş performanslarından daha düşüktür (50 ve üzeri hariç). Çalışanların yaşları arttıkça iş performansları da artmaktadır.

### 3. Eğitim

Değişkenlerin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı One-way Anova Varyans Analizi ile saptanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14.3.a'da özetlenmiştir.

Tablo 14.3a'da görüldüğü gibi, normatif bağlılık, görev performansı, bağlamsal performans, iş performansı ve içsel motivasyon değişkenleri eğitim düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu belirlemek için yapılan LSD testinden elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 14.3.a: Değişkenlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	1,868	4	0,467	0,486	0,746
	Grup içi	381,511	397	0,961		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	6,166	4	1,541	1,964	0,099
	Grup içi	311,510	397	0,785		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	8,203	4	2,051	2,465	0,045
	Grup içi	330,314	397	0,832		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	3,194	4	0,798	1,288	0,274
	Grup içi	246,138	397	0,620		
Görev Performansı	Grpl. arası	3,302	4	0,826	3,511	0,008
	Grup içi	93,354	397	0,235		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	2,820	4	0,705	5,741	0,000
	Grup içi	48,755	397	0,123		
İş Performansı	Grpl. arası	2,690	4	0,673	4,639	0,001
	Grup içi	57,558	397	0,145		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	5,388	4	1,347	3,065	0,017
	Grup içi	174,469	397	0,439		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	3,357	4	0,839	1,706	0,148
	Grup içi	195,319	397	0,492		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	3,354	4	0,838	2,306	0,058
	Grup içi	144,345	397	0,364		

#### i. Normatif Bağlılık

İlköğretim mezunlarının normatif bağlılıkları ön-lisans mezunlarından farklılaşmakta ve daha fazla olmaktadır. Lise mezunları da lisans-üstü mezunlardan farklılaşmaktadır; ancak normatif bağlılıkları daha düşüktür. Ön-lisans mezunlarının normatif bağlılıkları lisans-üstü mezunlardan farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Lisans-üstü eğitim alanların normatif bağlılıklarının lise ve ön-lisans mezunlarından daha fazla olması, yaşla da ilgili olabilir. Daha önce belirtildiği gibi, kişiler yaşlandıkça örgütlerine normatif olarak daha çok bağlanmaktadır. Eğitimin yanında yaşın da belirleyici olabileceği göz ardı edilmemelidir. Eğitim ile yaş değişkenlerinin birlikte bir tabloda gösterilmesi daha açıklayıcı olacaktır.

Yaş ile eğitim değişkenleri ile ilgili yapılan çapraz tablo analizi sonuçları Tablo 14.3.b'de görülmektedir. Tablo 14.3.b'de görüldüğü gibi, lisans-üstü eğitim alan üç kişiden biri 43-49 yaş grubundadır (4/12). Diğer eğitim düzeylerinde bu oran çok düşüktür. Ankete katılan 43-49 yaş grubundakilerin % 29'u ise (4/14) lisans-üstü eğitim almıştır. Özetle, daha yüksek eğitim düzeylerinde olanların daha yaşlı olabileceği varsayımı ile normatif bağlılıktaki farklılığın yaş değişkeninden de kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

İlköğretim mezunlarının normatif bağlılıklarının ön-lisans mezunlarından fazla olması bu kişilerin sosyal normları daha fazla referans almalarıyla açıklanabilir.

Tablo 14.3.b : Yaş ve Eğitim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		EĞİTİM					TOPLAM
		ilköğretim	lise	ön-lisans	lisans	lisans üstü	
YAŞ	15-21	6	10	2	6	0	24
	22-28	34	80	30	26	4	174
	29-35	30	60	16	24	4	134
	36-42	26	14	4	6	0	50
	43-49	2	6	0	2	4	14
	50 ve üzeri	4	0	0	2	0	6
TOPLAM		102	170	52	66	12	402

#### ii. Görev Performansı

Lisans eğitimi (dört yıllık yüksek okul veya fakülte) alanların görev performanslarının ilköğretim, lise, ön-lisans ve lisans-üstü eğitim alanlardan farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça görev performansı da artmakta, ancak lisans-üstü eğitim alanların görev performansları lisans mezunlarına göre düşük olmaktadır. Bunun sebebini, lisans-üstü eğitimin teknik beceri kazandırmayı ve geliştirmeyi amaç edinmemesi ile açıklamak mümkündür.

#### iii. Bağlamsal Performans

İlköğretim mezunlarının bağlamsal performanslarının lise mezunlarından, lisans mezunlarından ve lisans-üstü mezunlardan farklılaştığı görülmektedir. İlköğretim mezunlarının bağlamsal performansları lise ve lisans mezunlarından daha az, fakat lisans-üstü mezunlardan daha fazladır. Lise mezunlarının bağlamsal performansları ilköğretim ve lisans-üstü mezunlardan daha fazla, fakat lisans mezunlarından daha azdır. Lisans-üstü mezunların bağlamsal performanslarının ilköğretim, lise, ön-lisans ve lisans mezunlarından daha düşük olması ilginç bir bulgudur. Eğitim düzeyi arttıkça bağlamsal performansın da arttığı, ancak lisans-üstü eğitim alanlarda azaldığı görülmektedir. Lisans-üstü eğitim alanların sosyal ilişkilerinde bazı sorunların olduğu düşüncesi uyanmaktadır. Lisans-üstü eğitimi tamamlayanların genel olarak yüksek IQ'ya (intelligence quotient: beyinsel zekâ) sahip olmakla beraber, düşük EQ'ya (emotional quotient: duygusal zekâ) sahip olabilecekleri yönünde düşünceler de vardır



(<http://downloads.mhs.com> (14.06.2008). Otel işletmelerinde sosyal ilişkiler ağırlıklı işlerin olmasından dolayı, duygusal zekâsı yüksek kişilerin çalıştırılması daha doğru olacaktır. Otel işletmelerinde çalışanların önemli bir çoğunluğu misafirlerle yüzyüze iletişim içinde olmaktadır. Misafirlerin ve çalışma arkadaşlarının duygularını anlama, empati kurabilme ve sağlıklı ilişkiler kurabilme çalışanlara görevlerini yerine getirirken çok büyük yararlar sağlayacaktır.

#### iv. İş Performansı

Lisans mezunlarının iş performanslarının ilköğretim, lise, ön-lisans ve lisans-üstü mezunlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguların ışığında, personel seçimi kararını verecek yöneticilere lisans mezunu kişileri tercih etmeleri önerilebilir.

#### v. İçsel Motivasyon

Lise mezunlarının içsel motivasyonlarının lisans-üstü mezunlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarının içsel motivasyonları da ilk-öğretim, ön-lisans ve lisans-üstü mezunlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Lisans mezunlarının iş performanslarının da anlamlı olarak farklılaşması ve yüksek olması, içsel motivasyonla iş performansı ilişkisini de ortaya koymaktadır. Çalışmamızda, içsel motivasyon ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin bulunması ( $r= 0,494$ ) da bunu doğrulamaktadır.

### 4. Medenî Durum

Çalışanların bağlılık, motivasyon ve performanslarının medenî durumlarına bağlı olarak değişip değişmediğini saptamak için yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 14.4.a'da özetlenmiştir.

Tablo 14.4.a'da görüldüğü gibi, duygusal bağlılık ve içsel motivasyon dışındaki tüm değişkenler medenî duruma göre değişmektedirler ( $p < 0,05$ ). Çalışanların evli olup olmamalarının onların örgütlerine duygusal bağlılıkla bağlanmalarını ve içsel motivasyonlarını belirlemediği anlaşılmaktadır.

Tablo 14.4.a: Değişkenlerin Medenî Duruma Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	4,157	2	2,078	2,187	0,114
	Grup içi	379,223	399	0,950		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	16,243	2	8,121	10,750	0,000
	Grup içi	301,433	399	0,755		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	8,579	2	4,290	5,188	0,006
	Grup içi	329,938	399	0,827		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	8,980	2	4,490	7,453	0,001
	Grup içi	240,352	399	0,602		
Görev Performansı	Grpl. arası	8,221	2	4,111	18,547	0,000
	Grup içi	88,435	399	0,222		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	2,388	2	1,194	9,685	0,000
	Grup içi	49,187	399	0,123		
İş Performansı	Grpl. arası	4,867	2	2,434	17,534	0,000
	Grup içi	55,381	399	0,139		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	0,573	2	0,286	0,637	0,529
	Grup içi	179,285	399	0,449		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	5,871	2	2,936	6,075	0,003
	Grup içi	192,804	399	0,483		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	2,482	2	1,241	3,409	0,034
	Grup içi	145,217	399	0,364		

Çalışanların evli olup olmamalarına göre hangi değişkenin nasıl farklılaştığına ilişkin bulguların yorumu aşağıda özetlenmiştir.

#### i. Devamlılık Bağlılığı

Evli çalışanların devamlılık bağlılıklarının bekâr olanlardan farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Evlilik kurumu bireyin sorumluluğunu arttırmakta, bireyi ister istemez kurumuna bağlamaktadır. En azından maddî kazanımların devamı, aile fertlerinin ihtiyaçlarını karşılamak anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, birey kendinin, eşinin ve çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır ve bu da şimdiki kurumudur. Halbuki, bekâr çalışanların böyle bir sorumluluğu yoktur.

#### ii. Normatif Bağlılık

Evli çalışanların normatif bağlılıklarının da bekârlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Aile kurumu, sosyal normların etkisinde kurulur. Bireyin içinde bulunduğu çevrenin evliliğe bakışı büyük ölçüde bireyin davranışlarını belirlemektedir. Skinner'ın pekiştirme kuramında belirttiği gibi, bireyin davranışlarını çevre belirlemektedir. Evlilik kararının büyük ölçüde sosyal normlardan etkilenerek alındığı bir gerçektir. Dolayısıyla, evlilerin sosyal normları daha fazla referans almaları ve örgütlerine normatif olarak bağlanmaları normaldir.

### iii. Örgütsel Bağlılık

Evlilerin örgütsel bağlılıklarının bekârlara göre anlamlı farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Evlilerin örgütsel bağlılıklarının temel iki nedeni vardır: Devamlılık ve normatif bağlılıkları. Bekâr çalışanların kurumlarından ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu herkesin bildiği ve şahit olduğu bir durumdur. Yöneticilere personel alma ve seçmede evlileri tercih etmelerini önermek mümkündür. Ancak, bekâr çalışanların ileride evlendiklerinde kurumlarına daha çok bağlanacakları gözönüne alınmalıdır.

### iv. Görev Performansı

Bekârların görev performanslarının evli ve dullara göre anlamlı olarak farklılaştığı ve her ikisinden de daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Evliler ile dullar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Evlilerin görev performanslarının yüksek olması örgütsel bağlılıklarının yüksek olması ile açıklanabilir. Örgütlerinde çalışmalarının garantisini örgütlerine katkılarında gören kişiler muhtemelen daha çok gayret ve özenle çalışacaklar, sonuçta daha başarılı olacaklardır.

### v. Bağlamsal Performans

Evlilerin bağlamsal performanslarının bekârlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, evlilerin sosyal ilişkilerinin daha iyi olduğunu göstermektedir. Evli olanlar, misafirlere, çalışma arkadaşlarına ve üstlerine karşı daha olumlu davranışlar sergilemektedir. Evli olanların istedik davranışlar gösterme eğilimleri daha fazla olmaktadır. Bunu, daha olgun ve sorumlu davranış şekilleri olarak da yorumlamak mümkündür.

### vi. İş Performansı

Bekârların iş performansları evli ve dullara göre anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Evli ve dullar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Evli olanların bekârlardan daha yüksek iş performansına sahip olmaları, çalışma süreleri ile de ilgili olabilir. Tablo 14.4.b'de görüldüğü gibi, evlilerin % 28'inin (60/214) 6 yıldan daha uzun bir zamandır aynı işyerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Halbuki, bekârların sadece % 8'i (14/176) 6 yıldan fazla bir zamandır aynı işyerinde çalışmaktadır.

Tablo 14.4.b: Çalışanların Medenî Durumları ile Çalışma Süreleri

		Medenî Durum			TOPLAM
		Bekâr	Evli	Dul	
Çalışma Süresi	1 yıldan az	76	62	2	140
	1-5 yıl	86	92	6	184
	6-10 yıl	12	34	2	48
	11-15 yıl	0	24	0	24
	16-20 yıl	2	2	2	6
TOPLAM		176	214	12	402

Evli çalışanların bekâr çalışanlardan daha yüksek performansa sahip olmaları iş deneyimleri ile de açıklanabilir. Tablo 14.4.c’de görüldüğü gibi, bekâr çalışanların % 48’i (84/176) 6 yıldan fazla bir iş deneyimine sahip iken, evlilerin % 75’i (160/214) 6 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir. Dolayısıyla, öğrenme veya tecrübe eğrisi analizinden hatırlanacağı gibi, çalışanların deneyimleri arttıkça daha başarılı ve verimli olmaktadır. Kısaca, evli olanların bekârlara göre daha başarılı olmalarını daha uzun iş deneyimi ve çalışma sürelerine sahip olmaları ile açıklamak daha doğru olacaktır.

Tablo 14.4.c: Çalışanların Medenî Durumları ile İş Deneyimleri

		Medenî Durum			TOPLAM
		Bekâr	Evli	Dul	
Meslek Süresi	1 yıldan az	18	14	0	32
	1-5 yıl	74	40	2	116
	6-10 yıl	70	70	6	146
	11-15 yıl	12	50	2	64
	16-20 yıl	2	18	0	20
	21 yıl ve üzeri	0	22	2	24
TOPLAM		176	214	12	402

#### vii. Dışsal Motivasyon

Evlilerin dışsal motivasyonlarının bekârlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunu evlilerin devamlılık bağlılıklarının yüksek olması ile açıklamak mümkündür. Evlilerin devamlılık bağlılıklarını arttıran gerekçeler dışsal motivasyonlarını da arttırmaktadır. Evli olmanın getirdiği sorumluluklar ücret, ödül, terfi gibi dışsal motivatörleri gözönüne almaya gerektirmektedir.

### viii. İş Motivasyonu

Evlilerin iş motivasyonları da bekârlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Evlilerin iş motivasyonunun yüksek olması özellikle dışsal motivasyonlarından kaynaklanmaktadır. Evlilik kurumu duygusal, normatif ve yardımlaşma gerekçeleri ile kurulan bir yapıdır. Sevgi yanında, sosyal normların evliliği emretmeleri, aynı zamanda hayattaki zorluklara birlikte karşı koyma güdüsünün evlilik kurumunun oluşmasında başlıca faktörler olduğu gözönüne alındığında, evlilerin iş motivasyonlarının daha yüksek olması daha iyi anlaşılabilir. Çalışanlarının iş motivasyonlarını arttırmak isteyen yöneticilerin evlenmeye istekli olan bekâr çalışanlarını evlendirmeleri yararlı olabilir.

## 5. Çalışılan Bölüm

Bağlılık, motivasyon ve performans değişkenlerinin çalışılan bölüme bağlı olarak değişip değişmediğini saptamak için yapılan varyans analizinden elde edilen bulgular Tablo 14.5.a'da gösterilmiştir.

Tablo 14.5.a: Değişkenlerin Çalışılan Bölüme Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	27,320	13	2,102	2,290	0,006
	Grup içi	356,060	388	0,918		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	39,088	13	3,007	4,188	0,000
	Grup içi	278,588	388	0,718		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	17,884	13	1,376	1,665	0,066
	Grup içi	320,634	388	0,826		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	20,287	13	1,561	2,644	0,001
	Grup içi	229,045	388	0,590		
Görev Performansı	Grpl. arası	14,476	13	1,114	5,257	0,000
	Grup içi	82,181	388	0,212		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	5,951	13	0,458	3,893	0,000
	Grup içi	45,623	388	0,118		
İş Performansı	Grpl. arası	8,522	13	0,656	4,917	0,000
	Grup içi	51,726	388	0,133		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	15,563	13	1,197	2,827	0,001
	Grup içi	164,294	388	0,423		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	27,522	13	2,117	4,799	0,000
	Grup içi	171,153	388	0,441		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	19,154	13	1,473	4,447	0,000
	Grup içi	128,545	388	0,331		

Tablo 14.5.a'da görüldüğü gibi, çalışanların normatif bağlılık dışında tüm değişkenlerinin çalışılan bölüme bağlı olarak değiştiği anlaşılmaktadır.

Değişimin hangi bölümden kaynaklandığını gösteren LSD testinin sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

#### i. Duygusal Bağlılık

Resepsiyon bölümünde çalışanların duygusal bağlılıkları teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Katlarda çalışanların duygusal bağlılıkları da barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha fazla olmaktadır. Lokantada çalışanların duygusal bağlılıkları da barlarda çalışanlardan fazladır. Mutfakta çalışanların duygusal bağlılıkları da teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Barlarda çalışanların duygusal bağlılıklarının resepsiyon, kat, lokanta ve mutfak çalışanlarından daha düşük olduğu görülmüştür. Barlarda çalışanların aidiyet ve örgüt ile özdeşleşmeme sorunu olduğu anlaşılmaktadır.

#### ii. Devamlılık Bağlılığı

Resepsiyonda çalışanların devamlılık bağlılıkları katlarda, mutfakta ve muhasebede çalışanlardan daha az, barlarda çalışanlardan daha fazladır. Katlarda çalışanların devamlılık bağlılıkları güvenlik, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazladır. Lokantada çalışanların devamlılık bağlılıkları muhasebede çalışanlardan daha az, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazladır.

#### iii. Örgütsel Bağlılık

Resepsiyonda çalışanların örgütsel bağlılıklarının muhasebede çalışanlardan daha az, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Katlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları da teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazladır. Lokantada çalışanların örgütsel bağlılıklarının muhasebede çalışanlardan daha az, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Barlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının resepsiyonda, katlarda, lokantada, mutfakta ve muhasebede çalışanlardan daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

#### iv. Görev Performansı

Resepsiyonda çalışanların görev performanslarının katlarda, lokantada, mutfakta, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Barlarda çalışanların görev performanslarının

resepsiyonda, katlarda, mutfakta, lokantada, muhasebede ve teknik hizmetlerde çalışanlardan daha az olması barlarda bazı sorunların olduğuna işaretir. Bu sorunlar, vasıfsız çalışanların istihdamından kaynaklanabileceği gibi onların motivasyonları ile de ilgili olabilir.

#### v. Bağlamsal Performans

Resepsiyonda çalışanların bağlamsal performanslarının katlarda, lokantada, mutfakta ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Resepsiyonda çalışanların % 65'i ön-lisans ve üzeri eğitim almıştır. Halbuki bu oran, katlarda % 4, lokantada, % 27, mutfakta % 11 ve barlarda % 20'dir (Tablo 14.5.b). Dolayısıyla, eğitim düzeyi göreceli olarak yüksek olan resepsiyon bölümünde çalışanların bağlamsal performansları da yüksek olmaktadır.

Tablo 14.5.b: Bölümlerde Çalışanların Eğitim Düzeyleri

	EĞİTİM					TOPLAM
	ilköğretim	lise	ön-lisans	lisans	lisans üstü	
resepsiyon	2	26	24	24	4	80
katlar	30	16	2	0	0	48
lokanta	8	52	14	6	2	82
mutfak	36	14	2	4	0	56
barlar	0	16	2	2	0	20

#### vi. İş Performansı

Resepsiyonda çalışanların iş performansları da katlarda, lokantada, mutfakta ve barlarda çalışanlardan fazladır. Barlarda çalışanların iş performanslarının resepsiyonda, katlarda, lokantada ve mutfakta çalışanlardan daha az olduğu görülmüştür. Barlarda yönetim sorunlarının olduğunda kuşku yoktur.

#### vii. İçsel Motivasyon

Resepsiyonda çalışanların içsel motivasyonları katlarda, lokantada ve teknik hizmetlerde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Mutfakta çalışanların içsel motivasyonları da katlarda, lokantada ve teknik hizmetlerde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Resepsiyonda ve mutfakta çalışanların içsel motivasyon düzeyleri göreceli olarak yüksektir.

### viii. Dışsal Motivasyon

Resepsiyonda çalışanların dışsal motivasyonlarının lokantada, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Mutfakta çalışanların dışsal motivasyonlarının lokantada, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

### ix. İş Motivasyonu

Resepsiyonda çalışanların iş motivasyonları katlarda, lokantada, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan fazladır. Mutfakta çalışanların iş motivasyonlarının katlarda, lokantada, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan fazla olduğu da görülmektedir. Resepsiyon ve mutfak bölümlerinde iş motivasyon düzeylerinin nisbeten iyi olduğu anlaşılmaktadır.

## 6. Unvan

Tablo 14.6’da değişkenlerin unvana bağlı olarak değişip değişmediğini gösteren varyans analizi sonuçları verilmiştir. Devamlılık bağıllığı dışındaki tüm değişkenler unvana bağlı olarak değişmektedir. LSD testinin sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 14.6: Değişkenlerin Ünvana Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Grpl. arası	27,753	3	9,251	10,353	0,000
	Grup içi	355,626	398	0,894		
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Grpl. arası	0,865	3	0,288	0,362	0,780
	Grup içi	316,811	398	0,796		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Grpl. arası	6,689	3	2,230	2,674	0,047
	Grup içi	331,829	398	0,834		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Grpl. arası	5,932	3	1,977	3,233	0,022
	Grup içi	243,400	398	0,612		
<b>Görev Performansı</b>	Grpl. arası	17,098	3	5,699	28,511	0,000
	Grup içi	79,559	398	0,200		
<b>Bağlamsal Performans</b>	Grpl. arası	7,117	3	2,372	21,238	0,000
	Grup içi	44,458	398	0,112		
<b>İş Performansı</b>	Grpl. arası	11,517	3	3,839	31,354	0,000
	Grup içi	48,732	398	0,122		
<b>İçsel Motivasyon</b>	Grpl. arası	22,884	3	7,628	19,341	0,000
	Grup içi	156,973	398	0,394		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	Grpl. arası	12,527	3	4,176	8,928	0,000
	Grup içi	186,148	398	0,468		
<b>İş Motivasyonu</b>	Grpl. arası	17,247	3	5,749	17,540	0,000
	Grup içi	130,451	398	0,328		



Orta ve üst kademe yöneticilerin duygusal bağlılıklarının düz çalışanlardan daha fazla olduğu, üst kademe yöneticilerinin duygusal bağlılıkları da alt kademe yöneticilerinkinden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Düz çalışanların duygusal bağlılıklarının yönetim kademelerinde yer alanlara göre düşük olması normaldir. Yöneticiler örgütleri ile daha fazla özdeşleşmekte, amaçlarını daha çok benimsemekte ve örgüte hissî olarak bağlanmaktadır.

Üst kademe yöneticilerinin normatif bağlılıkları düz çalışanlardan daha fazladır. Üst kademedeki kişilerin nisbeten yaşlı ve sosyal normların etkisinde oldukları düşünüldüğünde normatif bağlılıklarının yüksek olması normaldir.

Orta ve üst kademe yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları da düz çalışanlardan daha fazladır. Yöneticilerin düz çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlanmalarını örgütleri ile özdeşleşmeleri ve örgüte bağlanma fikrinin ahlâkî olduğunu düşünmeleri ile açıklamak mümkündür.

Düz çalışanların görev performansları alt, orta ve üst kademe yöneticilerinkinden, bağlamsal performansları ise orta ve üst kademe yöneticilerinkinden daha düşüktür. Üst kademe yöneticilerinin bağlamsal performansı alt kademe yöneticilerinkinden daha fazladır. Düz çalışanların iş performansı her üç düzey yöneticinininkinden daha düşüktür.

Düz çalışanların içsel motivasyonları her üç düzey yöneticinininkinden daha düşüktür. Üst kademe yöneticilerinin içsel motivasyonları da orta ve alt kademe yöneticilerinkinden daha fazladır. Düz çalışanların dışsal motivasyonlarının orta ve üst kademe yöneticilerinkinden daha düşük olduğu görülmektedir. Orta kademe yöneticilerinin dışsal motivasyonları da üst kademe yöneticilerinkinden daha düşüktür. Düz çalışanların iş motivasyonları her üç düzey yöneticinininkinden daha düşüktür. Alt kademe yöneticilerinin iş motivasyonları da üst kademe yöneticilerinkinden daha düşüktür. Yönetim düzeyi yükseldikçe iş motivasyonunun da yükseldiği anlaşılmaktadır.

## **7. Çalışma Süresi**

Çalışanların işyerindeki çalışma süreleri bakımından bağlılık, motivasyon ve performansının değişip değişmediğini gösteren varyans analizinin sonuçları Tablo 14.7'de görülmektedir.

Tablo 14.7: Değişkenlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	21,425	4	5,356	5,875	0,000
	Grup içi	361,954	397	0,912		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	19,244	4	4,811	6,400	0,000
	Grup içi	298,432	397	0,752		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	15,695	4	3,924	4,825	0,001
	Grup içi	322,822	397	0,813		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	17,332	4	4,333	7,415	0,000
	Grup içi	232,000	397	0,584		
Görev Performansı	Grpl. arası	4,835	4	1,209	5,227	0,000
	Grup içi	91,821	397	0,231		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	1,441	4	0,360	2,854	0,024
	Grup içi	50,133	397	0,126		
İş Performansı	Grpl. arası	2,749	4	0,687	4,745	0,001
	Grup içi	57,499	397	0,145		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	9,375	4	2,344	5,458	0,000
	Grup içi	170,438	397	0,429		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	11,162	4	2,791	5,908	0,000
	Grup içi	187,513	397	0,472		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	10,087	4	2,522	7,275	0,000
	Grup içi	137,611	397	0,347		

Tablo 14.7’de görüldüğü gibi, tüm değişkenler, çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir. Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığını gösteren LSD testinin sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

#### i. Duygusal Bağlılık

Mevcut işyerinde 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışmakta olanların duygusal bağlılıkları 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Mevcut işyerinde daha uzun zamandır çalışanların örgütleri ile daha çok özdeşleştikleri, örgütlerinin amaçlarını daha çok benimsedikleri anlaşılmaktadır. Çalışanları örgütte tutmaya yönelik politikaların onların duygusal bağlılıklarını da arttırmaya hizmet edeceği beklenir.

#### ii. Devamlılık Bağlılığı

Aynı işyerinde 6-10 yıldır çalışanların devamlılık bağlılıklarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı işyerinde 11-15 yıldır çalışanların devamlılık bağlılıklarının 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 16-20 yıl çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması devamlılık bağlılığı ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin doğrusal değil, eğrisel olduğunu göstermektedir. Yani, aynı işyerinde 16 yıldan fazla bir zamandır çalışanların devamlılık bağlılıkları

azalmaya başlamaktadır. Diğer işyerleri ile birlikte emeklilik hakkını zaten kazanmış çalışanların mevcut örgütlerine devamlılık bağlılığı nisbeten azalacaktır.

#### iii. Normatif Bağlılık

Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların normatif bağlılıklarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi ne kadar arttıkça çalışanların normatif bağlılıkları da o kadar artmaktadır. Ancak, 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### iv. Örgütsel Bağlılık

Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların örgütsel bağlılıklarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. 6-10 yıl çalışanların örgütsel bağlılıklarının da 5 yıldan az çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütlerine daha çok bağlandıkları anlaşılmaktadır.

#### v. Görev Performansı

Aynı işyerinde 6-10 yıl çalışanların görev performanslarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. 11-15 yıl çalışanların görev performansları da 5 yıldan az çalışanlardan yüksektir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların görev performansları da artmaktadır.

#### vi. Bağlamsal Performans

Aynı işyerinde 6-10 yıl çalışanların bağlamsal performanslarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, 11 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu bulgu, bağlamsal performansın çalışma süresi ile ilgisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. 11 yıla kadar anlamlı bir değişim (artma) yaşanırken, 11 yıldan sonra değişim anlamlı değildir.

#### vii. İş Performansı

Aynı işyerinde 6-10 yıl çalışanların iş performanslarının 5 yıldan az çalışanlardan yüksek olduğu ve 11-15 yıl çalışanların iş performanslarının 1 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Öğrenme veya tecrübe eğrisi

analizinin öğrettiği gibi, çalışanların çalışma süreleri arttıkça daha yüksek performansa ulaşmaktadırlar. Ancak bir zamandan sonra (burada 16 yıl), çalışma süresi anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

#### viii. İçsel Motivasyon

Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların içsel motivasyonlarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. İçsel motivasyonun belirli bir çalışma süresine kadar (burada 16 yıl) anlamlı olarak değiştiği (arttığı) anlaşılmaktadır. Buna göre, çalışma süresi arttıkça çalışanların içsel motivasyonları da artmakta, ancak bir zaman sonra çalışma süresi anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

#### ix. Dışsal Motivasyon

Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların dışsal motivasyonlarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı farklılık görülmemektedir. Çalışanların dışsal motivasyonlarının çalışma süresine bağlı olarak değiştiği (çalışma süresi arttıkça arttığı), ancak belirli bir zamandan sonra (16 yıldan sonra) anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

#### x. İş Motivasyonu

Çalışanların iş motivasyonlarının da çalışma süresine bağlı olarak anlamlı değiştiği görülmüştür. 6-15 yıl çalışanların iş motivasyonlarının 5 yıldan az çalışanlardan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. 16 yıldan fazla çalışmaların anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Belirli bir süreye kadar (16 yıl), çalışanların çalışma süresi arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır.

### **8. Meslek Süresi**

Çalışanların bağlılık, motivasyon ve performanslarının meslek sürelerine (başka işletmeler de dahil çalışma süresi) bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 14.8'de gösterilmiştir.

Tablo 14.8: Değişkenlerin Meslek Süresine Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	13,989	5	2,798	2,999	0,011
	Grup içi	369,390	396	0,933		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	6,113	5	1,223	1,554	0,172
	Grup içi	311,563	396	0,787		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	6,009	5	1,202	1,431	0,212
	Grup içi	332,509	396	0,840		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	5,151	5	1,030	1,671	0,141
	Grup içi	244,181	396	0,617		
Görev Performansı	Grpl. arası	10,763	5	2,153	9,925	0,000
	Grup içi	85,893	396	0,217		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	4,485	5	0,897	7,543	0,000
	Grup içi	47,090	396	0,119		
İş Performansı	Grpl. arası	6,945	5	1,389	10,319	0,000
	Grup içi	53,303	396	0,135		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	15,757	5	3,151	7,605	0,000
	Grup içi	164,101	396	0,414		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	6,340	5	1,268	2,611	0,024
	Grup içi	192,336	396	0,486		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	10,184	5	2,037	5,865	0,000
	Grup içi	137,515	396	0,347		

Çalışanların devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılık dışında tüm değişkenlerinin meslek sürelerine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Çalışanların mevcut işlerini ne kadar zamandır yapmakta oldukları da önemli bir veridir. Çalışanların bağlılık, motivasyon ve performanslarının meslekte geçirdikleri zamana bağlı olarak değiştiğine ilişkin bir görüş vardır. Varyans analizi ve LSD testi, hangi grubun farklılık oluşturduğunu belirlemek için yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

#### i. Duygusal Bağlılık

11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olan çalışanların duygusal bağlılıklarının iş deneyimi 1-10 yıl olan çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16-20 yıl iş deneyimi olanlarda anlamlı bir fark görülmemekle beraber, iş deneyimi arttıkça duygusal bağlılığın da arttığını söylemek mümkündür. 1 yıldan az bir zamandır meslekte bulunanların duygusal bağlılıklarının 1-5 yıldır çalışanlardan daha fazla olması ilginç bir bulgudur. Meslek süresi ile duygusal bağlılık arasında eğrisel bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Otel işletmelerinde çalışanların farklı işletmelerden geliyor olmalarının mevcut örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarına bir engel oluşturmadığı da görülmektedir.

#### ii. Görev Performansı

21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların görev performanslarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16-20 yıl iş deneyimi olanların görev performansları da 5 yıldan az iş deneyimi olanlardan daha fazladır. Çalışanların iş deneyimi arttıkça görev performansları da artmaktadır. Birçok personel ilanında belirli bir süre iş deneyimi şartının olması da bu bulguyu desteklemektedir.

#### iii. Bağlamsal Performans

1 yıldan az iş deneyimi olan çalışanların bağlamsal performanslarının 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. 11-15 yıl iş deneyimi olanların bağlamsal performanslarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, iş deneyimi arttıkça çalışanların bağlamsal performanslarının da arttığını göstermektedir. İş deneyiminin meslek bilgisi ve becerisi yanında olumlu davranış gelişimi kazandırdığı da söylenebilir.

#### iv. İş Performansı

21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların iş performanslarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan ve 16-20 yıl iş deneyimi olanların da 5 yıldan az deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, çalışanların iş deneyimleri arttıkça iş performanslarının da arttığını göstermektedir.

#### v. İçsel Motivasyon

21 yıl ve üzeri ve 11-15 yıl iş deneyimi olanların içsel motivasyonlarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, iş deneyimi arttıkça çalışanların içsel motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. Ancak, 16-20 yıl iş deneyimi olanlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

#### vi. Dışsal motivasyon

21 yıl ve üzeri ve 11-15 yıl iş deneyimi olanların dışsal motivasyonlarının 5 yıldan daha az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, iş deneyimi artan çalışanların dışsal motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. 16-20 yıl iş deneyimi olanlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

### vii. İş Motivasyonu

21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olanların iş motivasyonlarının 10 yıldan az ve 16-20 yıl iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 11-15 yıl iş deneyimi olanların iş motivasyonları da 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan fazla olması, çalışanların iş deneyimi arttıkça iş motivasyonlarının da arttığını göstermektedir.

## 9. İşyeri Sayısı

Çalışanların şu ana kadar kaç işyerinde çalışmış olmaları ile bağlılık, motivasyon ve performanslarında bir değişiklik olup olmaması yine varyans analizi ile ortaya konulmaktadır. Tablo 14.9'da varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, çalışanların görev performansları, iş performansları ve içsel motivasyonları çalışılan işyeri sayısına bağlı olarak değişmektedir.

Tablo 14.9.a: Değişkenlerin İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	3,472	3	1,157	1,212	0,305
	Grup içi	379,908	398	0,955		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	0,232	3	0,077	0,097	0,962
	Grup içi	317,444	398	0,798		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	3,051	3	1,017	1,206	0,307
	Grup içi	335,467	398	0,843		
Örgütsel Bağlılık	Grpl. arası	1,235	3	0,412	0,661	0,577
	Grup içi	248,097	398	0,623		
Görev Performansı	Grpl. arası	3,513	3	1,171	5,003	0,002
	Grup içi	93,144	398	0,234		
Bağlamsal Performans	Grpl. arası	0,695	3	0,232	1,812	0,144
	Grup içi	50,880	398	0,128		
İş Performansı	Grpl. arası	1,595	3	0,532	3,609	0,013
	Grup içi	58,653	398	0,147		
İçsel Motivasyon	Grpl. arası	4,821	3	1,607	3,654	0,013
	Grup içi	175,036	398	0,440		
Dışsal Motivasyon	Grpl. arası	1,411	3	0,470	0,949	0,417
	Grup içi	197,265	398	0,496		
İş Motivasyonu	Grpl. arası	2,860	3	0,953	2,620	0,050
	Grup içi	144,838	398	0,364		

### i. Görev Performansı

Şu ana kadar 4 ve üzeri işyerinde çalışmış bulunan çalışanların görev performanslarının 1 ve 2 işyerinde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Farklı işyerlerinde çalışanların görev performansları

daha yüksektir. Ancak, bu farklılık iş deneyiminden (meslek süresi) de kaynaklanmış olabilir. Tablo 14.9.b’de görüldüğü gibi, 4 ve üzeri işyerinde çalışmış olanların % 40’ı 10 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir. Bu oran 3 işyeri için sadece % 17’dir.

Tablo 14.9.b: İşyeri Sayısı ve İş Deneyimi (Meslek Süresi)

		Kaçınıcı İşyeri				TOPLAM
		1	2	3	4 ve üzeri	
Meslek Süresi	1 yıldan az	14	6	6	6	32
	1-5 yıl	10	32	38	36	116
	6-10 yıl	8	14	46	78	146
	11-15 yıl	4	6	10	44	64
	16-20 yıl	0	0	6	14	20
	21 yıl ve üzeri	0	0	2	22	24
TOPLAM		36	58	108	200	402

Görev performansındaki farklılığın yaştan da kaynaklanabileceğini düşünmek mümkündür. Tablo 14.9.c’de çalışanların yaşları ile çalıştıkları işyeri sayısı birlikte verilmiştir. Buna göre, 15-21 yaş grubunda olanların % 42’si, 22-28 yaş grubundakilerin % 38’i, 29-35 yaş grubundakilerin % 55’i, 36-42 yaş grubundakilerin % 72’si ve 43-49 yaş grubundakilerin % 86’sı 4 ve üzerinde işyerinde çalışmıştır. Yaş arttıkça işyeri değiştirme sayısının da arttığı anlaşılmaktadır.

Tablo 14.9.c: Yaş ve İşyeri Sayısı ile İlgili İstatistikler

		Yaş						TOPLAM
		15-21	22-28	29-35	36-42	43-49	50 ve üzeri	
Kaçınıcı İşyeri	1	4	20	8	4	0	0	36
	2	6	34	12	2	0	4	58
	3	4	54	40	8	2	0	108
	4 +	10	66	74	36	12	2	200
TOPLAM		24	174	134	50	14	6	402

## ii. İş Performansı

4 ve üzeri ve 3 işyerinde çalışanların iş performanslarının 1 işyerinde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Daha fazla işyerinde çalışanların iş performanslarının yüksek olması, yukarıda bahsedildiği



gibi, iş deneyimi ile açıklanabilir. Daha çok işyerinde çalışanların iş deneyimleri de fazla olduğundan çalışanların iş performansları yüksek olmaktadır.

### iii. İçsel Motivasyon

4 ve üzeri işyerinde çalışanların içsel motivasyonlarının 1 ve 3 işyerinde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Daha önce başka en az 4 işletmede çalışmış oldukları halde, şimdiki işyerlerinde başarılı olduklarını, iş ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olduklarını, saygın bir iş yaptıklarını, başarılarından dolayı takdir edildiklerini ve iş ile ilgili karar verme hakkına sahip olduklarını düşünmektedirler. Daha önce olumsuz deneyimler yaşayan kişilerin mevcut olanakların kıymetini daha iyi bilecekleri düşünülür. İçsel motivasyon faktörlerinin yönetimden çok işin kendisi ile ilgili olduğu da bilinmelidir. Bu bulgu, çalışanların daha önceki işyerlerinden ayrılmalarının, işlerinden daha çok dışsal motivasyondan kaynaklanabileceği düşüncesini de uyandırmaktadır.

## V. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Otel işletmelerinde çalışanların işteki performanslarının yüksek olması, müşteri memnuniyetini arttırmanın yanında işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır. Çalışanların işteki performanslarını belirleyen başlıca iki boyut vardır: Görev ve bağlamsal performans boyutları. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde belirlediği ileri sürülmektedir. Özellikle turizm sektöründe, müşterilerle yüz-yüze iletişim içinde olan çalışanların bağlamsal performanslarının da ne kadar önemli olduğu açıktır. Çalışanların iş performanslarını birçok faktör etkilemektedir.

Çalışmamız, Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansları ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Örnekleme oluşturan otel işletmesi sayısı 20, çalışan sayısı 402 olup, ana kütlenin yaklaşık % 11'ini oluşturmaktadır. Çalışmamızda, esas olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş motivasyonlarının iş performanslarını ne derecede etkilediği üzerinde durulmuş, her üç değişkenin çalışanların kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, ünvan, çalışma süresi, meslek süresi (iş deneyimi) ve işyeri sayısıdır.

Çalışanlarla ilgili tanımlayıcı istatistiklerden, çalışanların % 69,7'sinin erkek, % 30,3'ünün bayan; % 82,6'sının 35 yaşın altında; % 42,3'ünün lise, % 25,4'ünün ilköğretim mezunu; % 53,2'sinin evli, % 43,8'inin bekâr; % 66,1'inin katlar, lokanta, resepsiyon ve mutfak bölümlerinde çalıştıkları; % 66,2'sinin düz çalışan; % 80,6'sının 5 yıldan az bir zamandır mevcut işyerlerinde çalıştıkları; % 36,9'unun 5 yıldan az, % 73,2'sinin 10 yıldan az iş deneyimine sahip oldukları, % 76,7'sinin 3 ya da üzerinde işyerinde çalışmış oldukları anlaşılmaktadır. Örneklemin, genel sektörün özelliğini de gösterdiği söylenebilir. Turizm sektörü genç çalışanların ağırlıkta bulunduğu ve çalışan devrinin yüksek olduğu bir sektör olarak bilinmektedir. Tablo 14.9.c'de görüldüğü gibi, örneğin, 22-28 yaş grubunda olan çalışanların yaklaşık % 69'u (120 / 174) 3 ya da daha fazla işyeri değiştirmiştir. Sektörde çalışan devrinin ne kadar yüksek olduğu tablodaki verilerden daha iyi anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal, ekonomik veya normatif olarak bağlanmasıyla ilgili bir kavramdır. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, çalışanların örgütlerine bağlanmalarının üç farklı sebebi vardır: (1) Çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlanmakta, örgütleriyle özdeşleşmekte, örgütlerinin amaçlarını benimsemekte ve örgütlerine isteyerek bağlanmaktadır (duygusal bağlılık); (2) Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımlarının (emek, zaman, çaba, statü gibi) boşa gitmemesi için örgütlerine zorunlu olarak bağlanmakta (devamlılık bağlılığı); ve (3) çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlâkî bir davranış şekli olduğunu düşünerek örgütlerine yükümlülük duygusu ile bağlanmaktadır (normatif bağlılık). Şüphesiz, örgütteki çalışanların örgütlerine bağlanma sebebi farklı olabilir veya aynı çalışanlar birden fazla sebeple örgütlerine bağlanabilirler. Dolayısıyla, Allen-Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin çalışanların örgütlerine bağlanmalarını açıklamada daha kullanışlı olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda, ilk başta çalışanların sırasıyla duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir. Bağlılık ölçeği beş düzeye ayrılmış ve “5,00 – 4,21 çok yüksek; 4,20 – 3,41 yüksek; 3,40 – 2,61 orta; 2,60 – 1,81 düşük; 1,80 – 1,00 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılıklarının “yüksek” (3,57), devamlılık bağlılıklarının “orta” (3,37), normatif bağlılıklarının “orta” (3,33) ve genel örgütsel bağlılıklarının “yüksek” (3,42) olduğu görülmektedir. Ancak, bu değerlerin sınırda olduğu da dikkate alınmalıdır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ortaya çok yakın olduğu söylenebilir. Çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarının duygusal bağlılıklarından daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar çok fazla olmamasına karşılık, yine de örgütlerine “severek” bağlanmakta, orta düzeyde de “zorunda” ve “yükümlü” olduklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların aynı anda birkaç sebepten dolayı örgütlerine bağlandıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili tek boyutlu bir model yerine Allen ve Meyer'in üç boyutlu modelinin tercih edilmesinin sebebi de budur; çalışanların örgütlerine bağlanma davranışlarının nedenlerini daha iyi açıklamak.

Çalışanların iş motivasyonları içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere başlıca iki boyutlu olarak incelenmiştir. İçsel motivasyon, daha çok işin içeriği ile ilgili iken, dışsal motivasyon işin dışındaki motivasyon araçları ile ilgilidir. Araştırma sonucunda, çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin “yüksek” (3,87), dışsal

motivasyon düzeylerinin “yüksek” (3,47) ve genel iş motivasyonu düzeylerinin “yüksek” (3,67) olduğu görülmüştür. Ancak, çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Buradan, çalışanların işten çok yönetim ile ilgili sorunlarının olduğunu çıkarmak mümkündür. Örneğin, dışsal motivasyonla ilgili tanımlayıcı istatistiklerden üç en düşük puanın (2,27, 2,58 ve 2,60), “başarımdan dolayı ekstra ücret alırım”, “başarımdan dolayı ödüllendirilirim” ve yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadelerine verilmesi, özellikle ücret ve ödül yönetiminde bazı sorunların olduğuna işaret etmektedir. Yönetime özellikle bu derslerdeki karne notlarını yükseltmek için performans bazlı ödül ve ücret yönetimine geçmelerini önermek mümkündür.

Çalışanların iş performansları, görev ve bağlamsal olmak üzere başlıca iki boyutta ele alınmıştır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans işin dışındaki olumlu tutum ve davranışlarla ilgilidir. Çalışanların performansları ile ilgili daha gerçekçi verilere ulaşmak amacıyla iki yönlü performans anketi hazırlanmıştır. İlk, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri bir ölçek geliştirilmiş, daha sonra çalışanların üstleri tarafından değerlendirildikleri ölçek geliştirilerek üstlerine yöneltilmiştir. En sonunda her iki değerlendirmenin ortalaması alınmıştır. Çalışanlar görev performanslarının “yüksek” (4,18) ve bağlamsal performanslarının “çok yüksek” (4,27) olduğunu düşünürken, üstleri çalışanların görev performanslarının ve bağlamsal performanslarının “yüksek” olduğunu düşünmektedirler (sırasıyla, 3,71 ve 3,73). Çalışanlar üstlerine göre daha az başarılıdır. Kişilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinde kendilerini kayırma eğiliminde olmaları normal karşılanabilir. Ancak her iki değerlendirmenin de subjektif olduğu unutulmamalıdır. Genel iş performansı düzeyine bakıldığında (ortalama) çalışanların başarılı oldukları söylenebilir (3,98). Misafirlerin memnuniyeti ile çalışanların iş performansları arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Antalya’da faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerde çalışanların iş performansı düzeylerinin yüksek ve dolayısıyla hizmetin kaliteli olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkinin varlığı ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizinden, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında anlamlı, pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Bağlılık ve performans boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise,

duygusal bağlılık ile görev performansı arasında anlamlı, pozitif, düşük düzeyde bir ilişki, duygusal bağlılık ile bağlamsal performans arasında anlamlı, pozitif, orta derecede bir ilişki görülmüştür. Devamlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile görev ve bağlamsal performans değişkenleri arasındaki ilişki ise anlamlı, pozitif, fakat düşük düzeydedir. Çalışanların duygusal bağlılıkları ile bağlamsal performansları arasındaki ilişkinin göreceli olarak en yüksek olması, örgütleri ile özdeşleşip, amaçlarını benimseyen ve severek bağlananların sosyal ilişkilerinin de daha olumlu olduğu anlamına gelmektedir. Turizmi sevmesi, üstleriyle, astlarıyla ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, müşterilere karşı yaklaşımları gibi davranış şekillerini barındıran bağlamsal performans ile örgütlerine duygusal bağlanmaları arasında anlamlı, pozitif bir ilişkinin olması kaçınılmazdır.

Korelasyon analizinden, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında anlamlı, pozitif orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışanlarının çalışma arzularının artmasını isteyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı belirleyen faktörleri gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bağlılık boyutları ile motivasyon boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığı ile içsel motivasyon arasında pozitif, düşük düzeyde bir ilişki varken, dışsal motivasyon arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır. Normatif bağlılık ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki vardır. Dolayısıyla bağlılık boyutları ile motivasyon boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ancak, devamlılık bağlılığı ile içsel motivasyon arasında çok düşük bir ilişkinin olması, ilkinde çıkara dayalı bir ilişkinin olması, ikincisinde işi sevmeye ve bağlanmaya dayalı bir ilişkinin olması ile açıklanabilir. Dolayısıyla, buradan “devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların içsel motivasyonları yüksek olmayabilir” sonucunu çıkarmak mümkündür.

Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasındaki ilişkinin varlığı, derecesi ve yönü de saptanmıştır. Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında anlamlı, pozitif ve orta derecede bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanların motivasyonlarına önem vermeleri ve yatırım yapmaları ilk başta maliyetlerin artması anlamına gelebilecektir, ancak muhtemelen performans artışı şeklinde çıktı vereceği için bu yatırım çok kısa zamanda geri dönecektir. Motivasyon

boyutları ile performans boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, içsel motivasyon ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre, içsel motivasyonu yüksek çalışanların görev ve bağlamsal performansları da yüksek olmaktadır. Dışsal motivasyon ile görev performansı arasında anlamlı, pozitif, düşük düzeyde bir ilişkinin olması, dışsal motivasyon araçlarından etkilenen çalışanların bir parça başarılı olduklarını göstermektedir. Ücret, ödemeler, barınma ve yeme-içme imkânları gibi araçlar birer dışsal motivasyon araçları olarak çalışanların başarılarını arttırmakla beraber, bu etkinin çok fazla olmadığını da unutmamak gerekir. Yani, dışsal motivasyon araçlarına yatırım yapılarak çalışanların performanslarını bir dereceye kadar arttırmak mümkündür, ancak belirli bir noktadan sonra bu artış hızı yavaşlamakta ve durmaktadır. Dolayısıyla, dışsal motivasyon ile iş performansı arasındaki ilişkinin doğrusal değil, eğrisel olduğunu söylemek mümkündür. Kaldı ki, işletmelerin dışsal motivasyon araçlarına yatırım yapma güçleri birbirinden farklı ve sınırlıdır. Dışsal motivasyon araçlarına yapılan yatırım bir taraftan çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırırken, diğer taraftan işletmenin kârlılığını azaltmaktadır. Dolayısıyla enstrümanlar kullanılırken “dengeler” gözetilmelidir. İş performansı artışının getirdiği kazançların dış motivasyon araçlarını finanse edeceği görüşü ileri sürülmekle beraber, bunun da bir sınırının olduğu dikkate alınmalıdır.

Örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki ve örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin varlığı ve derecesi ile ilgili yapılan regresyon analizinden, görev performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin sadece duygusal bağlılık değişkeni olduğu görülmüştür. Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça görev performanslarının da arttığı anlaşılmaktadır. Örgüte duygusal bağlanmanın, örgütle özdeşleşmenin ve örgüte katılımın, yani duygusal bağlılığın bireylerin görev performanslarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bununla beraber, devamlılık ve normatif bağlılığın çalışanların görev performansları üzerinde anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı da görülmüştür. Yani, çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarının yüksek olması, yüksek görev performansı anlamına gelmemektedir. Bunun tersine, düşük devamlılık veya normatif bağlılık da görev performansının da düşük olacağı anlamına gelmemektedir. Devamlılık bağlılığında “zorunluluk”, normatif bağlılıkta ise “yükümlülük” hisleri ağır

basılmaktadır. Yani, kendilerini örgütte kalmaya zorunda ve yükümlü gören çalışanların görev performansları, sanıldığı gibi, yüksek olmamaktadır. Öyle ise, yönetimin çalışanların severek örgütlerine bağlanmaları için gereken ne ise uygulamaya koyması kaçınılmazdır. Çünkü, örgütlerine zorunda ve yükümlü oldukları için bağlananların görev performansları artmamakta ya da azalmamaktadır. Performansı, bu tür algılardan çok eğitim, iş deneyimi, teşvik edici ödüller vb. faktörlerin belirlediği düşünülmektedir.

Bağlamsal performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin sadece duygusal bağlılık değişkeni olduğu görülmüştür. Çalışanların devamlılık veya normatif bağlılıklarının yüksek olması bağlamsal performanslarının da yüksek olması anlamına gelmemektedir. Örgüt içinde sosyal davranışlarının olumlu olması, yani bağlamsal performansları çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve örgüte severek bağlanması ile ilgilidir. Örgütle çıkar ilişkisi içinde olan (devamlılık bağlılığı) veya sosyal normlardan dolayı örgütlerine bağlananların (normatif bağlılık) bağlamsal performansları anlamlı olarak etkilenmemektedir. Dolayısıyla, çalışanlarının bağlamsal performanslarının da artmasını isteyen yöneticiler çalışanlarının örgütlerine duygusal bağlanmaları için gayret göstermelidirler.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansları üzerinde anlamlı ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça iş performansları da artmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıran faktörlerin dolayısıyla onların iş performanslarını da arttırdığı söylenebilir. Örneğin, terfi edenlerin, uzun süre çalışanların ve iş deneyimi fazla olanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu ve benzeri faktörlerin dolayısıyla iş performansına da olumlu katkı yapması beklenir. Ancak, örnekleme yer alan çalışanların önemli bir çoğunluğunun çalışma sürelerinin ve iş deneyimlerinin az olması ve düz çalışan olarak çalışması onların bağlılık ve performans düzeylerinin göreceli olarak düşmesine yol açmaktadır. İstihdamın daha istikrarlı bir yapıya dönüşmesi, başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sayılan faktörlerdeki iyileşmeler çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını muhtemelen arttıracaktır.

İş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, görev performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin sadece içsel motivasyon değişkeni olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların içsel motivasyonları arttıkça görev performansları da artmaktadır. İşin kendisinden doğan içsel motivasyon, bireyin daha

çok isteyerek ve gayretle istenen sonuçlara ulaşmasını mümkün kılmaktadır. İşin anlamlı ve değerli bir iş olması çok önemlidir. Çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performansları üzerinde anlamlı herhangi bir etkisinin olmaması ilginç bir bulgudur. Genel düşünce, dışsal motivasyonu yüksek çalışanların daha çok başarılı olmalarıdır. Bu araştırmada, bulgular bu düşünceyi desteklememektedir. Dolayısıyla, çalışanlarının başarılı olmalarını isteyen yöneticilerin içsel motivasyona ağırlık vermeleri gerekmektedir. Dışsal motivasyona yatırım hem çok masraflı, hem de görev performansına etkisi neredeyse yoktur. Ancak, dışsal motivasyon eksikliğinin tatminsizlik oluşturacağı unutulmamalıdır. Araştırmaya katılan işletmelerin beş yıldızlı oldukları gözönüne alındığında çalışanların önemli bir kısmının dışsal motivasyon sorunu olmadığı varsayılır. Dolayısıyla, farklılaştırıcı faktör olarak geriye içsel motivasyon kalmaktadır. Özetle, yöneticilerin dışsal motivasyon araçları yanında içsel motivasyona da önem vermeleri, çalışanlarının görev performanslarının artmasına yardım edecektir.

Hem içsel hem de dışsal motivasyon değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Her iki değişkenin bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı ancak orta düzeydedir. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları arttıkça bağlamsal performansları da artmaktadır. Ancak, orta düzeyde anlamlı bir etkisi vardır. Bağlamsal performans, işin dışındaki tutum ve davranışlarla ilgilidir ve özellikle turizm sektöründe iş performansını belirleyen çok önemli bir faktördür. Örneklemede, en düşük puanı alan bağlamsal performans ifadesi “işinden memnuniyeti”, çalışanların kendilerinden 3,77 ve üstlerinden 3,32 puan almıştır. Hem çalışanların hem de üstlerinin anlaştığı sorun “çalışanların işlerinden memnuniyetlerinin yetersiz olması”dır. Yönetimin özellikle iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalara önem vermesi gerekmektedir.

İş motivasyonu değişkeninin iş performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak, bu etkinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışanların iş motivasyonları arttıkça iş performanslarının da arttığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan regresyon analizi ile örgütsel bağlılığın üç boyutunun da içsel motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak, duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı, ancak orta düzeyde olmasından



dolayı, bu iki değişkenin içsel motivasyon üzerindeki etkisi orta düzeyde; devamlılık bağlılığının ise anlamlı, ancak düşük düzeyde olmasından dolayı, düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılığın üç boyutunun da dışsal motivasyon üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak, her üç değişkenin dışsal motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı, orta düzeyde olmasından dolayı, üç değişkenin dışsal motivasyon üzerindeki etkisi orta düzeyde olmaktadır. Genel örgütsel bağlılık değişkeninin genel iş motivasyonu üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, örgütsel bağlılıkları artan çalışanların iş motivasyonları artmaktadır. Örgütsel bağlılığı belirleyen, yaş, eğitim, unvan, iş deneyimi gibi faktörlerin dolayısıyla iş motivasyonlarını da olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışanların kontrol değişkenlerine bağlı olarak bağlılıklarının değişip değişmediği varyans analizi ile saptanmıştır. T testi sonuçlarına göre, çalışanların genel örgütsel bağlılıkları dışında duygusal, devamlılık, normatif bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır.

Çalışanların duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir. Daha yaşlı çalışanların bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır. Ancak farklılık, mevkiden de kaynaklanabilir. Çapraz tablo analizinden, düz çalışanların % 63'ünün 28 yaşın altında olduğu, buna karşılık örneğin orta kademe yöneticilerinin sadece % 15'inin 28 yaşın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların bağlılıklarını yaşlarıyla büyük ölçüde ilgili ünvanları da belirlemektedir. Sektörde genç çalışanların ağırlıklı olması, sektörde bağlılığın nisbeten düşük olmasını büyük ölçüde açıklamaktadır. Bağlılıkla çalışan devri (işgören devir hızı) arasında yüksek ilişkinin olduğu araştırmalarda da ortaya konmuştur. Gençlerin ağırlıklı olduğu sektörde nisbeten düşük bağlılık ve yüksek çalışan devri kaçınılmaz gibi görülmektedir. Ancak, sektörün yapısal özelliğinden kaynaklanan, örneğin belirli bir zaman ve yerde yoğunlaşma (mevsimsel özelliği) sürekli istihdamı mümkün kılmamaktadır. Dolayısıyla, sektörde yapısal değişiklikler (örneğin, otellerin tüm yıl hizmet vermesi) sürekli istihdamı getirecek, çalışanlar sektörü istihdam açısından daha güvenilir algılayacaklardır. Kısaca, sektörde düşük bağlılığı ve yüksek çalışan devrini çalışanların yaşlarına bağlamak hatalı olabilecektir. Sektörün istihdam açısından henüz güvenli olmaması, gençleri farklı arayışlara yöneltmektedir. Antalya'da konaklama sektöründe

yaşanan bu tür istihdam sorunu diğer deniz tatili yörelerinde çok daha fazla olmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan yüksek çalışan devrini önlemek için bazı çalışmalar yapılabilir. Alternatif turizm, yani deniz-güneş-kum üçlüsüne, kongre, sağlık, kültür, spor, macera gibi turizm çeşitlendirmesi için yatırımlar yapılabilir. Örneğin, Antalya’da son yıllarda otellerin tüm yıl açılmasına imkân sağlayan turizm çeşitlendirmesine gidilmektedir. Futbol klüplerinin kampları, golf, rafting gibi sportif etkinliklerin yanısıra ulusal ve uluslar arası kongrelere ev sahipliği yapması Antalya’nın tüm yıl ziyaret edilen bir turizm başkenti olmasını sağlayacaktır. Turizm çeşitlendirmesinin potansiyeli olan diğer turizm merkezlerine de yapılması gerekir. Türkiye’de okulların tatil dönemleri bölgeler itibariyle farklılaştırılarak turistik talep diğer aylara da yayılabilir. Yüksek sezonun dışında tatile çıkmak da özendirilebilir. Sezon dışında veya düşük sezonda otellerin düşük fiyat uygulamaları özendirilebilir. Türkiye’de turizm sektörü de mevsimsel özelliği itibariyle tarıma benzemektedir. Tüm dünyada tarım sektörü devlet tarafından sübvansede edilmektedir. Benzeri uygulamaların turizm sektöründe de yapılması daha istikrarlı bir yapı oluşumuna hizmet edecektir. Bundan başka, özellikle “üçüncü yaş turizmi” adı verilen emeklilerin katıldığı turizm potansiyelinin geliştirilmesine çalışılabilir. Emekli kesim için fonlar oluşturulup turizme daha yoğun olarak katılmaları sağlanabilir. Emekli insanların zamanları esnektir ve düşük sezon veya sezon dışında da tatillerini yapma imkânları vardır. Bu kesimin, tatillerini bu zaman dilimlerinde yapmaları için uygun ortamlar oluşturulabilir. Bu ve benzeri uygulamalarla, turizm talebini tüm yıla yaymak, dolayısıyla istindamı da sürekli kılmak mümkün olacaktır.

Çalışanların sadece normatif bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. İlköğretim mezunlarının normatif bağlılıkları ön-lisans mezunlarından daha fazladır. Lisans-üstü mezunların normatif bağlılıkları lise mezunlarından ve ön-lisans mezunlarından daha fazladır. Lisans-üstü eğitim alanların normatif bağlılıklarının lise ve ön-lisans mezunlarından daha fazla olması, yaşla da ilgili olabilir. Daha önce belirtildiği gibi, kişiler yaşlandıkça örgütlerine normatif olarak daha çok bağlanmaktadır. Eğitimin yanında yaşın da belirleyici olabileceği göz ardı edilmemelidir. Lisans-üstü eğitim alan üç kişiden biri 43-49 yaş grubundadır (4 / 12). Diğer eğitim düzeylerinde bu oran çok düşüktür. Ankete katılan 43-49 yaş grubundakilerin % 29’u ise (4 / 14) lisans-üstü eğitim almıştır. Özetle, daha yüksek

eğitim dzeyelerinde olanların daha yaşlı olabileceği varsayımı ile normatif bağlılıktaki farklılığın yaş değişkeninden de kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. İlköğretim mezunlarının normatif bağlılıklarının ön-lisans mezunlarından fazla olması bu kişilerin sosyal normları daha fazla referans almalarıyla açıklanabilir. İlköğretim mezunlarının yaklaşık % 61'i 29 yaşın üzerindedir. İlköğretim mezunu olduğu halde nisbeten yaşlı çalışanların sosyal normların etkisinde daha fazla kaldıkları düşünülür.

Çalışanların devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Evli alışanların devamlılık bağlılıklarının bekâr olanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evlilik kurumu bireyin sorumluluğunu arttırmakta, bireyi ister istemez kurumuna bağlamaktadır. Birey kendinin, eşinin ve çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır ve bu da Şimdiki kurumudur. Halbuki, bekâr çalışanların bu anlamda bir sorumluluğu yoktur. Evli alışanların normatif bağlılıklarının da bekrlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Aile kurumu, sosyal normların etkisinde kurulur. Bireyin içinde bulunduğu vrenin evliliğe bakışı büyük ölçüde bireyin davranışlarını belirlemektedir. Evlilik kararının büyük ölçüde sosyal normlardan etkilenererek alındığı bir gerçektir. Dolayısıyla, evlilerin sosyal normları daha fazla referans almaları ve örgütlerine normatif olarak bağlanmaları beklenir. Evlilerin rgtsel bağlılıklarının bekrlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Evlilerin rgtsel bağlılıklarının temel iki nedeni vardır: Devamlılık ve normatif bağlılıkları. Bekâr alışanların kurumlarından ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğuna ilişkin yaygın bir görüş vardır. Yöneticilere personel alma ve seçmede evlileri tercih etmelerini önermek mümkündür. Ancak, bekâr çalışanların ileride evlendiklerinde kurumlarına muhtemelen daha çok bağlanacakları da unutulmamalıdır.

Çalışanların duygusal, devamlılık ve genel örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları bölüme bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Resepsiyon bölümünde, katlarda, lokantada ve mutfakta çalışanların duygusal bağlılıklarının barlarda çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Barlarda alışanların örgütleri ile özdeşleşmede, örgütlerinin amaçlarını benimsemede ve örgütlerine istekle bağlanmalarında bir sorun olduğu kuşku götürmemektedir. Çalışanların bölümleri ile duygusal bağlılıklarını gösteren çapraz tablo analizi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık düzeyi 4 ve üzerinde olanların oranı mutfakta % 54, resepsiyonda % 45, lokantada % 44 ve katlarda % 38'dir. Barlarda ise

bu oran sadece % 20'dir. Yani, barlarda çalışanların sadece % 20'sinin duygusal bağlılık düzeyi 4'ün üzerindedir. Barlarda çalışanların duygusal bağlılıklarının diğer bölümlerden anlamlı olarak farklılaşmasının ve daha düşük olmasının sebebi yaştan da kaynaklanabilir. Yaş ile çalışılan bölümü birlikte gösteren çapraz tablo analizinden barlarda çalışanların % 90'ının 28 yaş ve altında olduğu anlaşılmaktadır. Halbuki, 28 yaşından küçük olanların oranı resepsiyonda % 53, katlarda % 42, lokantada % 61 ve mutfakta % 39'dur. Daha önce ifade edildiği gibi, çalışanların yaşları arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Dolayısıyla, genç çalışanlardan oluşan bölümlerde duygusal bağlılık düzeylerinin nisbeten düşük olması kaçınılmazdır. Şüphesiz, bölümde çalışanların bölümleri ile özdeşleşmeleri, amaçlarını benimsemeleri ve gönüllü katılımı ile ilgili sorunlar bölümden de kaynaklanabilir. Resepsiyonda çalışanların devamlılık bağlılıkları katlarda ve mutfakta çalışanlardan daha azdır. Resepsiyonda, katlarda ve lokantada çalışanların devamlılık bağlılıklarının barlarda çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Burada da, devamlılık bağlılığındaki farklılığın bölümden çok yaştan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çünkü, gençlerin ağırlıklı olduğu bölümlerde devamlılık bağlılıklarının da nisbeten düşük olduğu görülmektedir. Genel örgütsel bağlılıklara bakıldığında, resepsiyonda, katlarda, lokantada ve mutfakta çalışanların örgütsel bağlılıklarının barlarda çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Barlarda çalışanların çoğunun genç olması, bu farklılığın yaştan kaynaklanabileceğini göstermektedir. Bölümlerdeki örgütsel bağlılık düzeylerinin artması için öncelikle nisbeten yaşlı ve deneyimli çalışanların da istihdamına özen gösterilebilir. Bunun yanında, çalışanları örgütlerine bağlayan faktörleri (karar alma hakkı, yetki ve sorumluluk, medenî durum, mevki, terfi gibi) tek tek analiz ederek geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Örneğin, bekâr çalışanların evlenmeleri yönünde teşvik edilmesi, terfi yolunun açılması, maddî ve manevî ödül yönetimi gibi uygulamalar buna katkı sağlayabilecektir.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının, normatif bağlılıklarının ve genel örgütsel bağlılıklarının ünvanlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Orta ve üst kademe yöneticilerin duygusal bağlılıklarının düz çalışanlardan daha fazla olduğu, üst kademe yöneticilerinin duygusal bağlılıkları da alt kademe yöneticilerinkinden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Düz çalışanların duygusal bağlılıklarının yönetim kademelerinde yer alanlara göre düşük olması normaldir. Yöneticiler örgütleri ile daha

fazla özdeşleşmekte, amaçlarını daha çok benimsemekte ve örgüte hissî olarak bağlanmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin normatif bağlılıkları düz çalışanlardan daha fazladır. Üst kademedeki kişilerin nisbeten yaşlı ve sosyal normların etkisinde oldukları düşünüldüğünde normatif bağlılıklarının yüksek olması normaldir. Orta ve üst kademe yöneticilerinin genel örgütsel bağlılıkları da düz çalışanlardan daha fazladır. Yöneticilerin düz çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlanmalarını, örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgütlerinin amaçlarını benimsemeleri ve örgüte bağlanma fikrinin ahlâkî olduğunu düşünmeleri ile açıklamak mümkündür. Çalışanların bağlılıklarını arttırmak için örgüt içi atamalara (terfi) ağırlık vermek, yönetim düzeyine yükselme potansiyeli olan kişileri istihdam etmek, çalışanların yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde genişletmek yararlı olacaktır.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının, devamlılık bağlılıklarının, normatif bağlılıklarının ve genel örgütsel bağlılıklarının işyerlerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Mevcut işyerinde 6-15 yıl çalışmakta olanların duygusal bağlılıklarının 5 yıldan az zamandır çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut işyerinde daha uzun zamandır çalışanların örgütleri ile daha çok özdeşleştikleri, örgütlerinin amaçlarını daha çok benimsedikleri anlaşılmaktadır. Çalışanları örgütte tutmaya yönelik politikalar onların duygusal bağlılıklarını da arttırmaya hizmet edecektir. İşten en fazla ayrılmanın ilk altı ayda gerçekleştiği hatırlanırsa, işten ayrılma ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki de daha iyi anlaşılabilir. Öyle ise, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmak isteyen yöneticiler öncelikle onları işletmede tutacak faktörlere önem vermek durumundadırlar. Bunların başında, örgütsel sosyalizasyon süreci, yani işe yeni başlayanları örgüte alıştırma, örgütün üyesi konumuna getirme çabaları gelir. Bu esnada, işe yeni başlayanlara tanışma çayı gibi sosyal etkinlikler düzenleyip yeni çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmak, yapacakları işi ve kullanacakları ekipmanı tanıtmak, diğer bölümleri gezdirmek ve oralarda çalışanlarla tanıştırmak, örgütün misyon, vizyon ve politikaları hakkında bilgilendirmek gibi faaliyetler yapılabilir. Aynı zamanda, ödül ve ücret yönetimi ile ilgili politikalar varsa bunları anlatmak yararlı olacaktır. Bilmek ve tanımakla sevmek arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Psikoloji bilimine göre, insan bilmediğine düşman olur, tersine tanıdığını da sever. Bu bağlamda, örgüt ile ilgili belirsizlikler ve bilgisizlikler çalışanların örgütlerine karşı sevgilerini olumsuz etkileyecektir.

Sosyalizasyon sürecinin temel amacı, örgüt ile bireyi karşılıklı olarak tanıştırmak ve sevdirmektir. Aynı işyerinde 6-10 yıldır çalışanların devamlılık bağlılıklarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı işyerinde 11-15 yıldır çalışanların devamlılık bağlılıklarının 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 16-20 yıl çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması devamlılık bağlılığı ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin doğrusal değil, eğrisel olduğunu göstermektedir. Yani, aynı işyerinde 16 yıldan fazla bir zamandır çalışanların devamlılık bağlılıkları azalmaya başlamaktadır. Mevcut işyerinde 16 yılını dolduranların muhtemelen emeklilik hakkını kazandıklarını düşünüyoruz. Bu zamandan sonra örgütten maddî beklentilerin azaldığı, dolayısıyla devamlılık bağlılıklarının da buna bağlı olarak azaldığı düşüncesindeyiz. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların normatif bağlılıklarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi ne kadar arttıkça çalışanların normatif bağlılıkları da o kadar artmaktadır. Ancak, 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışma süresi fazla olanların daha yaşlı oldukları, dolayısıyla tutum ve davranışlarında sosyal normları daha çok referans alacakları düşünülür. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların örgütsel bağlılıklarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmüştür. 6-10 yıl çalışanların örgütsel bağlılıklarının da 5 yıldan az çalışanlardan fazla olduğu saptanmıştır. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütlerine daha çok bağlandıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarını örgütlerine bağlamak isteyen yöneticiler çalışanları işletmelerinde daha uzun süreli çalışmaya özendirmelidir. Örneğin, 5 yıldan fazla çalışanlara, finansal imkânlar dahilinde, bir otomobil hediye etmek, altın takmak, plaket vermek gibi teşviklerin yanında terfi gibi uygulamalar yararlı olabilir.

Çalışanların sadece duygusal bağlılıklarının meslek sürelerine (iş deneyimlerine) bağlı olarak değiştiği görülmüştür. 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların duygusal bağlılıkları, iş deneyimi 1-10 yıl olan çalışanlardan daha yüksektir. 16-20 yıl iş deneyimi olanlarda anlamlı bir fark görülmemekle beraber, iş deneyimi arttıkça duygusal bağlılığın da arttığını söylemek mümkündür. 1 yıldan az bir zamandır meslekte bulunanların duygusal bağlılıklarının 1-5 yıldır çalışanlardan daha fazla olması, meslek süresi ile duygusal bağlılık arasında doğrusal değil, eğrisel bir ilişkinin

olduğunu göstermektedir. Yani, işi yapmaya başladıklarında duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanların birkaç yıl sonra bağlılıkları düşmekte, ancak bir zaman sonra (burada 10 yıl) tekrar duygusal bağlılıkları artmaktadır. Bunu, herhangi bir mesleğin başlangıcında olanların mesleklerini çok sevmeleri, ancak bir süre sonra (burada 1 yıl) muhtemelen bazı yanlış yönetsel uygulamalardan dolayı eskisi kadar sevmemeleri ile açıklamak mümkündür. 10 yıldan sonra çalışanların duygusal bağlılıklarının artması ise daha olgun ve sağlıklı düşünmeye başlamalarıyla açıklanabilir.

Çalışanların duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları işyeri sayısına bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Yani, mevcut işyerlerinin ilk veya beşinci işyeri olması, çalışanların bağlılıklarında anlamlı bir değişim oluşturmamaktadır.

T testi analizinden, çalışanların içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının ve genel iş motivasyonlarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Çapraz tablo analizinden elde edilen bulgulara göre, içsel motivasyon düzeyi 4 ve üzerinde olan bayanların oranı % 48 iken, erkeklerin oranı % 53'tür. Buna karşılık, dışsal motivasyon düzeyi 4 ve üzerinde olan bayanların oranı % 31 iken, erkeklerin oranı % 21'dir. Bayanların % 31'inin iş motivasyonu düzeyi 4 ve üzerindedir. Bu oran erkeklerde % 26'dır. Cinsiyetin çalışanların motivasyon düzeylerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını belirtmekle beraber, bayanların iş motivasyon düzeylerinin bir parça daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyonlarının yaşlarına bağlı olarak değiştiği varyans analizi bulgularından anlaşılmaktadır. 15-21 yaş grubundakilerin içsel motivasyonlarının 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilerden daha düşük olduğu görülmüştür. 22-28 yaş grubundakilerin içsel motivasyonları da 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilerden daha düşüktür. Çalışanların yaşları arttıkça içsel motivasyonlarının arttığı anlaşılmaktadır. Buna göre, daha yaşlı çalışanlar gençlere göre, yaptıkları işlerde başarılı olduklarını, sorumluluk sahibi olduklarını, örgütte çalışmalarından dolayı arkadaşları tarafından takdir edildiklerini, değerli bir iş yaptıklarını, yeterli yetkiye sahip olduklarını, saygın bir iş yaptıklarını, kendilerini örgütte önemli gördüklerini, karar verme hakkına sahip olduklarını ve yöneticileri tarafından takdir edildiklerini düşünmektedirler. Yüksek içsel motivasyon, daha yaşlı kişilerin daha üst mevkilerde olmaları ile de açıklanabilir. Çapraz tablo analizinden, düz

çalışanların % 63'ünün 28 yaşın altında olduğu, buna karşılık örneğin orta kademe yöneticilerinin sadece % 15'inin 28 yaşın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yaş ile bağlantılı olarak mevki de belirleyici olabilmektedir. Yani, daha yaşlı çalışanların içsel motivasyon düzeylerini sadece yaşları ile açıklamak hatalı olabilir; çünkü onlar aynı zamanda yönetim düzeyinde yer almaktadırlar. 15-21 yaş grubundakilerin dışsal motivasyonlarının 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. 22-28 yaş grubundakilerin dışsal motivasyonları da 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilere göre farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. 29-35 yaş grubundakilerin de dışsal motivasyonları 36-42 yaş grubundakilerden düşüktür. Bu bulgu, çalışanların yaşlandıkça dışsal motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. Dışsal motivasyonun, işin içeriğinden çok ücret, çalışma şartları, yiyecek ve barınma gibi yönetim uygulamaları ile ilgili olduğu düşünülürse, daha yaşlı çalışanların ve özellikle yöneticilerin gençlere göre bu olanaklardan daha çok yararlandırıldığını düşünmek mümkündür. 15-21 yaş grubundakilerin iş motivasyonlarının, 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilerden daha düşük olduğu görülmektedir. 22-28 yaş grubundakilerin iş motivasyonları da 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş gruplarından daha düşüktür. 29-35 yaş grubundakilerin iş motivasyonları 43-49 yaş grubundakilerden daha düşüktür. Çalışanların yaşları arttıkça iş motivasyonlarının da arttığı görülmektedir. Ancak, bu farklılığın üstlenilen mevki ile (unvan) ilgisinin olduğu göz ardı edilmemelidir. Yani, çalışanların iş motivasyonları daha yaşlı oldukları için değil, belki daha yüksek mevkilerde yer aldıkları için artmaktadır.

Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Lise ve lisans mezunlarının içsel motivasyonlarının lisans-üstü mezunlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Lisans mezunlarının içsel motivasyonlarının ilk-öğretim, ön-lisans ve lisans-üstü mezunlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarının iş performanslarının da anlamlı olarak farklılaşması ve yüksek olması, içsel motivasyonla iş performansı ilişkisini de ortaya koymaktadır. Çalışmamızda, içsel motivasyon ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin bulunması ( $r= 0,494$ ) da bunu doğrulamaktadır. Bu bağlamda, lisans mezunu çalışanların içsel motivasyonlarının diğer mezunlara göre yüksek olduğunu belirterek, yöneticilere personel istihdamında



eğitim ile ilgili olarak bu düzey bir eğitimi Őart koŐmalarının uygun olacağı düşünülmektedir. Eğer bu mümkün değilse, çalışanların lisans eğitimlerini tamamlamalarına imkân verilmesi önerilir. Lisans-st eğitim alanların içsel motivasyonlarının daha düşük olmasını işlerinin ve işyerlerinin beklentilerini karŐılayamamaları ile açıklamak mümkündür. Dolayısıyla, otel işletmelerinde lisans-üstü eğitimini tamamlayanların çalıştırılması rasyonel görünmemektedir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının ve iş motivasyonlarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Evlilerin dışsal motivasyonlarının bekârlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunu evlilerin devamlılık bağlılıklarının yüksek olması ile açıklamak mümkündür. Evlilerin devamlılık bağlılıklarını arttıran gerekçeler dışsal motivasyonlarını da arttırmaktadır. Evli olmanın getirdiği sorumluluklar ücret, ödül, terfi gibi dışsal motivatrleri gözönüne almaya gerektirmektedir. Evlilerin iş motivasyonları da bekârlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Evlilerin iş motivasyonunun yüksek olması dışsal motivasyonlarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların evli olup olmaması, içsel motivasyonları üzerinde anlamlı bir farklılık oluŐurmamaktadır. Evli alıŐanların dışsal motivatrlerden daha çok etkilendiği anlaşılmaktadır.

Çalışanların içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve iş motivasyonları çalıştıkları bölüme bağlı olarak değişmektedir. Resepsiyonda ve mutfakta çalışanların içsel motivasyonları katlarda, lokantada ve teknik hizmetlerde çalışanlardan daha fazladır. Resepsiyonda alıŐanlarda aranan nitelikler daha fazladır; yüksek eğitim düzeyi, yabancı dil bilme gibi. Örneğin, resepsiyon bölümünde çalışanların % 65'i n-lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Halbuki, bu oran lokantada % 27 ve katlarda sadece % 4'tür. Mutfakta alıŐanların % 11'inin ön-lisans ve üzeri eğitim almalarına rağmen lokantada çalışanlardan daha yüksek içsel motivasyona sahip olması sahip oldukları mevki ile açıklanabilir. Mutfakta alıŐanların % 43' yönetim düzeyinde iken (alt, orta ve üst kademe), lokantada çalışanların % 29'u yönetim düzeyindedir. Mevki ya da nvanın çalışanların içsel motivasyonlarında anlamlı bir fark oluşturduğu daha önce belirtilmiŐti. Dolayısıyla, bölümler itibariyle farklılık oluŐması, unvan veya mevki gibi faktörlerden de kaynaklanabilir. Resepsiyonda ve mutfakta çalışanların dışsal motivasyonlarının lokantada, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı durum dışsal motivasyon

için de geçerlidir. Resepsiyonda ve mutfakta çalışanların genel iş motivasyonlarının katlarda, lokantada, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. Resepsiyon ve mutfak bölümlerinde iş motivasyon düzeylerinin nisbeten iyi olduğu anlaşılmaktadır. Bunda bölüm yöneticilerinin yaklaşımları rol oynayabileceği gibi, bölümlerde çalışanların eğitim düzeyleri, yaşları, iş deneyimleri, ünvanları gibi değişkenleri de rol oynamaktadır.

Çalışanların içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve iş motivasyonları sahip oldukları ünvanlarına bağlı olarak değişmektedir. Düz çalışanların içsel motivasyonları her üç düzey yöneticinininkinden daha düşüktür. Üst kademe yöneticilerinin içsel motivasyonları da orta ve alt kademe yöneticilerinininkinden daha fazladır. Düz çalışanların dışsal motivasyonlarının orta ve üst kademe yöneticilerinininkinden daha düşük olduğu görülmektedir. Orta kademe yöneticilerinin dışsal motivasyonları da üst kademe yöneticilerinininkinden daha düşüktür. Düz çalışanların genel iş motivasyonları her üç düzey yöneticinininkinden daha düşüktür. Alt kademe yöneticilerinin genel iş motivasyonları da üst kademe yöneticilerinininkinden daha düşüktür. Yönetim düzeyi yükseldikçe genel iş motivasyonunun da yükseldiği anlaşılmaktadır. Düz çalışanların çoğunlukla bağımsız çalışmadıkları, işleri ile ilgili kararları alma haklarından yoksun oldukları bilinmektedir. Daha önce yapılan birçok araştırma bulgusu bağımsız çalışma ile iş motivasyonu arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların hepsinin yönetici olması mümkün değildir, ancak düz çalışanlara kendi işlerini yapmalarında bağımsızlık ve karar alma hakkı verilmesi, terfi yollarının açılması onların iş motivasyonlarını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının ve genel iş motivasyonlarının çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların içsel motivasyonlarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. İçsel motivasyonun belirli bir çalışma süresine kadar (burada 16 yıl) anlamlı olarak değiştiği (arttığı) anlaşılmaktadır. Buna göre, çalışma süresi arttıkça çalışanların içsel motivasyonları da artmakta, ancak bir zaman sonra çalışma süresi anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların dışsal motivasyonlarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı farklılık görülmemektedir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının çalışma süresine bağlı olarak değiştiği (çalışma süresi arttıkça arttığı), ancak belirli bir zamandan sonra (16 yıldan sonra) anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. 6-15 yıl çalışanların iş motivasyonlarının 5 yıldan az çalışanlardan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. 16 yıldan fazla çalışmaların anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Belirli bir süreye kadar (16 yıl), çalışanların çalışma süresi arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır. Buna göre, çalışanlarının iş motivasyonlarının yüksek olmasını arzu eden yöneticilerin özellikle ilk beş yılda çalışanlarına yatırım yapmaları önerilir. Beş yıldan sonra iş motivasyonlarının arttığı görülmektedir.

Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyonlarının meslek sürelerine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Çalışanların mevcut işlerini ne kadar zamandır yapmakta oldukları da, yani iş deneyimleri önemli bir veridir. 21 yıl ve üzeri ve 11-15 yıl iş deneyimi olanların içsel motivasyonlarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, iş deneyimi arttıkça çalışanların içsel motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. Ancak, 16-20 yıl iş deneyimi olanlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. 21 yıl ve üzeri ve 11-15 yıl iş deneyimi olanların dışsal motivasyonlarının 5 yıldan daha az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, iş deneyimi artan çalışanların dışsal motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. 16-20 yıl iş deneyimi olanlarda yine anlamlı bir farklılık görülmemiştir. 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olanların iş motivasyonlarının 10 yıldan az ve 16-20 yıl iş deneyimi olanlardan daha yüksek olması ve 11-15 yıl iş deneyimi olanların iş motivasyonlarının da 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan fazla olması, çalışanların iş deneyimi arttıkça iş motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. Öyle ise, yeni çalışanların istihdamında iş deneyimi fazla olanların tercih edilmesi daha yararlı olabilir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının çalışılan işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. 4 ve üzeri işyerinde çalışanların içsel motivasyonlarının 1 ve 3 işyerinde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Daha önce başka en az 4 işletmede çalışmış oldukları halde, şimdiki işyerlerinde başarılı olduklarını, iş ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olduklarını, saygın bir iş yaptıklarını, başarılarından dolayı takdir edildiklerini ve iş ile ilgili karar verme hakkına sahip olduklarını düşünmektedirler. Daha önce olumsuz deneyimler

yaşayan kişilerin mevcut olanakların kıymetini daha iyi bilecekleri düşünülür. İçsel motivasyon faktörlerinin yönetimden çok işin kendisi ile ilgili olduğu da bilinmelidir. Bu bulgu, çalışanların daha önceki işyerlerinden ayrılmalarının, işlerinden daha çok dışsal motivasyondan kaynaklanabileceği düşüncesini de uyandırmaktadır. Ancak, çalışılan işyeri sayısı ile iş deneyimi süresinin birbiri ile ilgili bulunduğu düşünülürse, içsel motivasyondaki farklılığın iş deneyiminden de kaynaklanabileceği düşünülebilir. Örneğin, çapraz tablo analizinden, 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların % 92'sinin (22/24) 4 ve üzeri işyeri değiştirdiği, buna karşılık 5 yıldan az iş deneyimi olanların ancak % 28'inin (42/148) 4 ve üzeri işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Öyle ise, başka işletmelerden gelen çalışanların iş deneyimleri de fazla olduğunda yeni işletmelerinde içsel motivasyonları yüksek olabilmektedir. Çalışanlar açısından da, yeni bir işyerinde işe başlıyor olmalarından kaygı duymamaları önerilir. Birçok işyeri değiştirdikleri halde yeni işyerlerinde mutlu ve istekli olan çok sayıda çalışan vardır. İşyeri faktörünü yaş faktörünün de belirlediği unutulmamalıdır. Çok sayıda işyeri değiştiren çalışanların yaşlarının da büyük olacağı varsayılır. Örneğin, 4 ve üzeri işyeri değiştirenlerin % 25'inin (50/200) 36 yaşından büyük oldukları, buna karşılık 3 işyeri değiştirenlerin sadece % 9'u (10/108) 36 yaşından büyüktür. Ancak, yine bu farklılığın sahip olunan mevkiden de kaynaklanabileceğini düşünmek gerekir. Daha yaşlı çalışanların yönetim düzeylerinde oldukları gözönüne alınırsa, içsel motivasyondaki farklılığın buradan da kaynaklanabileceği düşünülmelidir.

Çalışanların iş performansları iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamında "görev performansı" ve iş ile doğrudan ilgili olmayan, ancak iş performansını belirlediği düşünülen işyerindeki tutum ve davranışları ile ilgili "bağlamsal performans". Çalışmamızda, çalışanların görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Çalışanların görev, bağlamsal ve iş performansları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir. 15-21 yaş grubundakilerin görev performanslarının diğer yaş gruplarından (50 ve üzeri hariç) daha düşük olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşları arttıkça görev performansları da artmaktadır. Daha yaşlı çalışanların daha deneyimli oldukları ve daha başarılı olacakları düşünülmektedir. 15-21 yaş grubundakilerin bağlamsal performansları da 29-35, 36-42 ve 43-49 yaş grubundakilerden daha düşüktür. 22-28 yaş grubundakilerin bağlamsal performanslarının da 29-35, 36-42 ve

43-49 yaş grubundakilerden daha düşük olması, çalışanların yaşlandıkça bağlamsal performanslarının arttığını göstermektedir. Bu durum, daha yaşlı kişilerin daha olgun olmaları ve daha sağlıklı ilişkiler kurabildikleri ile açıklanabilir. Ancak, daha yaşlı kişilerin ağırlıklı olarak yönetim kademelerinde oldukları, eğitim düzeylerinin nisbeten yüksek oldukları da unutulmamalıdır. Bu faktörler de belirleyici olabilmektedir. 15-21 yaş grubundakilerin genel iş performanslarının diğer tüm yaş gruplarından (50 ve üzeri hariç) daha düşük olduğu görülmektedir. 22-28 yaş grubundakilerin iş performansları da daha yaşlıların iş performanslarından daha düşüktür (50 ve üzeri hariç). Çalışanların yaşları arttıkça iş performansları da artmaktadır. Çalışanların iş performanslarındaki farklılığın yaştan başka eğitim, mevki (unvan) ve iş deneyimi faktörlerinin de kaynaklanabileceği gözardı edilmemelidir.

Çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarının eğitim düzeylerine göre değiştiği belirlenmiştir. Lisans eğitimi (dört yıllık yüksek okul veya fakülte) alanların görev performanslarının ilköğretim, lise, ön-lisans ve lisans-üstü eğitim alanlardan farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça görev performansı da artmakta, ancak lisans-üstü eğitim alanların görev performansları lisans mezunlarına göre düşük olmaktadır. Bunun sebebini, lisans-üstü eğitimin teknik beceri kazandırmayı ve geliştirmeyi amaç edinmemesi ile açıklamak mümkündür. İlköğretim mezunlarının bağlamsal performanslarının lise mezunlarından, lisans mezunlarından ve lisans-üstü mezunlardan farklılaştığı görülmektedir. İlköğretim mezunlarının bağlamsal performansları lise ve lisans mezunlarından daha az, fakat lisans-üstü mezunlardan daha fazladır. Lise mezunlarının bağlamsal performansları ilköğretim ve lisans-üstü mezunlardan daha fazla, fakat lisans mezunlarından daha azdır. Lisans-üstü mezunların bağlamsal performanslarının ilköğretim, lise, ön-lisans ve lisans mezunlarından daha düşük olması ilginç bir bulgudur. Eğitim düzeyi arttıkça bağlamsal performansın da arttığı, ancak lisans-üstü eğitim alanlarda azaldığı görülmektedir. Lisans-üstü eğitim alanların sosyal ilişkilerinde bazı sorunların olduğu açıktır. Otel işletmelerinde el becerisi ve sosyal ilişkiler ağırlıklı işlerin olması, lisans-üstü eğitimi gerektirmemektedir. Lisans mezunlarının iş performanslarının ilköğretim, lise, ön-lisans ve lisans-üstü mezunlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguların ışığında, personel seçimi kararını verecek yöneticilere

lisans mezunu kişileri tercih etmeleri önerilebilir. Bu mümkün olmadığı takdirde, mevcut çalışanların lisans eğitimlerini tamamlamalarına imkân tanınabilir.

Çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Bekârların görev performanslarının evli ve dullara göre anlamlı olarak farklılaştığı ve her ikisinden de daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Evliler ile dullar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Evlilerin görev performanslarının yüksek olması örgütsel bağlılıklarının yüksek olması ile açıklanabilir. Örgütlerinde çalışmalarının garantisini örgütlerine katkılarında gören kişiler muhtemelen daha çok gayret ve özenle çalışacaklar, sonuçta daha başarılı olacaklardır. Farklılığın çalışma süresi, iş deneyimi, eğitim gibi faktörlerden de kaynaklanabileceği unutulmalıdır. Evli olup iş deneyimi fazla olanların görev performanslarını sadece evli olmaları ile açıklamak doğru değildir. Evlilerin bağlamsal performanslarının da bekârlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, evlilerin sosyal ilişkilerinin daha iyi olduğunu göstermektedir. Evli olanlar, misafirlere, çalışma arkadaşlarına ve üstlerine karşı daha olumlu davranışlar sergilemektedir. Evli olanların istedik davranışlar gösterme eğilimleri daha fazla olmaktadır. Bunu, daha olgun ve sorumlu davranış şekilleri olarak da yorumlamak mümkündür. Bekârların iş performansları evli ve dullara göre anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Evli ve dullar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Personel istihdamında evli olanlar tercih edilebilir. Ancak, bu bekâr olanların performanslarının her zaman düşük olacağı anlamına gelmemektedir.

Çalışanların görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının çalıştıkları bölüme bağlı olarak anlamlı değiştiği görülmüştür. Resepsiyonda çalışanların görev performanslarının katlarda, lokantada, mutfakta, teknik hizmetlerde ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Barlarda çalışanların görev performanslarının resepsiyonda, katlarda, mutfakta, lokantada, muhasebede ve teknik hizmetlerde çalışanlardan daha az olması barlarda bazı sorunların olduğuna işaret eder. Bu sorunlar, vasıfsız çalışanların istihdamından kaynaklanabileceği gibi onların motivasyonları ile de ilgili olabilir. Resepsiyonda çalışanların bağlamsal performanslarının katlarda, lokantada, mutfakta ve barlarda çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Resepsiyonda çalışanların genel iş performansları da katlarda, lokantada, mutfakta ve barlarda çalışanlardan fazladır.

Barlarda çalışanların iş performanslarının resepsiyonda, katlarda, lokantada ve mutfakta çalışanlardan daha az olduğu görülmüştür. Ancak, farklılığın başka faktörlerden de kaynaklanabileceği unutulmamalıdır. Örneğin, resepsiyonda çalışanların % 65'i ön-lisans ve üzeri eğitim almıştır. Halbuki bu oran, katlarda % 4, lokantada, % 27, mutfakta % 11 ve barlarda % 20'dir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi göreceli olarak yüksek olan resepsiyon bölümünde çalışanların iş performansları da yüksek olmaktadır.

Çalışanların görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının sahip oldukları ünvana (mevki) bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

Düz çalışanların görev performansları alt, orta ve üst kademe yöneticilerinkinden, bağlamsal performansları ise orta ve üst kademe yöneticilerinkinden daha düşüktür. Üst kademe yöneticilerinin bağlamsal performansı alt kademe yöneticilerinkinden daha fazladır. Düz çalışanların genel iş performansı her üç düzey yöneticinkinden daha düşüktür. Yönetim düzeyi arttıkça çalışanların iş performanslarının da arttığı anlaşılmaktadır. Farklılığın oluşumunda eğitim ve iş deneyiminin de etkisinin olduğu unutulmamalıdır. Yönetim düzeyinde olanların ağırlıklı olarak yüksek eğitim ve iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı değiştiği görülmüştür. Aynı işyerinde 6-10 yıl çalışanların görev performanslarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. 11-15 yıl çalışanların görev performansları da 5 yıldan az çalışanlardan yüksektir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların görev performansları da artmaktadır. Aynı işyerinde 6-10 yıl çalışanların bağlamsal performanslarının 5 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, 11 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu bulgu, bağlamsal performansın çalışma süresi ile ilgisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. 11 yıla kadar anlamlı bir değişim (artma) yaşanırken, 11 yıldan sonra değişim anlamlı değildir. Aynı işyerinde 6-10 yıl çalışanların iş performanslarının 5 yıldan az çalışanlardan yüksek olduğu ve 11-15 yıl çalışanların iş performanslarının 1 yıldan az çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıldan fazla çalışanlarda anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Öğrenme veya tecrübe eğrisi analizinin öğrettiği gibi, çalışanların çalışma süreleri arttıkça daha yüksek performansa ulaşmaktadırlar. Ancak bir zamandan

sonra (burada 16 yıl), çalışma süresi anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu bağlamda, yöneticilere çalışanların işletmede tutulmasına ilişkin politikalar geliştirmelerini ve uygulamalarını önermek mümkündür. Çalışan devrini azaltıcı uygulamalar da çalışanların işletmede daha uzun süre çalışmalarına yol açacaktır. Çalışanları işletmede tutmaya yönelik çalışmaların maliyeti yüksek olabilir (yüksek ücret ve ödemeler gibi), ancak ileride çalışanların artan performanslarının sağlayacağı kazanımlardan daha az olacağı kesindir.

Çalışanların görev, bağlamsal ve genel iş performanslarının meslek sürelerine (iş deneyimi) bağlı olarak anlamlı değiştiği görülmüştür. 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların görev performanslarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 16-20 yıl iş deneyimi olanların görev performansları da 5 yıldan az iş deneyimi olanlardan daha fazladır. Çalışanların iş deneyimi arttıkça görev performansları da artmaktadır. Birçok personel ilanında belirli bir süre iş deneyimi şartının olması anlamlıdır. 1 yıldan az iş deneyimi olan çalışanların bağlamsal performanslarının 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. 11-15 yıl iş deneyimi olanların bağlamsal performanslarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan anlamlı olarak farklılaşması ve daha yüksek olması, iş deneyimi arttıkça çalışanların bağlamsal performanslarının da arttığını göstermektedir. İş deneyiminin meslek bilgisi ve becerisi yanında olumlu davranış gelişimi kazandırdığı da söylenebilir. 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların iş performanslarının 10 yıldan az iş deneyimi olanlardan ve 16-20 yıl iş deneyimi olanların da 5 yıldan az deneyimi olanlardan daha yüksek olması, çalışanların iş deneyimleri arttıkça iş performanslarının da arttığını göstermektedir. Bu bilgilerin ışığında, yöneticilere personel istihdamında 5 yılın üzerinde iş deneyimi olanları tercih etmelerini önermek mümkündür. Ancak, henüz iş deneyimi fazla olmayan fakat potansiyeli yüksek gençlerin de istihdamı ve yetiştirilmesi ileride yararlı olacaktır. Bu durum, henüz meyve vermemiş fidanlardan oluşan bahçeyi satın almayı meyveli ağaçlardan oluşan bahçeyi satın almaya benzemektedir. Halbuki, yetiştirilecek fidanlar ileride bol meyve verecektir. Bunun gibi, yetiştirilecek gençler ileride daha başarılı olacaklar ve işletmelerine daha çok katkı sağlayacaklardır.

Çalışanların görev ve genel iş performanslarının çalıştıkları işyeri sayısına bağlı olarak anlamlı değiştiği belirlenmiştir. Şu ana kadar 4 ve üzeri işyerinde çalışmış



bulunan çalışanların görev performanslarının 1 ve 2 işyerinde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Farklı işyerlerinde çalışanların görev performansları daha yüksektir. Ancak, bu farklılık iş deneyiminden (meslek süresi) de kaynaklanmış olabilir. Çapraz tablo analizinden, 4 ve üzeri işyerinde çalışmış olanların % 40'ının 10 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Bu oran 3 işyeri için sadece % 17'dir. Görev performansındaki farklılığın yaştan da kaynaklanabileceğini düşünmek mümkündür. Çapraz tablo analizinden, 15-21 yaş grubunda olanların % 42'si, 22-28 yaş grubundakilerin % 38'i, 29-35 yaş grubundakilerin % 55'i, 36-42 yaş grubundakilerin % 72'si ve 43-49 yaş grubundakilerin % 86'sı 4 ve üzerinde işyerinde çalışmıştır. Yaş arttıkça işyeri değiştirme sayısının da arttığı anlaşılmaktadır. 4 ve üzeri ve 3 işyerinde çalışanların iş performanslarının 1 işyerinde çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Daha fazla işyerinde çalışanların iş performanslarının yüksek olması, yukarıda bahsedildiği gibi, iş deneyimi ile açıklanabilir. Daha çok işyerinde çalışanların iş deneyimleri de fazla olduğundan çalışanların iş performansları yüksek olmaktadır. Ancak, farklı işletmelerde kazanılan beceri ve deneyimlerin yeni işletmelerde olumlu çıktılara dönüşmesi de muhtemeldir.

Son olarak, çalışmanın bilimsel literatüre yapacağı bazı katkıları sıralamak mümkündür. Çalışma hem teorik hem de metodolojik bakımdan literatüre katkılar sunmaktadır. Öncelikle, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı kavramları çok boyutlu olarak ele alınarak, kavramlarla ilgili daha özel ve sağlıklı değerlendirme olanağı vermektedir.

Çalışma, örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele almakta, bireylerin örgütlerine birden çok nedenle bağlanabileceklerini, bireylerin farklı nedenlerle örgütlerine bağlanabileceklerini öngörmektedir. Böylece, kavramın literatüre daha zengin içerikli bir biçimde yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Aynı şekilde, iş motivasyonu kavramı da içsel ve dışsal olarak iki boyutlu olarak ele alınmakta, bireylerin motivasyonunda her ikisinin veya herhangi birinin etkili olabileceği vurgulanmaktadır. Bireylerin işin kendisinin özelliğinden mi yoksa, yönetimin uygulamalarından mı motive oldukları ayırımının yapılmasının önemli olduğu ifade edilmektedir. İş performansı da, herhangi bir işin yapılması ile ilgili görev ve iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok sosyal ilişkilerle ilgili bağlamsal performans olmak üzere başlıca iki boyutlu olarak ele

alınmaktadır. Günümüzde iş performansının tek belirleyicisinin herhangi bir işi başarıyla yapmak olmadığı, buna sosyal ilişkiler, olumlu davranışlar, sağlıklı iş ortamına katkı gibi bağlamsal performansın da eklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Modellerin ampirik olarak test edilmesi model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin doğasını ve yönünü belirgin bir biçimde ortaya koymaktadır.

Son olarak, araştırma bulgularından yola çıkılarak aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür.

i. Çalışanlarının iş performanslarının artmasını isteyen yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını dikkate almalıdırlar; örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

ii. Daha yaşlı çalışanların bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri daha yüksek olmaktadır. İstihdam politikalarında bunun da dikkate alınmasında yarar vardır. Çok genç ve deneyimsiz çalışanların ücret vb. maliyetleri daha düşük olsa da, bağlılık, motivasyon ve performansları da düşük olduğundan gerçekte kazanç olmamaktadır.

iii. Lisans eğitimi alanların normatif bağlılıkları, görev-baglamsal ve genel iş performansları ve içsel motivasyonları diğerlerinden daha yüksek olmaktadır. Personel seçiminde lisans mezunlarının tercih edilmesi ve/veya mevcut personelin lisanslarını tamamlamalarına fırsat verilmesi önerilir.

iv. Evli olanların duygusal bağlılık ve içsel motivasyon dışında tüm değişkenlerde daha yüksek düzeylerde olduğu anlaşılmaktadır. Personel seçiminde evli olanların tercih edilmesi ve/veya evliliğe özendirilmeleri önerilir.

v. Çalışılan bölüm, normatif bağlılık dışında tüm değişkenlerde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Çalışılan bölümde çalışma şartları, sosyal ilişkiler, yetki ve sorumluluklar, terfi imkânları büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. Genel olarak çalışma şartlarındaki iyileşmeler çalışanların bağlılık, motivasyon ve perforanslarını arttıracaktır. Örnekleme, en olumsuz şartlara sahip bölümün “barlar” olduğu anlaşılmaktadır. Barlarda çalışanların bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri diğerlerinden daha düşüktür, barların yeniden gözden geçirilmeleri gerekmektedir.

vi. Devamlılık bağlılığı dışında, çalışanların mevkileri yükseldikçe bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri de yükselmekte, çalışanların ünvanları önemli bir

belirleyici olmaktadır. Bunun için, düz çalışanların terfi etmelerine imkânlar verilmeli, yönetim kademelerinde olmalarına fırsatlar verilmelidir.

vii. Çalışanların aynı işyerinde çalışma süreleri arttıkça bağlılık, motivasyon ve performansları da artmaktadır. Bu yüzden, çalışanların aynı işyerinde uzun süre, mümkünse emekli oluncaya kadar, çalışmalarını özendirmek gerekmektedir. Ancak, sektörün yapısal özelliğinden kaynaklanan istikrarsız istihdam bunu zorlaştırmaktadır. Yılın belirli aylarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlardan sürekli aynı işletmelerde çalışmaları beklenmemelidir. İstihdam güvencesinden yoksunluk sektörün yapısal özelliğinden kaynaklanmaktadır. Mevsimsel özelliği yanı ile turizm sektörü tarım sektörüne benzemektedir. Tarımda dalgalanmalardan üreticiyi korumak için tarım sektörü sıklıkla sübvansiyonla desteklenmektedir. Aynı sübvansiyonun turizm sektörüne de yapılması rasyonel bir yaklaşım olacaktır. Örneğin, mevsim dışında, çalışanlara istihdam imkânı verilerek asgarî ücretleri ve sigorta primleri ödenebilir. Bu süre esnasında hizmet içi ve dışı eğitim verilerek (servis teknikleri, dil öğrenimi gibi) çalışanların gelişmelerine imkânlar verilebilir. Devlet sübvansiyon harcamalarını sektörden daha yüksek vergi alarak en kısa sürede finanse edecektir.

viii. Çalışanların devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılıkları dışında tüm değişkenlerin iş deneyimlerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Çalışanların iş deneyimi arttıkça motivasyonlarının ve performanslarının arttığı anlaşılmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılıkları da deneyimleri arttıkça artmaktadır. Öyle ise, iş deneyimi fazla olanların (özellikle 5 yıldan fazla) istihdam edilmeleri önerilir. İş deneyimini arttırmak, öncelikle sektörü sevdirmek ve bağlamakla mümkün olabilir. Sektörün yapısal sorunlarının (mevsimsel çalışma, dalgalanmalardan etkilenme, istihdamın sürekli olmaması gibi) çözülmesi insanların sektörde kalma eğilimlerini arttıracaktır. İstihdamı sürekli kılacak yasal düzenlemelerin yanında, işveren kesiminin zihinsel olarak da böyle bir düzenlemeye olumlu yaklaşımları şarttır.

ix. Çalışanların çalıştıkları işyeri sayısı arttıkça görev ve genel iş performansları, ve içsel motivasyonları artmaktadır. Farklı işyerlerinde edindikleri bilgi, beceri ve deneyimleri yeni işyerlerine aktarmaktadırlar. Daha önce başka işletmelerde çalışmış kişilerin işletmeye olumlu katkıları muhtemeldir, tercih edilebilirler.

### KAYNAKÇA

- Abraham, R., 1997, The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, *Leadership and Organizational Development Journal*, 18 (4), s. 179-186.
- Adams, J. S., 1965, Inequity in Social Exchange, Barkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, s. 267-300.
- Ağaoğlu, O. K., 1992, İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, MPM Yayınları : 457, Ankara.
- Ağca, V., 2005, Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki İç Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi (yayınlanmamış).
- Akal, Z., 1992, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara.
- Akbaba, A., 2006, Measuring Service Quality in the Hotel Industry : A Study in a Business Hotel in Turkey, *Hospitality Management* (25), s. 170-192.
- Alderfer, C. P., 1967, An Organizational Syndrome, *Administrative Science Quarterly* 12, (3), s. 440-460.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J. ve Ullman, E., 1998, A Causal Model of Voluntary Turnover Among Nursing Personnel in Long-Term Psychiatric Settings, *Research of Nursing Health*, 21 (5), s. 415-427.
- Allen, D. G. ve Griffeth, R. W., 1999, Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi - Route Model, *Human Resources Management Review*, 9 (4), s. 525-548.
- Alleyne, P., Doherty, L. ve Greenidge, D., 2006, Human Resource Management and Performance in the Barbados Hotel Industry, *Hospitality Management* (25), s. 620-632.
- Amabile, T. M., Gryskiewicz, N. D., 1989, The Creative Environment Scales : Work Environment Inventory, *Creativity Research Journal*, 2, s. 231-253.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L., 1981, An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* (21), s. 1-14.
- Antonioni, D., Park, H., 2001, The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360 - Degree Feedback Ratings, *Journal of Management*, 27, s. 479-495.
- Argyris, C., 1958, Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), p. 501-520.
- Aydın, İ. P., 2002, Yönelimsel, Meslekî ve Örgütsel Etik, Pegema Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- Aziz, A., Goldman, H. M. ve Olsen, N., 2007, Facets of Type A Personality and Pay Increase Among The Employees of Fast Food Restaurants , *Hospitality Management* (26), s. 754-758.

- Balay, R., 2000, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balfour, D. L. ve Wechsler, B., 1996, Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations, *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), s. 256-277.
- Barros, C. P. ve Mascarenhas, M. J., 2005, Technical and Allocative Efficiency in a Chain of Small Hotels, *Hospitality Management* (24), s. 415-436.
- Baş, T. , 2001, Anket, Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir ? Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bayram, L. , 2005 , Yönetimde Yeni Bir Paradigma : Örgütsel Bağlılık , *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:59.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. , 1999 , Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), s. 7-15.
- Becker, H. S., 1960, Notes on The Concept of Commitment, *American Journal of Sociology* (66), s. 32-42.
- Bell , S. J. ve Menguc , B. , 2002, The Employee - Organizational Relationship , Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality, *Journal of Retailing*, 78 (2), s. 131-146.
- Bernard, L. C., Mills, M., Swenson, L. ve Walsh, R. P., 2005, An Evolutionary Theory of Human Motivation, *Genetic, Social and General Psychology Monographs* , 131, s. 129-184.
- Bettencourt, L. A., 2004, Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation, *Journal of Retailing*, 80 (3), s. 165-180.
- Bingham, J. B., 2005, Multiple Obligations : Distinguishing The Dimensionality and Confirming The Role of Ideology within The Psychological Contract Framework, Texas A&M University, Doctor of Philosophy.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., 1993, Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance , *Personnel Selection in Organizations*, New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. , White , L. A. ve Dorsey , D. W. , 1995 , Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 80, s. 168-177.
- Boshoff, C. ve Mels, G., 1995, A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision , Role Stress , Organizational Commitment and Internal Service Quality, *European Journal of Marketing*, 29 (2), 23-42.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., 2007, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), s. 55-74.

- Breiter, D. ve Clements, C., 1996, Hospitality Management Curricula for the 21 st Century, *Hospitality and Tourism Educator*, 8 (1), s. 57-60.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Wu, Y., Greene, W., Liu, Y. ve Reimers, C. W., 2006, Factors Influencing Female Registered Nurses' Work Behavior, *Health Services Resource*, 41, s. 860-866.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Greene, W. ve Cheng, Y., 2008, Predictors of RNs' Intent to Work and Work Decisions 1 Year Later in a U.S. National Sample, *International Journal Of Nursing Studies*, 30, 1-17.
- Brief , P. A. ve Aldag , R. J., 1977, The Intrinsic - Extrinsic Dichotomy : Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, 2 (3), s. 496-500.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R., 2005 , Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, *International Journal of Cultural Management*, 5 (1), s. 87-103.
- Broedling, L. A., 1977, The Uses of Intrinsic - Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior , *The Academy of Management Review*, 2 (2), s. 267-276.
- Brown, B. B., 2003, Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.
- Brownell , J. , 1992 , Hospitality Managers' Communication Practices , *International Journal of Hospitality Management*, 11 (2), s. 111-128.
- Brownell, J., 1994, Women in Hospitality Management: General Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development, *International Journal of Hospitality Management*, 13 (2), s. 101-117.
- Buck, J. ve J. L. Watson, 2002 , Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment, *Innovative Higher Education*, 26 (3), s. 175-193.
- Buchanan , B ., 1974 , Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, s. 533-546.
- Cannon, W. B., 1939, *The Wisdom of the Body*, Revised and Enlarged Edition, W.W. Norton, New York.
- Cardy , R. L., Gove , S. ve Matteo , J. , 2000 , Dynamic and Customer - Oriented Workplaces : Implications for HRM Practice and Resource, *Journal of Quality Management*, 5 (2), s. 159-186.
- Chang , E ., 2003, Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort : Case of Korean Employees, *Journal of World Business*, 38 (1), s. 70-79.
- Chang, E., 2006, Individual Pay for Performance and Commitment HR Practices in Korea, *Journal of World Business*, 41 (4), s. 368-381.

- Chang , H . T . , Chi , N. W. ve Miao , M. C . , 2007, Testing The Relationship Between Three - Component Organizational / Occupational Commitment and Organizational / Occupational Turnover Intention Using A Non-Recursive Model, *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 352-368.
- Cheng, Y. ve Stockdale, M. S., 2003, The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context, *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), s. 465-489.
- Chiha, Y. A., Link, C. R., 2003, The Shortage of Registered Nurses and Some New Estimates of The Effects of Wages on Registered Nurses Labor Supply: A Look at The Past and a Preview of The 21st Century, *Health Policy*, 64 (3), s. 349-375.
- Chiang, C. F. ve Jang, S. C., 2008, An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), s. 313-322.
- Chiu , Shan - Kou, 2004, The Linkage of Job Performance to Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan , H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University , Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi).
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. ve Erdem, M., 2006, Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances , *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), s. 262-277.
- Chong, V. K. ve Ian R. C. Eggleton, 2007, The Impact of Reliance on Incentive-Based Compensation Schemes , Information Asymmetry and Organizational Commitment on Managerial Performance, *Management Accounting Research*, 18 (3), s. 312-342.
- Chow , I. , H., 1994 , Organizational Commitment and Creer Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan , *International Journal of Career Management*, 6 (4), s. 3-9.
- Cohen, A., 1998, An Examination of the Relationship Between Work Commitment and Work Outcomes Among Hospital Nurses, *Scandinavian Journal of Management*, 14 (1/2), s. 1-17.
- Cooper, R. ve G.Madden, 2006, A Contribution to Welfare-Consistent Productivity Measurement, <http://www.nber.org> (9.3.2008).
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A., 2005, İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), s. 52-66.
- Çekmecelioğlu, H., 2006, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), s. 155-160.
- Çolakoğlu , Ü. , 2005 , Başarım Değerlemesi , Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.

- Davies, D. , Taylor, R. ve Savery, L., 2001, The Role of Appraisal, Remuneration and Training in Improving Staff Relations in The Western Australian Accommodation Industry : A Comparative Study, *Journal of European Industrial Training*, 25 (7), s. 151-163.
- Delfgaauw, J. ve Dur, R., 2007, Signaling and Screening of Workers' Motivation, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62 (4), s. 605-624.
- Deming, E., 1986, *Out of the Crises*, Center for Advised Engineering Study, MIT, Cambridge, MA.
- Demirtaş, M., 2008, Tedarik Zinciri Yönetiminde Tahminleme ve Plânlama İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama , Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar (yayınlanmamış).
- Dittmar, P. R. ve Griffin, G. G., 1994 , *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Doğan , S. ve Kılıç , S. , 2007 , Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), s. 37-61.
- Drummond, H., 2000, *Introduction to Organizational Behavior*, New York, Oxford University Press.
- Dunlop, P. D. ve Lee, K., 2004 , *Workplace Deviance , Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The bad Apples do Spoil the Whole Barrel*, *Journal of Organizational Behavior* 25, s. 67–80.
- Durna, U. ve Eren, V., 2005, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s. 210-219.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F., 2007 , İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi : Ampirik Bir İnceleme, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), s. 105-119.
- Edvinsson, L. ve Malone, S.M., 1997, *Intellectual Capital: Realizing Your Firm's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins Publishers, New York.
- Efeoğlu, İ. E., 2006 , İş - Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi , İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri : İlaç Sektöründe Bir Araştırma , Doktora Tezi , Çukurova Üniversitesi, Adana (yayınlanmamış).
- Elangovan, A. R., 2001, Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit : A Structural Equations Analysis, *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (4), s. 159-165.
- Engin, E., 2004 , Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi , Doktora Tezi , Ege Üniversitesi, İzmir (yayınlanmamış).
- Ergül , H. F. , 2006 , Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret - Başarı İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), (21.11.2006).



- Gaertner , S., 1999, Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resources Management Review*, 9 (4), s. 493-497.
- Gümüştekin , G . E ., 2005 , Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları : Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadî ve İdarî Bilimler Dergisi*, 6 (1), s. 71-93.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemi, B., 2008 , Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, <http://paribus.tr.googlepages.com> (12.06.2008).
- Lok , P . ve Crawford , J . , 1999 , The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development , *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (7), s. 365-374.
- Long , D . , 1988 , Have Productivity Levels Converged ? Productivity Growth , Convergence, And Welfare In The Very Long Run, <http://www.j-bradford-delong.net> (9.3.2008).
- Mentor, K.W., <http://kenmentor.com/papers/commitment.htm> (29.7.2007).
- Nelson, B., 2006, <http://www.workforce.com/index.html> (19.12.2006).
- Fey, C. F. ve Denison, D. R., 2003, Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Organizational Science*, 14 (6), s. 686-706.
- Feldman, A. S. ve Moore, W. E., 1982, *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Greenwood Press Publishers, Connecticut.
- Fındıkçı, İ., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Erdheim , J . , Wang , M . , ve Zickar, M., 2006, Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment , Personality and Individual Differences, (41), s. 959-970.
- Ersen , Haldun , 1997 , Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi , Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Etzioni, A. , 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations : On Power, Involvement, and Their Correlates*, Free Press of Glencoe (New York).
- Gautam, T., Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. ve Davis, A., 2004 , *Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal* , Aston Academy for Research in Management, U.K., s. 1-28.
- Geary, D. C., 2005, *The Motivation to Control and the Origin of Mind : Exploring the Life - Mind Joint Point in the Tree of Knowledge System*, Wiley Periodicals, Inc., *Journal of Clinical Psychology*, 61 (1), s. 21-46.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A., 2006 , Combined Effects of The Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors : A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions, *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), s. 331-345.

- George , J. M. ve Jones, G. R. , 1999 , Understanding and Managing Organizational Behavior, Massachusetts: Addison Wesley.
- Glennon, J. T., 1978 , MIS Systems : The Role of Authority and Responsibility, MIS Quarterly, 2 (2), s. 1-6.
- Goldsmith, A. H., Veum, R. ve Darity, W. , 2000 , Working Hard for the Money ? Efficiency Wages and Worker Effort, Journal of Economic Psychology, 21 (4), s. 351-385.
- Goodman, P. S. ve Friedman, A., 1971, An Examination of Adams' Theory of Inequity, Administrative Science Quarterly, 16 (3), s. 271-288.
- Gözler, Özgür, 2007, Şirkete Bağlılık Ciroyu Arttırır mı, Capital, Şubat, s. 272-277.
- Gupta , A . , Prinzing , J . ve Messerschmidt , D. C. , 1998 , Role of Organizational Commitment in Advanced Manufacturing Technology and Performance Relationship, Integrated Manufacturing Systems, 9 (5), s. 272-278.
- Gül, H., 2007 , Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, 37-56, <http://eab.ege.edu.tr> (25.06.2007).
- Hackett, R.D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. A., 1994, Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three- Component Model of Organizational Commitment , Journal of Applied Psychology, 79 (1), s. 1-9.
- Hall, R.H, 1996., Organizations, Prentice Hall Inc., USA.
- Hayes , L. J., O'Brien – Pallas , L., Duffield , C., Shamian, J., Buchan, J. ve Hughes, F., 2006, Nurse Turnover : A Literature Review, International Journal of Nursing Study, 43 (2), s. 237–263.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Synderman, B., 1959 , The Motivation to Work, New York: John Wiley.
- Herzberg, F., 1965, The New Industrial Psychology, Industrial and Labor Relations Review, Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, 18 (3), s. 364-376.
- Holmas, T. H., 2002 , Keeping Nurses at Work : A Duration Analysis, Health Economic 11 (6), s. 493–503.
- Holt, D. H., 1993, Motivation: Productivity through People, Management Principles and Practices, 3. Baskı, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hrebiniak, L. G., 1974 , Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence, Academy of Management Journal, 17 (4), s. 649-662.
- Huberman, B. A., Loch, C. H. ve Onculer, A., 2004 , Status as Valued Resource, Social Psychology Quarterly, 67 (1), s. 103-114.
- Huselid, M.,A. ve Day, N., E., 1991 , Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis, Journal of Applied Psychology, 76 (3), s. 380-391.

- Iun, J. ve Huang, X., 2007 , How to Motivate Your Older Employees to Excel ? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), s. 793-806.
- Iles, P. F. A. ve Tinline, G., 1996 , The Changing Relationships Between Work Commitment, Personal Flexibility and Employability : An Evaluation of a Field Experiment in Executive Development, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), s. 18-34.
- İbicioğlu, H. , 2000 , Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), s. 13-22.
- Karatepe, O. ve Uludağ, O., 2007 , Conflict, Exhaustion and Motivation : A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels , *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), s. 645-665.
- Kâğıtçıbaşı, Ç., 2000, *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul.
- Kahya, E., 2007, The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, s. 515-523.
- Kay, C. ve Moncarz, E., 2007 , Lodging Management Success : Personal Antecedents, Achievements, KSAs (Knowledge - Skills-Abilities) and Situational Influencers, *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), s. 33-48.
- Kaya, N. ve Selçuk, S., 2007 , Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), s. 175-190.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K., 2005 , Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant, *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), s. 171-193.
- Kitapçı, H., 2006 , TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi , *bilig* , Ahmet Yesevi Üniversitesi Müttevelli Heyet Başkanlığı, (39), s. 73-86.
- Kondratuk, T. , P. A. Hausdorf, K. Korabik ve Rosin, H. M., 2004 , Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment?, *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2), s. 332-349.
- Kreitner, R. ve A. Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Lacy, F. J. ve Sheehan, B. A., 1997 , Job Satisfaction among Academic Staff : An International Perspective, *Higher Education*, 34 (3), s. 305-322.
- Lam, S. S. K. Ve Schaubroeck, J., 1999 , Total Quality Management and Performance Appraisal : An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4), s. 445-457.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. ve Aryee, S., 2002, Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes : A Cross - National Study, *Journal of Organizational Behavior*, 23, s. 1-18.

- Latham, P. G. ve Pinder, C. C., 2005, Work Motivation Theory and Research At The Down of the Twenty - First Century, *Annual Review of Psychology*, 56 (1), s. 485-516.
- Lavy, V., 2007, Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers, *The Future Children*, 17 (1), s. 87-109.
- Lee, S. M., 1971 , An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 14 (2), s. 213-226.
- Lee, D. M., Alvares, K. M., 1977 , Effects of Sex on Descriptions and Evaluations of Supervisory Behavior in a Simulated Industrial Setting, *Journal of Applied Psychology*, 62, s. 405–410.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. ve Sun, H., 1996 , Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China : An Organizational Justice Analysis, *Journal of International Business Studies*, 27 (5), s. 947-962.
- Linz, S., 2004, Motivating Russian Workers : Analysis of Age and Gender Differences, *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), s. 261-289.
- Linz, S. ve Semykina, A., 2007 , Attitudes and Performance : An Analysis of Russian Workers, *Journal of Socio-Economics*, 37 (2), s. 694-717.
- Locke , E. A . , 1968 , Toward a Theory of Task Motivation and Incentives , *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), s. 157-189.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P., 1990 , A Theory of Goal Setting and Task Performance, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P., 1990 , Work Motivation and Satisfaction : Light at the End of the Tunnel, *American Psychological Society*, 1 (4), s. 240-246.
- Lord, R. L., 2002, Traditional Motivation Theories and Older Engineers, *Engineering Management Journal*, 14 (3), s. 3-7.
- Lu, K., Lin, P., Wu, C., Hsieh, Y. ve Chang, Y., 2002 , The Relationships among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses, *Journal of Professional Nursing*, 18 (4), s. 214–219.
- Lussier, R. N. 2000 , *Management Fundamentals – Concepts , Applications, and Skill Development*, Ohio: South-Western.
- Mahaney, C. R. ve Lederer, A. L., 2006 , The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, 37 (4), s. 42-54.
- Makanjee, C.R., Y.F. Hartzler ve I.L. Uys, 2006, The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers, *Radiography*, 12 (2), s. 118-126.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H., 1977 , Organizational Commitment and Turnover : A Predictive Study, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 57-75.
- Maslow, A. H., 1943, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50 (4), s. 370-396.

- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., 1990, A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, s. 171-194.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. ve Crum, M. R., 1997 , Organizational and Union Commitment Among Railroad Employees, *Logistics and Transportation Review*, 33 (3), s. 211-221.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1984 , Testing the Side - Bet Theory of Organizational Commitment : Some Methodological Implications , *Journal of Applied Psychology*, 69, s. 372-378.
- Meyer , J. P. ve Allen , N. J., 1991 , A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, s. 61-89.
- Meyer J. P. ve Allen, N. J., 1997 , *Commitment in Workplace, Theory, Research and Application*, London, Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L., 2001, Commitment in the Workplace Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11, s. 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L., 2002 , Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), s. 20-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. 1989, Organizational Commitment and Job Performance : It's the Nature of Commitment that Counts, *Journal of Applied Psychology*, 74, s. 228-232.
- Miron, E., Erez, M., Naveh, E., 2004 , Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Complete or Complement Each Other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, s. 175–199.
- Montes, J. L., Fuentes, M. F., Fernandez, L. M. M., 2003 , Quality Management in Banking Services : An Approach to Employee and Customer Perceptions, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14 (3), s. 305-323.
- Moon, M. J., 2000, Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation , Organizational Culture , Sector , and Managerial Level , *Public Performance & Management Review*, 24 (2), s. 177-194.
- Morrow, P., 1983, Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8, s. 486-500.
- Moser , K., Schuler , H. ve Funke , U . , 1999 , The Moderating Effect of Raters' Opportunities to Observe Ratees' Job Performance on the Validity of an Assessment Centre, *International Journal of Selection and Assessment* 7 (3), s. 133–141.
- Moses , I. , 1986 , Promotion of Academic Staff : Reward and Incentive , *Higher Education*, 15 (1/2), s. 135-149.

- Motowidlo , S. J. ve Scotter, V., 1994, Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), s. 475-480.
- Motowidlo, S. J., 2000 , Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 10 (1), s. 115-126.
- Mottaz, J. C., 1985, The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly* , 26 (3), s. 365-385.
- Mottaz, C. J., 1988 , Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, 41, s. 467-482.
- Mowday , R. T . , Steers , R . M. ve Porter , L . W . , 1979 , The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Murdock, K., 2002 , Intrinsic Motivation and Optimal Incentive Contracts, *The RAND Journal of Economics*, 33 (4), s. 650-671.
- Murphy, P. K . ve Alexander, P. A. , 2000 , A Motivated Exploration of Motivation Terminology, *Contemporary Education Psychology*, 25 (1), s. 3-53 .
- Muse, L. A., Rutherford, M. W., Oswald, S. L. ve Raymond, J. E., 2005, Commitment to Employees : Does It Help or Hinder Small Business Performance?, *Small Business Economics*, 24 (1), s. 499-501.
- Nelson , B., 1996 , Top Ten Ways to Motivate Today's Employees , *Personnel Journal*, 75 (7), s. 65-70.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C., 2000 , *Organizational Behavior-Foundations, Realities, and Challenges*, Ohio: South-Western.
- Obeng, K. ve Ugboro, I., 2003, Organizational Commitment Among Public Transit Employees : An Assesment Study , *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), s. 83-98.
- Organ, D. W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ , D . W . ve Ryan , K . , 1995 , A Meta - Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior , *Personnel Psychology*, 48,s. 775-802.
- Orpen, C., 1995, Employee Job Performance and Relations with Superior as Moderators of the Effect of Appraisal Goal Setting on Employee Work Attitudes, *International Journal of Career Management*, 7 (2), s. 3-6.
- Orpen, C. , 1997 , The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation, *The Journal of Psychology*, 131 (5), s. 519-522.
- Öncer, M., 2000 , İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 2000 / 3.

- Özdevecioğlu, M., 2003 , Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma , Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18 (2), s. 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A., 2007 , Kariyer Bağlılığı, Meslekî Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, (28), s. 1-20.
- Özer, Y., 2001, İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özkara, B . , 1999 , Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim , Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999.
- Pailhé, A., 2002 , Working Conditions : How Are Older Workers Protected in France?, Population (English Edition), 60 (1/2), s. 93-118.
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G., 2004 , Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature, Journal of Management, 30 (5), s. 565-567.
- Pinto , L . S. ve Sobel , J . , 2005 , A Model of Positive Self - Image in Subjective Assessments, The American Economic Review, 95 (5), s. 1386-1402.
- Posthuma , R . A . , 2000 , The Dimensionality of Supervisor Evaluations of Job Performance, Journal of Business and Psychology, 14 (3), s. 481-487.
- Reed , S., Kratchman, A . , Stanley, H . ve Strawser, R. H., 1994 , Job Satisfaction, Organizational Commitment , and Turnover Intentions of United States Accountants, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 7 (1), s. 31-58.
- Reynolds , D., 2006 , To What Extent does Performance - Related Feedback Affect Managers' Self - Efficacy, International Journal of Hospitality Management, 25 (1), s. 54-68.
- Riketta , M., 2002 , Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance : A Meta-Analysis, Journal of Organizational Behavior, 23, s. 257-266.
- Robbins, S. P., 1998, Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., 2003, Essentials of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall.
- Roos, J., 1997 , Intellectual Capital : Navigating the New Business Landscape , Macmillan Press Ltd., London.
- Rowden , R. W., 2000, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment , Leadership and Organization Development Journal, 21 (1), s. 30-35.
- Rudez, H. N. ve Mihalic, T. , 2007 , Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study from Slovenia, Hospitality Management, 26 (1), s. 188-199.
- Sabuncuoğlu , E . T . , 2007 , Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Ege Akademik Bakış, 7 (2), s. 621-636.
- Saint - Onge, H., 1996 , Tacit Knowledge : The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital, Strategy & Leadership 24 (2), s. 10-14.

- Saylı , H . ve Kızıldağ , D . , Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz , <http://www.sosbil.aku.edu.tr/makale/c9s1m14.pdf> (10.06.2008).
- Scandura, T. A. ve Williams, E. A., 2004, Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring, *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), s. 469-483.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. ve Outerbridge, A. N., 1986, Impact of Job Performance and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), s. 432–439.
- Scholl, R. W., 1981, Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *The Academy of Management Review*, 6 (4), s. 589-599.
- Schwarz, N., 1998, Warmer and More Social: Recent Developments in Cognitive Social Psychology, *Annual Review of Sociology*, 24, s. 239-264.
- Schwarzwald, J., Koslowsky , M. ve Shalit , B., 1992 , A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions , *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), s. 511-514.
- Senter , J. L. ve Martin , J. E., 2007, Factors Affecting The Turnover of Different Groups of Part-Time Workers, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (1), s. 45-68.
- Siegel, P. H. ve Sisaye, S., 1977 , An Analysis of the Difference between Organization Identification and Professional Commitment: A Study of Certified Public Accountants, *Leadership and Organization Development Journal*, 18 (3), s. 149-165.
- Simons, T. ve Enz, C.A., 1995 , Motivating Hotel Employees , *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), s. 20-27.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S. ve Yim, F . H. K., 2005, An Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry, *Hospitality Management*, 24 (4), s. 555-577.
- Skinner, B. F., 1953, *Science and Human Behavior*, New York: The Free Press.
- Smidts, A ., Pruyn, A . T. H. ve Riel, C. B. M, 2001 , The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *The Academy of Management Journal*, 44 (5), s. 1051-1062.
- Smith, L., 1999 , An Evaluation of Programmes for Staff in NHS and Hotel Ancillary Staff, *Facilities*, 17 (7/8), s. 264-271.
- Smith, M. R., 1999 , Insecurity in the Labour Market : The Case of Canada Since the Second World War, *Canadian Journal of Sociology*, 24 (2), s. 193-224.
- Smith, P. C. ve Goddard, M., 2002 , Performance Management and Operational Research : A Marriage Made in Heaven ?, *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3), s. 247-255.



- Sproule, J., Wang, C. K. J., Morgan, K., Neill, M. M. ve Morris, T. M., 2007 , Effects of Motivational Climate in Singaporean Physical Education Lessons on Intrinsic Motivation and Physical Activity Intention , Personality and Individual Differences, 43 (5), s. 1037-1049.
- Stallworth, L., 2004, Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations, *Managerial Auditing Journal*, 19 (7), s. 945-955.
- Standage, M. ve Gillison, F., 2007 , Students' Motivational Responses Toward School Physical Education and Their Relationship to General Self-Esteem and Health-Related Quality of Life, *Psychology of Sport and Exercise*, 8 (5), s. 704-721.
- Steed , E. ve Schwer , R., 2003 , Executive Committee Skills and Completing the Learning Cycle in Hospitality Education, *Journal of Hospitality & Tourism Education* 15 (1), s. 43-50.
- Steers , R. M., 1977 , Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), s. 46-56.
- Steers, R. M., 1991, *Introduction to Organizational Behavior*, New York.
- Steers, R. M. ve Porter, L. W., 1991, *Motivation and Work Behavior* , New York: McGraw-Hill.
- Stewart, T. A., 1999 , *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency Doubleday, New York.
- Stup, R. E., 2006 , *Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*, <http://www.cnr.berkeley.edu> (03.02.2007).
- Stup, R. E., 2007, [http:// www.cnr.berkeley.edu](http://www.cnr.berkeley.edu) (24.06.2007).
- Subramaniam , N ., Manus , L. M., ve Mia, L., 2002, Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting , *International Journal of Hospitality Management*, 21, s. 303-320.
- Suliman, A. ve Iles, P., 2000, Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment - Performance Relationship : A New Look, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), s. 407-422.
- Sveiby , K. E ., 1997 , *The New Organizational Wealth : Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Taylor, C. R., 2007, [www.workforcemanagement.com](http://www.workforcemanagement.com) (30.04.2007).
- Thorsteinson , T. J. ve Balzer, W. K., 1999, Effects of Coworker Information on Perceptions and Ratings of Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), s. 1157-1173.
- Tinbergen , J ., 1952 , The Influence of Productivity on Economic Welfare, *The Economic Journal*, 62 (245), s. 68-86.
- Tong, L. F., 2001, *Work Motivation*, Malay Mail, 7.

- Topaloğlu , M ., 2008 , Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Kamu-İş*, 9 (4), s. 1-19.
- Tubre, T. C. ve Collins, J. M., 2000, Jackson and Schuler (1985) Revisited : A Meta - Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance, *Journal of Management*, 26 (1), s. 155-169.
- Tüz, M., 2004, İşletmelerde Yönetim Modelleri, Alfa Akademi, İstanbul.
- Treville, S. ve Antonakis, J., 2006 , Could Lean Production Job Design Be Intrinsically Motivating ? Contextual , Configurational , and Levels – of - Analysis Issues, *Journal of Operations Management*, 24 (2), s. 99-123.
- Turner, R. H., 1990, Role Change, *Annual Review of Sociology*, 16, s. 87-110.
- Tzeng, H. M., 2002, The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan, *International Journal of Nursing Study*, 39 (8), s. 867–878.
- Uyguç , N. ve Çımrın, D., 2004 , DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), s. 91-99.
- Uygun , A ., 2007 , Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), s. 71-85.
- Ünal , I ., 1996 , İş Başında Yetiştirmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını (1), s. 95-116.
- Van Scotter, J. R. , 2000 , Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10 (1), s. 79-95.
- Varona , F., 1996 , Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, *The Journal of Business Communication*, 33 (2), s. 111-140.
- Vroom, V. H., 1964, *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Wasti, S. A., 2000, Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ed. Z. Aycan, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları* (21), Ankara, s. 201-224.
- Wasti, S. A., 2005 Commitment profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), s. 290-308.
- Wasti, S. A. ve Önder, Ç., 2006 , Kültürlerarası Örgütsel Bağlılık Yazını: Gelişmeler, Sorunlar ve Öneriler, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.
- Wiener Y. ve Vardi Y., 1980 , Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes - An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S. ve Zivnuska, S., 2002, Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 23, s. 911–926.
- Wong, S., Siu, V. ve Tsang, N., 1999, The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), s. 230-241.
- Wong, S. C. ve Ladkin, A., 2008, Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27, s. 426-437.
- Woodworth, R. S., 1918, *Dynamic Psychology*. New York: Columbia University Press.
- Wu, F. ve Cavusgil, T., 2006, Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships, *Journal of Business Research*, 59 (1), s. 81-89.
- Wu, C. G., Gerlach, J. H. ve Young, C. E., 2007, An Empirical Analysis of Open Source Software Developers' Motivations and Continuance Intentions, *Information & Management*, 44 (3), s. 253-262.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N., 2008, A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma : Adana İli Örneği, [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/Dergi](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/Dergi) (23.03.2008).
- Yousef, D. A., 1998, Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment, *International Journal of Manpower*, 19 (3), s. 184-194.
- Yousef, D. A., 2000, Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), s. 6-24.
- Yun, G. J., Donahue, L. M., Dudley, N. M., McFarland, L. A., 2005, Rater Personality, Rating Format, and Social Context: Implications for Performance Appraisal Ratings, *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2), s. 97–107.
- Yüksel, Ö., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

### Elektronik Adresler

- [http://changingminds.org/explanations/theories/intrinsic\\_motivation.htm](http://changingminds.org/explanations/theories/intrinsic_motivation.htm) (15.05.2007)
- <http://www.commerce.virginia.edu> (06.07.2007).
- <http://www.dirjournal.com/guides/how-to-enhance-communication-skills> (12.03.2008)
- <http://www.donusumkonagi.net> (19.09.2007)
- <http://downloads.mhs.com/training/All-US-College-Certs-full.pdf> (14.06.2008)
- <http://education.calumet.purdue.edu> (28.08.2007).
- <http://www.gmu.edu/facstaff/part-time/perform.html> (13.05.2008).
- <http://www.iupui.edu/~philosop/skinnerbehaviorism.pdf> (30.06.2008)
- <http://www.sikayetvar.com> (24.07.2007).
- <http://www.thefreedictionary.com/depression> (31.08.2007).
- <http://www.workforce.com/index.html> (20.03.2007).

## Ek-1: ANKET SORULARI

Sayın çalışan,

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmada kullanılmak üzere bir anket uygulanacaktır. Anket formu üzerine herhangi bir isim yazmayınız.

Anketi cevaplandırdığınızdan dolayı teşekkür eder, sağlık, esenlik ve başarılar dilerim.

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
e-posta: hertan@aku.edu.tr

Kasım 2007  
Öğr.Gör. Hayrettin ERTAN

### I. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?                      1( ) Bayan                      2( ) Erkek
2. Yaşınız?  
1( ) 15-21                      2( ) 22-28                      3( ) 29-35  
4( ) 36-42                      5( ) 43-49                      6( ) 50 ve üzeri
3. Eğitim düzeyiniz?  
1( ) İlköğretim                      2( ) Lise                      3( ) Ön-lisans  
4( ) Lisans                      5( ) Lisans üstü                      6( ) Diğer ....
4. Medenî durumunuz?  
1( ) Bekâr                      2( ) Evli                      3( ) Dul
5. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?  
1( ) Resepsiyon                      2( ) Katlar                      3( ) Lokanta                      4( ) Mutfak  
5( ) Muhasebe                      6( ) Diğer .....
6. Hangi ünvana sahibsiniz?  
1( ) İşgören                      2( ) Alt kademe yöneticisi                      3( ) Orta kademe yöneticisi  
4( ) Üst kademe yöneticisi
7. Bu işletmede çalışma süreniz?  
1( ) 1 yıldan az                      2( ) 1-5 yıl                      3( ) 6-10 yıl                      4( ) 11-15 yıl  
5( ) 16-20 yıl                      6( ) 21 yıl ve üzeri
8. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)  
1( ) 1 yıldan az                      2( ) 1-5 yıl                      3( ) 6-10 yıl                      4( ) 11-15 yıl  
5( ) 16-20 yıl                      6( ) 21 yıl ve üstü
9. Şu andaki işyeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı işyeriniz?  
1( ) 1                      2( ) 2                      3( ) 3                      4( ) 4 ve üstü

## **II. Örgütsel Bağlılık Anketi**

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Fikrim yok
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.					
9. İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.					
10. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
11. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
13. Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14. Bu işletmeden ayrılp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15. Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garantisiz; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.					
17. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
18. Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
19. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
20. Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21. Bu işletmeden ayrılp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22. Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					

### **III. İş Motivasyonu Anketi**

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Fikrim yok
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez.					
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

#### **IV. İş Performansı Anketi (çalışanlara yönelik)**

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Fikrim yok
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Meslek bilginin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
3. Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					
5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.					
6. Turizmi sevdiğimi düşünüyorum.					
7. Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
9. İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.					
10. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
11. Âmirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.					
12. İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.					
13. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.					
14. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
15. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
16. Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.					
17. İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.					
18. Sabırlı olduğumu düşünüyorum.					
19. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olduğumu düşünüyorum.					
20. Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.					
21. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.					
22. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
23. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					
24. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum					

**V. İş Performansı Anketi (yöneticilere yönelik)**

Sayın yönetici.

Astlarınızın performansları ile ilgili değerlendirme anketi (dört işgörenden oluşmaktadır) aşağıda verilmiştir. Veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmamıza katkınızdan dolayı teşekkür eder, sağlık, esenlik ve başarılar dilerim.

Öğr.Gör. Hayrettin ERTAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
e-mail: [hertan@aku.edu.tr](mailto:hertan@aku.edu.tr)

(1) Çok düşük      (2) Düşük      (3) Orta      (4) Yüksek      (5) Çok Yüksek

	1. İşgören	2. İşgören	3. İşgören	4. İşgören
İşgörenin Bölümü				
İşgörenin Ünvanı				
İşgörenin Ad ve Soyadının Baş Harfleri				
1. Meslek bilgisi				
2. İşini yerine getirmede beceriklilik				
3. Meslekî yetenekleri				
4. İşini yerine getirmede çabukluk				
5. İşine karşı ilgisi				
6. Turizmi sevmesi				
7. Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olması				
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi				
9. İşini yerine getirmede özen ve dikkati				
10. Arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması				
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati				
12. İşinden memnuniyeti				
13. Dürüst ve güvenilirliği				
14. Temiz ve düzenli çalışması				
15. Kibar ve güler yüzlü olması				
16. Sağlık kurallarına uyması				
17. İçten, samimi ve yardımsever olması				
18. Sabırlı olması				
19. Anlayış ve hoşgörüye sahip olması				
20. Azimli ve sebatkâr olması				
21. Enerjik ve sevimli olması				
22. İş ile ilgili olarak kendi başına karar verebilmesi				
23. Sorumluluk duygusu				
24. Sosyal ilişkileri				

Değerlendirenin Adı, Soyadı ve Ünvanı: