



**OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUM
DÜZEYİNİN ALGILANAN HİZMET
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Şaziye BAL

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özcan ZORLU

Haziran, 2018

Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEK VE ÖRGÜTE UYUM DÜZEYİNİN
ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Şaziye BAL

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ZORLU

AFYONKARAHİSAR 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüte Uyum Düzeyinin Algılanan Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22.06.2018

Şaziye BAL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Özcan ZORLU

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

: Dr. Öğr. Üyesi Göksel Kemal GİRGİN

İmza



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şaziye BAL'ın **“Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüte Uyum Düzeyinin Algılanan Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Örneği”** başlıklı tezi, 22.06.2018 günü saat 14.00’ da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR
MÜDÜR

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUM DÜZEYİNİN ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Şaziye BAL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2018

TEZ DANIŞMANI: Dr. Öğr. Üyesi Özcan Zorlu

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde çalışan bireylerin algıladıkları örgütsel destek ve örgüte uyum düzeylerinin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Çalışmada verilerin toplanmasında nicel araştırma yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda Şubat ve Mayıs 2018 döneminde Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 400 katılımcı üzerinde anket gerçekleştirilerek veriler analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında tanımlayıcı verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış; devamında ise geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Veri analizinin son aşamasında ise ilişki ölçüm testlerinde korelasyon analizi etki ölçüm testlerinde regresyon analizleri gerçekleştirilerek bulgular yorumlanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları algılanan örgütsel destek, örgüte uyum ve hizmet performansı arasında orta-yüksek düzeyde ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Regresyon analizlerinde ise, örgütsel destek ve örgüte uyum düzeylerinin, algılanan hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Örgüte Uyum, Algılanan Hizmet Performansı.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND FIT TO ORGANIZATION ON PERCEIVED SERVICE PERFORMANCE AT HOTELS: A CASE OF ANKARA

Şaziye BAL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

June, 2018

Advisor: Assist. Prof. Dr. Özcan ZORLU

The primary aim of this study is to determine possible effects of organizational support perceived by hotel staff and their fit to organization level on service performance. In the study, questionnaire forms were used to gather necessary data within the context of quantitative research method. Data was collected from 400 participants who are working four or five-star hotels operating in Ankara, from February to May 2018.

Descriptive analyses were performed with frequency and percentage techniques, mean and standard deviation, and then validity (factor analysis) and reliability analysis were performed. On going process of data analysis correlation analysis to regression analysis were performed to measure any possible relations among three construct and to observe any significant effects of organizational support and fit to organization on service performance that perceived by hotel staff. Results of correlation analysis reveal that medium-high relations exist among perceived organizational support, fit to organization and perceived service performance. Also, perceived organizational support and fit to organization of hotel staff significantly affect service performance due to regression analysis results.

Keywords: Perceived Organizational Support, Fit to Organization, Perceived Service Performance.

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisi: Ankara ili örneği, konulu bu çalışmanın hazırlanma sürecinde değerli zamanlarını bana ayıran, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sayın ÖZCAN ZORLU hocama, hayatım boyunca desteklerini üzerimden bir gün bile eksik etmeyen, fedakârlıklarıyla daima yanımda olan değerli aileme ve özellikle tez çalışmamın başlangıcından bu yana karşılaştığım zorlu süreçlerde minicik yürekleri ile beni mutlu eden, canımdan çok sevdiğim biricik yeğenlerim ZEYNEP ÖZKAN ve MERT ÖZKAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şaziye BAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜTLERDE ALGILANAN DESTEK VE ÖNEMİ	4
2. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ.....	8
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET	8
2.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ	10
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	12
2.4. BİREYSEL ÖZELLİKLER.....	13
3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....	14
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖZDEŞLEŞME	14
3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	16
3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	18
3.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	19
3.5. SİNİZM	20
4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ALT BOYUTLARI	22
4.1. UYUM SAĞLAMA DESTEĞİ	22
4.2. KARIYER DESTEĞİ.....	23
4.3. FİNANSAL DESTEK.....	24
5. ÖRGÜTE UYUM.....	25
5.1. İŞE UYUM VE ÖRGÜTE UYUM KAVRAMLARI.....	25
5.2. ÖRGÜTE UYUMUN ÖNEMİ.....	31
5.3. ÖRGÜTE UYUMUN BOYUTLARI.....	33
5.3.1. Görev Uyumu	33
5.3.2. Takas Uyumu.....	35
5.3.3. Kültürel Uyum.....	36
6. ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI VE ÖNEMİ	39
6.1. FİZİKSEL / SOMUT UNSURLAR	46
6.2. GÜVENİLİRLİK.....	47
6.3. YANIT VEREBİLİRLİK	48
6.4. GÜVENCE	49
6.5 EMPATİ (EŞİT ALGILAMA).....	51

İKİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE
ÖRGÜTE UYUMUN ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

1.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUM İLİŞKİSİ.....	52
2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI İLİŞKİSİ	55
3.ÖRGÜTE UYUM İLE ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI İLİŞKİSİ	56
4.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUMUN HİZMET PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE
ÖRGÜTE UYUMUN ALGILANAN HİZMET PERFORMANSINA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	60
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	63
4. VERİ ANALİZİ.....	64
5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	72
6. TARTIŞMA	78
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Kaiser KMO İndeks Değerleri.....	63
Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 3: Örgüte Uyum Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	66
Tablo 4: Algılanan Hizmet Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 5: Katılımcılara Ait Bazı Demografik Bilgiler	68
Tablo 6: Algılanan Örgütsel Destek İfadelerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bilgiler	69
Tablo 7: Örgüte Uyum İfadelerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bilgiler.....	70
Tablo 8: Hizmet Performansı İfadelerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bilgiler.....	72
Tablo 9: Algılanan Örgütsel Destek, Örgüte Uyum ve Algılanan Hizmet Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi.....	73
Tablo 10: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüte Uyuma Etkisi	74
Tablo 11: Algılanan Örgütsel Desteğin Algılanan Hizmet Performansına Etkisi	74
Tablo 12: Örgüte Uyumun Algılanan Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 13: Örgüte Uyumun Alt boyutlarının Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 14: Algılanan Hizmet Performansının Örgütsel Destek ve Örgüte Uyum Üzerindeki Etkisi	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Kişi-Çevre Uyumu.....	28
Şekil 2. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	29
Şekil 3. Schneider'in Çekim, Seçim, Yıpranma (ASA) Modeli	30
Şekil 4. Örgüte Uyumun Boyutları	33
Şekil 5. Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli	42
Şekil 6. Algılanan Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri	44
Şekil 7. Hizmet Kalite Halkası.....	47
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	83

GİRİŞ

1910'lu yıllarda gelişen ve 1930 ve 1940'lı yıllara kadar hâkim olan klasik yönetim anlayışı ile birlikte çağdaş yönetim düşüncesinde bilimsel yönetim akımı kadar insan ilişkileri akımının da temel fikirleri oluşmaya başlamıştır. 1945 ve 1955'li yıllara gelindiğinde ise, neoklasik yönetim düşünce sistemi ile örgütsel tahlillerde veri olarak kabul edilen insan unsuru, örgütün yapı ve işleyişini etkileyen bir faktör olarak göz önüne alınmaya ve biçimsel olmayan (informal) örgütün varlığı kabul edilmeye başlanmıştır (Baransel, 1979: 14).

Gitgide artan zorlu rekabet ortamı, teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişimler ve bunlarla eş zamanlı olarak değişen gereksinimler, örgütler için insan unsurunun önemini daha da ön plana çıkarmıştır. Nitekim bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasının altında yatan en önemli etken etkili bir şekilde ve doğru yönetilmesidir. İnsan unsurunun bu denli önem kazandığı bir dönemde, örgüt yöneticilerinin örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlaması, örgüt ve çalışanları arasında güçlü bir dengenin varlığını zorunlu kılmaktadır. Çalışan ile kurulan bu güçlü denge, hem örgütün çalışan ile hem de çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlamaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen çalışanlar, artan uyum düzeyi ile beraber aynı zamanda örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak katkı sağlama eğiliminde bulunacaklardır. Diğer yandan, örgütün de çalışan için gönüllü bir takım faaliyetlerde bulunması sonucu çalışanın destek hissetmesi, onun motivasyonunu ve örgütsel performansını olumlu şekilde attırabilecektir.

Çalışanın örgütten beklentilerinin karşılanması örgütsel destek algısını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın destek algısı, işinden tatmin olmasını sağlayarak örgüte uyum göstermesine ve hizmet performansının artmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt ve çalışan arasındaki bu karşılıklı ilişkileri *Sosyal Mübadele Teorisi* olarak örgütsel davranış literatürüne kazandıran Blau (1964)'nin çalışmaları ile birlikte popüler bir araştırma alanı olan algılanan örgütsel destek konusunda Eisenberger, Armeli ve Rhoades (1986) gibi araştırmacıların çalışmaları, örgüte uyum ve işe uyum konularında Rene, Dawis, Lofquit (1984) gibi araştırmacıların çalışmaları, hizmet kalitesi ve hizmet performansının belirlenmesi konularında ise özellikle Parasuraman, Zeithaml (1985) gibi araştırmacıların çalışmaları, örgütlerin amaç ve

hedeflerine ulaşması, devamlılıklarının sağlanması, çalışanların örgüt psikolojisi doğrultusunda davranışlarının incelenmesi ve etkili yönetimin sağlanması alanlarında literatüre büyük bir katkı sağlamıştır.

Konu turizm sektörü bakımından ele alındığında ise turizm işletmelerinde örgütsel kültürün oluşması, turizm sektörünün emek yoğun bir nitelik taşıması, süreçlerin insan odaklı olması ve hizmetlerin standartlaştırılmasının neredeyse imkânsız olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması nedeniyle hizmet sunumunun müşteriler ile yüz yüze gerçekleşmesidir (Hacıoğlu, 2009: 5). Bununla birlikte; turizm işletmelerinde takım çalışmasının ön planda olmasından dolayı çalışanların örgüt ile ilişkilerinde özellikle tutum ve davranışlarının hizmet kalitesi ve performansının müşteri tarafından algılanmasında etkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgüt faaliyetlerinde etkin ve verimli olmalarında algıladıkları örgütsel destek, örgüte uyum düzeylerini olumlu şekilde etkileyerek hizmet performansının artmasına katkı sağlamaktadır.

Örgüt yönetiminin başarısı ve devamlılığının sağlanmasında insan unsurunun kritik rol oynamasından hareketle; bu çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda Ankara'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara uygulanan anket formu ile elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışma temel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü algılanan örgütsel destek ve örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları hakkında kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde algılanan örgütsel destek kavramı, öncülleri olan; örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları yönetimi ve bireysel özellikler konuları ele alınarak bu konular hakkında teorik açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüte uyum konusu alt boyutları ile birlikte ele alınarak kavramsal açıklamalar ile birlikte, turizm işletmeleri açısından önemi ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde temel olarak yöntem ve bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak çalışmanın konusu, amaç, önem ve sınırlılıkları, açıklandıktan sonra evren, örneklem, araştırma ölçekleri ve veri analizinde kullanılan

yöntemlere yer verilmiştir. Devam eden bölümde elde edilen verilerin faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkin gücünün şiddetinin tespitinde korelasyon ve etki derecesinin incelenmesinde regresyon analizleri gerçekleştirilerek araştırmanın temel bulguları sunulmuştur.

Araştırmanın tartışma, sonuç ve öneriler bölümünde çalışmaya yönelik genel bir değerlendirme yapılarak elde edilen mevcut bulgular ile literatürdeki mevcut araştırmalar ilişkilendirilmiştir. Son olarak ise ilerleyen dönemlerde bu konu üzerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde bilim ve teknolojinin giderek gelişmesi, küreselleşme, bilgiye erişim ve bilginin paylaşılmasındaki kolaylıklar her alanda rekabetin artmasına yol açmıştır. Söz konusu yoğun rekabet ortamında ve sürekli gelişen çevrede örgütler, devamlılıklarını sağlayabilmek için, gelişmelere sürekli uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Köroğlu ve Köroğlu, 2009: 17). Örgütlerin dış çevreye uyumu aynı zamanda örgüt içi uyumu ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini gerektirmektedir. Örgütsel psikoloji ve yönetim literatürü bakımından, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda faaliyet göstermeleri büyük bir öneme sahiptir. Örgütün amaçları doğrultusunda uyumlu davranış gösteren çalışanlar, örgüt içi performansın artmasında ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde önemli rol oynamaktadır (Tetik ve Pala, 2009: 83). Örgütte çalışan her bireyin eşit muamele gördüğü, özgürce faaliyet gösterebildiği ve kendisini örgütün bir parçası olarak görebildiği bir örgüt, çalışanlara sağlıklı çalışma ortamını sunmaktadır (Güzel ve İşçi, 2015: 126). Örgütler çalışanlarının isteklerine ve sorunlarına örgüt felsefesine uygun olarak çözüm ararlar bunun sonucunda çalışanlar örgütlerinden destek algırlarlar. Algılanan örgütsel destek, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin uyumlu olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel destek kavramı, önemi ve sonuçları, işgörenlerin örgüte uyum ve hizmet performansı konuları ele alınarak incelenecektir.

1. ÖRGÜTLERDE ALGILANAN DESTEK VE ÖNEMİ

Örgütlerin varlığı, insan nesli kadar eskilere dayanmaktadır. Geçmişten günümüze varlığını sürdüren örgütleri önemli kılan, bu örgütlerin birçok insanın ortak çalışması sonucu ortaya çıkmış olmalarıdır (Hacıoğlu, 2009: 8). Örgütler devamlılıklarını sağlamak ve rekabet güçlerini koruyabilmek için var olan kaynaklarını en iyi şekilde yönetmelidir. Bununla birlikte; örgütte çalışmakta olan bireylerin, bilgi, beceri, yetkinlik ve uzmanlıklarının birleşimi olarak ifade edilen,

örgütler için kilit öneme sahip olan insan sermayesinin de etkin bir şekilde geliştirilip yönetilmesi gerekmektedir (Kanten, 2016: 20). Çünkü bir organizasyon için insan faktörü en önemli üretim kaynağıdır. Nitekim işletmeler çalışanlarından aldıkları performans doğrultusunda gelecekteki durumlarını belirleyebilmekte ve gelişim gösterebilmektedir (Adıgüzel ve Edinsel, 2012: 62). Örgütlerin gelişip büyümeleri ile birlikte, örgüt içerisindeki çalışanlar, birey olarak farkedilmek yerine, örgütün bir parçası olarak görülmeye başlanmaktadır. Bu durum, çalışan ile örgüt arasındaki önemi arttırmakla birlikte çalışanların yönetici desteği algısını da arttırmaktadır. (Güzel ve İşçi, 2015: 126).

Algı kelimesi, örgüt yönetiminde oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Algı, bireyin çevresindeki uyarıları duyma, idrak etme ve yorumlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Özs Salmanlı ve Pank, 2013: 51). Türk Dil Kurumu sözlüğünde algı, bir nesneye dikkatini yöneltmek, o nesnenin bilinçli olarak farkına varma ve duyuları bilince aktaran bir olay olarak açıklanmaktadır [Türk Dil Kurumu (TDK), 2017a]. Örgütsel boyutta algı kavramı ise, örgütteki her bir çalışan tarafından örgütün nasıl görüldüğü ve meydana gelen durumların, olayların çalışan tarafından nasıl algılandığıdır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel destek kavramıyla ilgili olarak literatürde birçok tanımlama yer almaktadır. Eisenberger vd., (1986: 500), örgütsel desteği, örgütün çalışanların mutluluğunu önemsemesi, çalışanın işinde gösterdiği çaba ve örgüte verdiği katkıyı takdir etmesi olarak tanımlarken, algılanan örgütsel desteği ise; çalışan tarafından bu durumun algılanması olarak tanımlamaktadır. Özdevecioğlu (2003: 116), algılanan örgütsel desteği, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün gücünü ve varlığını hissetmeleridir şeklinde açıklamıştır. Bir diğer tanıma göre ise, algılanan örgütsel destek; bireyin örgütüne göstermiş olduğu çaba ve yardımlarının örgüt tarafından değer niteliğinde görülmesi ve buna karşılık örgütünde çalışanların refah düzeylerinin yükselmesine yönelik katkılarının çalışanda meydana getirdiği algı olarak ifade edilmektedir (Hellman vd., 2006: 631).

Örgütsel destek algısı, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin niteliğini göstermektedir. Mevcut olan ilişki, çalışanın örgütü, katkılarına değer veren ve çalışanlarının iyiliğini, refah ve mutluluğunu düşünen bir kurum olarak

benimsemesiyle ilgilidir (Yürür, 2005: 96). Diğer yandan bireylerin örgüte yapmış oldukları katkıların, makinelerden daha değerli görülmediği kuruluşlarda örgütsel desteğin algılanması olanaksızdır (Akın, 2008: 142). Çalışanlar, örgüt faaliyetlerinin kendilerine katkı sağlamasına, örgüte karşı artan bir sadakat ve yüksek performans ile karşılık göstermektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Örgütsel destek bu durumda bireylerin örgütte karşılaştıkları birtakım sorunlar karşısında pozitif düşünceler ile, kendilerini motive etmek ve psikolojik durumlarını iyileştirmek için önemli bir etken niteliğindedir (Çetin vd., 2013: 38). Nitekim, çalışanların birtakım sosyo duygusal gereksinimlerinin karşılanması ve örgüt için göstermiş oldukları çabalarının çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi ile örgütsel destek algısı sağlanmış olmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500).

Algılanan örgütsel destek işgören ile örgüt arasında ya da işgören ile onun daha alt seviyesinde çalışanlar arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme sürecini kapsamaktadır. Bu psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı bir mecburiyetin sonucunda oluşmaktadır (Akkoç vd., 2012: 113). Örgüt ve çalışanlar arasındaki dengeli ilişki ile birlikte ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin temelinde beklenti, takas ve eşitlik teorileri yer almaktadır. Bir başka ifadeyle taraflar karşılıklı olarak birbirlerinden yarar beklemektedirler. Başlangıç aşamasında iki tarafta beklentileri yerine getireceklerine dair sözleşerek psikolojik sözleşmeyi oluştururlar. Mevcut sözleşme genellikle yazılı olarak değil, sözlü şekilde sunulmaktadır (Tutar, 2014: 342). Örgüt ve çalışan arasındaki bu ilişki ile sosyal alışveriş süreci başlamaktadır (Kurtessis vd., 2015:3). Bu yüzden algılanan örgütsel desteğin temelleri, bireylerin karşılıklı ilişkilerinin başlatılmasını, güçlendirilmesini ve sağlıklı olarak devam etmesini açıklamak üzere, Blau tarafından geliştirilmiş olan sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisi çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik kavramsal bir temel sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812). Blau sosyal mübadele kavramını, “karşılık beklenilerek yapılan ve çoğunlukla yapıldıktan sonra karşılık bulan eylemler” şeklinde tanımlamaktadır (Erdaş, 2010: 9). Sosyal mübadele teorisi, kaynakların karşılıklı olarak kullanılmasının bireyler arasındaki ilişkilerin başlamasını, güçlenmesini ve sürdürülmesini sağlamaktadır (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999: 467). Blau (1964)’a göre örgüt ve çalışan arasındaki bu ilişkide her iki tarafta kendi çıkarlarını

en yüksek duruma çıkarmaya çalışmaktadır (Erdem, 2014: 82). Sosyal mübadele teorisine göre, örgüt ve yöneticilerinden olumlu muamele gören çalışanlar örgütlerine karşı yüksek düzeyde çaba ve bağlılık göstermektedir (Eisenberger vd., 2014: 635).

Çalışanların tutum ve davranışlarının örgüt tarafından değerlendirilmesi ve değer verilmesi, çalışanda maddi (maaş veya promosyon) ya da manevi (övgü ve rehberlik) bir takım ödüllendirmeyi getirebileceğine yönelik güveni ve destek algısını artırır (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 83). Aynı zamanda örgütün herhangi bir zorunluluk durumu olmadan, tamamen gönüllü bir şekilde çalışana sunmuş olduğu olumlu koşulların da örgütsel destek algısı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Eisenberger vd., 1997: 815). Çalışanların algıladıkları destek sonucu, örgütün iyiliği ile ilgilenme ve kuruluşun hedeflerine yardımcı olacağına dair ön yargılı inançları ise bir yükümlülük (felt obligation) ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar bu yükümlülük ile sorumlu oldukları görevlerin dışında ekstra rol faaliyetleri göstererek, örgütleri için yapıcı önerilerle örgüte faydalı bilgi ve beceriler sunmaktadırlar. Hissedilen yükümlülük çalışanların işe devamsızlık, işten ayrılma gibi geri çekilme (uzaklaşım) davranışlarını azaltmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42-43). Eisenberger'in yapmış olduğu çok sayıda çalışma örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanların, işlerini diğer çalışanlara göre (artan iş doyumu, örgüt içerisinde olumlu bir hava ve stresin azalması) daha olumlu değerlendirdiklerini ve örgütleri için daha fazla yatırım yaptıklarını göstermektedir (Chen vd., 2009: 120).

Örgütsel destek, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki bakımından olumlu olarak algılandığı gibi tersi bir durum ile karşılaşıldığında ise problemli bir örgüt yapısı ortaya çıkabilir. Bu yüzden yöneticiler, örgüt içerisinde karşılaşılan birtakım problemlere çözüm yolları aradıklarında, çalışanlarına yönelik oluşturulan yeni düzenlemelerin ve alınan kararların çalışanları destekler şekilde olması gerekmektedir. Aksi durumda, örgüt tarafından destek görmeyen bireyler, örgüt için sorun yaratan bireyler haline dönüşebilir (Özdevecioğlu, 2003: 127). Aynı zamanda bireylerin çalışmakta olduğu örgüt hakkında eksik bilgiye sahip olması sonucu da örgütsel destek açısından son derece önemlidir. Nitekim, örgüt hakkında bilgi sahibi olan çalışanların çalışma arkadaşları ile iletişimleri daha sağlıklı olmakta ve aynı zamanda koordinasyon eksikliği gibi olumsuzluklar söz konusu olmamaktadır. Tersi

durumda ise çalışanlar, işe ve örgüte karşı yabancılaşarak olumsuz tutumlar sergileyebilmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 464).

Yamaguchi (2001: 434), bir örgütte çalışan bireylerin motivasyonlarının düşük olmasının, çalışmış olduğu işle ilgili değerler ile algılanan örgütsel destek arasındaki uyuşmazlıktan geldiğini varsaymaktadır. Çalışanların örgütte değerli buldukları şeylerin onlara verildiğinde örgütsel desteği daha yüksek algıladıkları, verilmemesi durumunda ise örgütsel destek algısının azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel destek kaynaklarını daha az hisseden çalışanlar, iş faaliyetlerinde daha düşük performans gösterebilir. Aynı zamanda işe devamsızlık gösteren bireylerin, örgüt içi faaliyetlere katılım oranları düşebilir ve bu duruma farklı bir iş arayışına girerek yanıt verebilirler (Eisenberger vd., 1997: 813).

2. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ

Algılanan Örgütsel Destek konusu ile ilgili literatürde birçok çalışma yapan Rhoades ve Eisenberger, örgütsel desteğin öncüllerini; örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamaları olmak üzere üç grupta toplamıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 710). Devam eden bölümde algılanan örgütsel desteğin öncülleri bu üç temel grup bağlamında incelenmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel desteğin birden fazla belirleyicisi bulunmaktadır. Bu belirleyicilerinden ilki örgütsel adalettir. Bireyler eğitim, sağlık ve çalışma hayatı ile ilgili birçok kuralı örgütlerden kazanmaktadır (Baransel, 1979: 23). Bu yüzden bireyler günlük yaşamlarında en fazla bulundukları ortamlar olan örgütlerde, adalet algısını sürekli hissetmek isterler. Bilim insanları, uzun yıllardır, bir örgütün faaliyetlerini sağlıklı olarak yerine getirebilmesinde ve işgörenlerin kişisel tatminlerinin sağlanmasında önemli bir etken olan “adalet” düşüncesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Yıldırım, 2007: 256). Greenberg (1990), örgütsel adaleti, “adaletin örgütteki rolü” şeklinde tanımlamıştır (Cüce vd., 2013: 5). Bireyler, işgörenlerin işe alınması, örgüt içi çabalarının değerlendirilmesi, göstermiş oldukları katkıların ödüllendirilmesi, ücret politikasının düzenlenmesi, adil görev dağılımı, terfiler ve fesihler gibi birçok konuda adalet algılarını değerlendirmektedirler

(İyigün, 2012: 50). Bu değerlendirmelerinde örgütün her çalışana eşit muamele gösterdiğini, elde edilen kazanımların ve faydaların eşit bir şekilde paylaştırıldığını düşündüklerinde örgütsel adaleti olumlu olarak algılarlar (Ötken, 2015: 121). Adams'ın (1965), eşitlik teorisine göre, çalışanlar örgüte yapmış oldukları katkılara göre bir beklenti içerisine girmektedirler. Örneğin, örgütüne yüksek düzeyde katkı yapmış bir çalışan, karşılık olarak örgütünden yüksek bir ücret, ödüllendirme veya terfi bekleyebilmektedir. (Irak, 2004: 28). Çalışanların tüm bu beklentileri algılanan örgütsel desteğin temellerini oluşturan sosyal mübadele kuramına benzetilebilir. Çünkü bir örgütteki sosyal değişim ilişkileri, işverenlerin çalışanlarına değer verdiği zaman ortaya çıkmaktadır. İşveren ve çalışan arasındaki güçlü birtakım ilişkiler, adil ve faydalı davranışlar çalışanlarda etkin bir çalışma ve örgütüne dair olumlu tutum oluşturmalarını sağlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882).

Örgütsel adalet konusu üzerine çalışma yapan araştırmacılar, genel olarak adaletin üç önemli boyutuna değinmişlerdir. Söz konusu boyutlar, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet (süreç adaleti) ve etkileşimli adalet olarak belirtilmiştir. Dağıtımsal adalet ilkesi temelinde eşitlik teorisine dayanmaktadır. Çalışanlar örgüte yapmış oldukları katkılar ile örgütten elde ettikleri ekonomik, sosyal ve psikolojik kazançları arasındaki dengeyi algıladıklarında, çalışanlarda dağıtımsal adalet algısı oluşur (Akgündüz vd., 2016: 353). Dağıtımsal adalet ilkesi gereği örgüt yöneticileri, aynı kademede bulunan çalışanlarına aynı şekilde davranış göstermelidir. Farklı kademede olan çalışanlarına ise, kendi aralarındaki farklar doğrultusunda, farklı biçimde davranmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Dağıtımsal adalet, bireylerin saygı ve benlik duygularının algılanmasını etkilemektedir. Kişinin değerinin adil muamele ve adil ödüller yoluyla arttırılmış olması, içsel tatmini sağlayarak olumlu ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Hendrix vd., 1998: 614). Levental (1980), tutarlılık kuralı, ön yargılı olmama kuralı, doğruluk kuralı, düzeltibilme kuralı, temsilcilik kuralı ve etik kuralı olmak üzere çalışanların adalet algılamalarını sağlayan 6 önemli kural bulunduğunu belirtmiştir. (Özdevecioğlu, 2003: 79). Dağıtımsal adalet, performans, maaş, yükselme gibi maddi imkânların olmasını gerektirirken, prosedürel adalet ise; bu öğelerin belirlenmesi ve ölçümlerinde kullanılan yöntem, işlem ve politikaların adil olmasını gerektirmektedir (Doğan, 2002: 72). Etkileşim adaleti ise, örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanların almış

oldukları kararların kalitesini ifade etmektedir (Beugre, 2002: 1095). Burada bahsedilen kalite kavramı, bireyler ve yöneticilerin karşılıklı olan ilişkilerinde sergilemiş oldukları tutum ve davranışların niteliği, aralarındaki iletişimin adalet boyutu ve seviyesinin göstergesidir (Cüce vd., 2013: 6). Etkileşimli adalet, yöneticilerin çalışanlarına saygı ve nezaket göstermesini, karar alımlarında çalışanında fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmesine hak tanınmasını ve onlarla empati kurarak kötü koşullara karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir (Poyraz vd., 2009:78).

Örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek konusu üzerine yapılmış çalışmalar, örgütlerinden aldıkları ödüllerin dağıtımını adil şekilde gören, yöneticilerinin hiçbir çalışanını ayırt etmeden herkese adil şekilde davrandığını hisseden, yöneticilerini destekleyici olarak algılayan çalışanların örgütlerini de destekleyici örgüt olarak algıladıklarını tespit etmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 78).

2.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ

Örgütsel desteğin önemli belirleyicilerinden bir diğeri, yönetici desteğidir. Bir örgütte başarıyı getiren koşulların en başında, çalışanların göstermiş oldukları yüksek çaba ve performans gelmektedir. Bunu gerçekleştirmek isteyen örgüt yöneticileri, öncelikle çalışanlarına destek sağlayabilmelidir (Emhan vd., 2013: 54). Destekleyici yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine önem veren, onların refahları için çaba harcayan yöneticilerdir. Bu şekilde destekleyici yöneticilerin olduğu bir örgütte, çalışanların da yönetici desteğini algılaması ile örgüt içerisinde arkadaşça bir iklim oluşmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 81). Çalışanlar örgüt içerisinde yapmış oldukları katkılarının değerlendirilmesi gibi bir kanaat oluştururken, yöneticilerinin de bu katkılarını nasıl değerlendirdiğine ve refahlarını ne derece önemseydiğine dair bir görüş oluştururlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Çalışanların bir durum hakkındaki bu görüşleri, algılamaları aslında örgütteki yöneticilerine bağlıdır. Çünkü, çalışanların yöneticilerine dair inançları (yöneticinin örgütsel kararlardaki etkisi, ve çalışanlarına kendi görev sorumluluğunda vermiş olduğu özerklik ve yetki), örgütsel desteği temsil etmekte ve çalışanların algıları ile artmaktadır (Eisenberger vd., 2002: 566).

Çalışanlar, yöneticilerinin geri bildirimlerini örgütün kendilerine yönelik yapmış olduğu bir yönlendirme olarak görürler (Mohamed ve Ali, 2016: 436). Yöneticiler astlarına destek verdiklerinde, iş stresinde azalma ve performansın artırılması gibi çalışan ve örgüt adına olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006: 690). Bhanthumnavin (2000), yönetici desteğini, bilgisel destek, maddi destek ve duygusal destek olarak üç şekilde tanımlamıştır. Bilgisel destek, yöneticinin örgütte çalışanların katkılarını arttırmak için vermiş olduğu destektir. Maddi destek, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan gereçler, para, mal, aygıt ve insan kaynağı destekleridir. Duygusal destek ise, yöneticilerin çalışanlarına nezaket göstermesi, sorunlarına çözüm sağlaması ve onlara zorlu durumlarıyla başa çıkmada destek olmasıdır (Giray, 2013: 72).

Örgüt yönetimi literatürü adına çok önemli bir katkı niteliğinde olan “Yeni Altın Standardı” kitabında, Ritz Carlton Berlin’de doorman olarak görev yapan Ezezi Kolodgabi, yöneticilerinin kendileriyle iş yükünü paylaşmasını ve destek olmasını şu sözleriyle anlatıyor:

“Şirketimi takdir ediyorum çünkü amirim benim için, yani doorman için, bir arabayı getirmekten hiç gocunmaz. Otel müdürü de hiçbir şey söylemeden valizleri taşımama yardım eder. Kısacası burası liderlerin hepimizin olduğu bir yerdir; lider kadronun bir şeyi söylediği değil, yaptığı yerdir. Bunun otelin her yerinde geçerli olduğunu söylemeliyim” (Michelli, 2009: 102).

Çalışanların yöneticisinden bu şekilde destek algılamasının, onun örgüte olan bağlılığını ve iş performansını arttırabileceğini söyleyebiliriz. Örgütsel destek üzerine yapılmış çalışma bulgularına göre, çalışanların örgüt içerisinde algılamış oldukları birçok destek türü içinden, en fazla yönetici desteğinden etkilendikleri görülmektedir. Bunun nedeni ise, çalışanların iş yerinde karşılaşmış oldukları her duruma yöneticilerinden aldıkları destek doğrultusunda cevap vermeleridir. Nitekim örgütte karşılaşmış oldukları olumsuz durum karşısında yönetici desteğini olumlu şekilde hisseden çalışanlarda, işe devamsızlık, işten ayrılma, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların ortadan kalktığı görülmektedir (Göktepe, 2016: 12-13).

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Örgütlerde kullanılan birçok yenilik ve yöntemden en önemli bileşenin insan olduğuna karar verilmesiyle birlikte, bireylerin örgütlerdeki öneminin anlaşılması için, daha kapsamlı bir ifade olan “insan kaynakları” kavramının kullanımına başlanılmıştır (Benligiray, 2013: 6). İnsan kaynakları, örgütlerde uygulanması zorunlu olan işlevsel bir idare sorumluluğudur. Bu sorumluluk gereği, örgütler bireylerinin davranışlarına önem göstermeli ve onlara karşı duyarlı bir davranış sergilemelidir (Taşçı, 2012: 126). Çalışanların katkılarının fark edilmesini sağlayan, insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında, yakın bir ilişki bulunduğunu belirten Shore ve Shore (1995), bu uygulamaları; tanınma, ücret sistemleri, iş güvencesi, görevde yükseltme, stres kaynakları, özerklik ve eğitim şeklinde tanımlamıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Örgüt içi eğitimde, işe yeni başlayan çalışana işin kuralları gereğince, disiplin, davranış ve iş ile ilgili uygulamalar konusunda bilgi verilerek bu süreçte çalışanın gelişimi desteklenir (Ekinci, 2008: 181). Yapılan çalışmalarda, yöneticilerin çalışanları ile birlikte eğitim uygulamalarına katılmasının ve öğrenilen bilgilerin eş zamanlı olarak kullanılmasının, bireylerde destek algısı hissettirdiği ve örgütsel bağlılıklarını arttığı tespit edilmiştir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

Algılanan örgütsel destek teorisine göre, çalışanların örgüte yapmış oldukları katkılarının değerlendirilmesi sonucu verilen fazla maaş, promosyon, tazminat ödemeleri, ödüllendirme, gibi maddi destekler ve görevlerinde yükseltilmeleri, çalışana örgüt tarafından farkedildiğini hissettirmektedir. Farkedildiğini hisseden bireyler, örgüt için daha fazla katkı sağlamaya çalışmaktadırlar. Bir diğer önemli etken olan iş güvencesi ise çalışanların iş hayatı için büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışma ortamında iş güvencesinin olduğunu hisseden bireylerin örgütsel desteği daha güçlü algıladığı belirlenmiştir. Örgütlerde ortaya çıkan stres kaynaklarının da çalışanların örgütsel destek algılarıyla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edecek olursak, örgütte strese neden olan kaynaklarla baş edemeyeceğini düşünen çalışanlar, stresin dış kaynaklardan meydana geldiğini ve bu durumun örgüt tarafından kontrol edilebileceğini düşünmesine rağmen, örgütsel destek algılarında azalma ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve

Eisenberger, 2002: 700). Benzer şekilde, çoğu örgüt yapmış oldukları ödüllendirmenin adil şekilde olduğuna inanmaktadır. Ancak, birçok çalışan aynı fikirde olmamaktadır. Bunun sonucu olarak, destekleyici örgütlerin sunmuş olduğu insan kaynakları uygulamaları ölçütlerinin algılanış şekli, her çalışan tarafından farklı olabileceği için bu durumun çalışanların tutum davranış ve tepkilerini etkileyebileceği söylenebilmektedir (Allen vd., 2003: 103).

2.4. BİREYSEL ÖZELLİKLER

Algılanan örgütsel desteğin öncüllerinden bireysel özellikler; kişilik özellikleri ve demografik özellikler olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. Kişilik, bireylerin kendilerine özgü davranış ve fikirlerini yansıtmaktadır. Bir başka deyişle, kişiyi diğer bireylerden farklı kılan özellikleri ve yönelimleridir (Özsoy ve Yıldız, 2013: 2). Kişilik özellikleri, bireylerin doğuştan var olan özellikleri ile, sonradan edindikleri özelliklerinin birleşiminden oluşmaktadır (Pelit vd., 2010:10). Özellikle bireylerin işe alımlarında, kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, örgüt süreçlerinin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Çünkü, kişilik özelliği çalıştığı iş ile uyumlu olmayan çalışanlar, işlerinde başarısız, mutsuz bir performans sergileyerek, örgütün tüm işleyişine zarar verebilir (Özsoy ve Yıldız, 2013: 7).

Örgüt içerisinde işletme yapısına uygun olmayan birtakım davranışlar, her bireyin farklı kişilik yapılarına sahip olmalarından dolayı, olumlu ve olumsuz tepkilere yol açmaktadır. Örneğin, çalışma arkadaşlarına karşı dostane davranışlar sergilemek, çalışanın başkaları üzerinde olumlu izlenim bırakmasına neden olur. Bunun sonucunda çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile daha etkin bir çalışma ortamı sağlanır. Tersine olumsuz etkilenim ise, bireylerde agresif tavırlar, kendini geri çekme gibi istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Bu durum olumlu ilişkilerin gelişimini engelleyerek algılanan örgütsel desteği azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Algılanan örgütsel desteği etkileyen demografik faktörler; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim seviyesi olarak açıklanmıştır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalarda, genç yaşlarda ki çalışanların örgütten memnun olmama durumlarında, örgütlerinden diğer çalışanlara göre daha erken vazgeçtikleri, orta ve ileri yaşlarda ise örgütsel desteği daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger,

2002: 701). Yapılan kimi araştırmalarda ise, yaşın ilerlemesi ile birlikte örgütsel destek algısının azaldığı tespit edilmiştir. Diğer bir demografik faktör olan eğitim seviyesi konusunda, eğitim seviyesinin artmasının algılanan örgütsel desteği de arttırdığı tespit edilmiştir. Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki de ise, cinsiyetleri bakımından kadınların ve erkeklerin farklı beklentiler içinde olmalarından dolayı, örgütsel desteği de farklı şekilde algıladıkları ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütte çalışanların hizmet süresi ile örgütsel destek algılamaları da yakından ilişkili bulunmaktadır. Araştırmaların sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nitekim artan hizmet süresi ile örgütsel destek algısının da artış gösterdiği söylenmektedir (Adıgüzel ve Edinsel, 2012: 63).

3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Algılanan örgütsel desteğin öncülleri ile beraber, örgüt içerisinde algılanan örgütsel desteğin ortaya çıkardığı birtakım sonuçlar, örgütleri olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. İlgili literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel desteğin sonuçları; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel yabancılaşma ve sinizm olarak tanımlanmıştır. Bu bölümde algılanan örgütsel desteğin sonuçları kısaca genel hatları ile incelenmiştir.

3.1. ÖRGÜTSEL BAğLILIK VE ÖZDEŞLEŞME

Algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından, örgütsel bağlılık üzerine literatürde birçok tanıma rastlanılmaktadır. Bu tanımlara göre, örgütsel bağlılık, bireylerin çalışmış olduğu örgüt ile bütünleşmesi, örgüte uyum sağlaması ve örgüte karşı duygusal olarak bağlılık duyması şeklinde tanımlanmaktadır (Taştan vd., 2014: 125). Örgütlerine bağlılık hisseden bireyler; örgütsel değerlere önem veren, benimseyen ve bu değerlere bağlılık duyan, kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmek için sürekli olarak çaba gösteren bireyler şeklinde ifade edilmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102). Eğer bireyler, daha iyi fırsatlar sunabilen örgütler olmasına rağmen, ısrarla kendi çalışmış oldukları örgütte kalmayı istiyorlarsa bu durum bireylerde ki örgütsel bağlılığın göstergesidir (Perçin ve Özkul, 2009: 23).

Örgütsel bağlılık genel olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) bir yaklaşım ile değerlendirilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 50).

Örgüte hissedilen bağlılık psikolojik bir durumdur fakat bu durumun yapıları farklılık göstermektedir (Güzel ve İşçi, 2015: 134). Örneğin örgüte duygusal bağlılık hisseden bireyler, işi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirdiklerinde tatmin duygusu ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı hisseden bireyler ise, herhangi bir nedenden dolayı örgütlerinden ayrılmak istediklerinde, hangi örgütte çalışmak istedikleri konusunda kararsızlık yaşamaları veya başka bir iş seçeneğinin bulunmaması gibi nedenlerden dolayı, mevcut maliyetlerin artacağı yönündeki algıları, devam bağlılıklarının artmasına yol açmaktadır. Normatif bağlılık ise, bireylerin örgütün onlara yapmış olduğu katkılar karşısında kendilerini örgüte karşı yükümlü hissetmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özutkan, 2008: 84).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın belirleyicileri ile arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütün çalışanların sorunları ile ilgilenmesi, onların ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda yardımcı olması bireylerde örgütsel desteğin ve aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayarak duygusal bağlılık hissini arttırmaktadır. Bir diğer çalışmada ise, algılanan örgütsel desteğin, yüksek maliyet nedeni ile örgütte kalmaya zorlanan bireylerde devam bağlılığını azaltabileceği öne sürülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Öte yandan örgütsel destek algısı sonucu çalışanlarda ortaya çıkan yükümlülük hissini normatif bağlılığı arttırmasından dolayı, algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında olumlu anlamda bir ilişki bulunmaktadır (Güzel ve İşçi, 2015: 135).

Örgütsel bağlılık kavramı ile taşıdığı anlam bakımından yakından ilişkili olan bir diğer kavram örgütsel özdeşleşmedir. Örgütün hedefleri ile, çalışanların hedeflerinin bütünleşmesi anlamına gelen örgütsel özdeşleşme, psikoloji ile bağlantılı bir kavram olarak açıklanmaktadır (Tutar, 2016: 236). Özdeşleşme kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; bir nesne ya da kişinin bir kümenin bütün özelliklerini özümsemesi, bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır [Türk Dil Kurumu (TDK), 2017b]. Özdeşleşme bireyin örgüt faaliyetlerini, gönüllü olarak yapması ve örgüte olan üyeliğinin devamlılığı konusunda istekli olmasıdır. Örgütü ile özdeşleşen

Çalışanlar, faaliyet gösterdikleri örgütlerinden daha iyi şartlar sunan başka bir örgüt bulsalar dahi örgütten ayrılmak istemeyebilirler (Polat ve Meydan, 2010: 148). Aynı zamanda bu bireyler, iş ile ilgili önemli kararlarda örgütün menfaatini öncelikli tutarlar (Turunç ve elik, 2010: 168).

Örgütün hedeflerini ve değerlerini, çalışanlarına aktaran örgüt yöneticileri, bireylerin örgütleri ile zdeşleşmesinde büyük rol oynamaktadır. Özellikle, yöneticilerin kendi çıkarlarının zarar görmesini bile göz ardı ederek, örgütün mevcut konumunu daha da güçlendiren, örgütün devamlılığını sağlayan çalışmalarda bulunması, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanmaktadır. Böyle bir durum bireylerin örgüt ile özdeşleşmesine katkı sağlayabilecektir. Yöneticilerin zdeşleşmeye katkı sağladığı bir diğer durum ise, çalışanlarına sen ve ben yerine biz şeklinde hitap ederek, aralarındaki iletişimin daha samimi olmasını sağlamalarıdır. Bu şekilde destekleyici davranış gösteren yöneticiler, çalışanların dşncelerine saygı gösteren, görev sorumluluklarında işbirliği ile çalışan ve böylece onların örgütle özdeşleşmesine katkı sağlayan yöneticilerdir (Yeşiltaş, 2016: 152).

Örgütsel zdeşleşme üzerine literatürde yapılan çalışmalarda, bireylerin örgütleri ile özdeşleşme düzeylerinin farklı olabileceği öne srlmektedir. Bu kapsamda bireyler; örgütün her düzeyinde zdeşleşenler, yalnızca faaliyet gösterdiği bölümle güçlü zdeşleşenler, bir üst grup ile daha az zdeşleşenler, tersi şekilde yalnızca çalıştığı bölümle zayıf özdeşleşip, bir üst düzey ile daha fazla zdeşleşenler ve örgütün tüm düzeyinde zayıf özdeşleşme gösteren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Tüzün ve ağlar, 2008: 1018). Yapılan alışma sonuçlarına göre ise; algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2015: 129).

3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAşLIK

Örgütsel vatandaşlık, biçimsel görev tanımlarının dışında, belirtilmiş görev gereksinim ve beklentilerinin ötesine geçen, çalışanların örgütlerine katkı sağlayabilmek adına karşılık beklemeden gösterdikleri gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2016: 240). Borman ve Motovidlo (1993)'e göre, çalışanların gönüllü olarak yapmış oldukları rol fazlası işler örgütsel etkinliğe katkı

sağlamaktadır. Ayrıca bu katkılar örgüt yöneticileri tarafından değerli bir unsur olarak algılanmaktadır (Organ ve Ryan, 1995: 776).

Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; yardım etme (özgecilik), üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir (Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 31). Yardım etme (özgecilik) davranışı; çalışanların bir diğer çalışana karşılık beklemeden gönüllü olarak göstermiş olduğu yardım etmeye yönelik davranışlardır. İşe yeni başlayan bir çalışana iş gereklerinin tanıtılması konusunda veya iş yoğunluğu bulunan çalışana iş yükünün azaltılmasında yardımcı olunması özgecilik davranışına örnek olarak gösterilebilir (Acar, 2013: 196). Üstün görev bilinci davranışı; bu boyutta gösterilen davranışlar, çalışanların yapmakla zorunlu oldukları görevlerinin ötesinde sergiledikleri davranışlardır. Üstün görev bilinci davranışı çalışanların, davranış göstermek için istekli olmalarını içermektedir. İhtiyaç duyulduğunda, geç saatlere kadar çalışmak, işe erken saatte gelmek veya örgüt için faydalı olacak toplantılara katılım göstermek üstün görev bilinci boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Akbaş, 2011: 65). Nezaket davranışı; örgüt içerisinde karşılaşılan olumsuz durumları problem haline dönüşmeden ortadan kaldırmaya yönelik yapılan davranışlardır (Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 31). Çalışma arkadaşlarını önceden bilgilendirme, bilgi paylaşma, istenmeyen durumlar karşısında yapıcı tutum sergileyen davranışlar nezaket davranışına örnek olarak gösterilebilir (Karaman ve Aylan, 2014: 40). Centilmenlik davranışı; örgütün hedeflerine bağlılığı ifade eden bu davranış boyutu, olumsuz durumlar karşısında pozitif davranış sergileyerek, örgüte destek sağlamayı amaçlamaktadır (Tutar, 2016: 243). Centilmenlik davranış gösteren çalışanlar; olayları büyütmekten kaçınır, gereksiz yere şikâyet etmez ve zorluklar karşısında olumlu tutum gösterirler (Acar, 2013: 197). Bazı araştırmacılar, örgüt içerisindeki adaletli ortam ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Örneğin, Lia ve Rupp (2005)'e göre, çalışanlar örgütte adil muamele gördüklerine inandıklarında, örgüte karşı olumlu bir tutum sergilemektedir. Bu olumlu tutum onların çalışmalarında daha istekli olmalarını ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, Blau'nun (1964), sosyal değişim teorisine göre, adil muamele gördüklerini hisseden çalışanların, çalışma arkadaşlarına destek olma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterdiğini tespit etmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002) ise, örgütsel destek

algılayan çalışanların, örgüte karşı bir yükümlülük hissederek, örgütün amaçlarına yardımcı olmak için gönüllü olarak, ekstra görev faaliyetlerinde bulunmalarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Zhang vd., 2017: 388-389).

3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, kişilerin mevcut işlerinden başka alternatif iş olanakları elde etmeleri, çeşitli dışsal sebepler, bireysel veya örgütsel faktörler gibi nedenlerden dolayı, faaliyet göstermiş oldukları işlerinden, gönüllü olarak ayrılmayı düşünmeleri olarak ifade edilmektedir (Fındıklı, 2014: 138). Bir diğer tanıma göre, işten ayrılma niyeti çalışanların, çalışma şartlarından memnun olmama durumunda örgüte karşı göstermiş oldukları negatif tutumlardır (Turunç ve Avcı, 2015: 46). Her çalışan örgüte karşı kendi algısı çerçevesinde farklı tutum geliştirmektedir. Bu tutumlar çalışanların bireysel özellikleri, demografik özellikleri, yaşam şartları ve farklı gereksinimleri sonucu oluşmaktadır. Bu yüzden örgütsel desteğin bireylerin algılarına göre değişiklik gösterebileceği söylenebilmektedir. Örneğin bir çalışan örgütün kendisine yapmış olduğu maddi yardımı destek olarak algıarken, diğer bir çalışan bu durumu destek olarak algılayamayabilir. Örgütsel destek bireylerin davranışlarına da yansıyabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 101). Öyle ki, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında temel bir bağ niteliğinde olan sosyal mübadele kuramına dayanarak örgütlerinden destek algılayan çalışanların, örgüte karşı bir yükümlülük hissettikleri, daha fazla çaba gösterdikleri ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı söylenebilmektedir (Anafarta, 2015: 115).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin işten ayrılmalarına neden olan etkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işten ayrılma niyetine neden olan bireysel ve örgütsel belirleyicilerin ortaya konması, işgören devir hızını önlemek için atılacak adımların başında gelmektedir (Leone vd., 2015: 1585). Literatürdeki çalışmalar işten ayrılma niyetinin düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme, yüksek düzeyde stres, memnuniyetsizlik, bireyin karar verme yapısı, yaş gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur (Tett ve Mayer, 1993: 259; Cho, Johanson ve Guchait, 2009: 374).

İşten ayrılma niyeti, örgütsel memnuniyetle yakından ilişkili bir kavramdır. Örgütsel memnuniyet, bireyin çalıştığı örgüte yönelik ortaya çıkan olumlu ya da

olumsuz davranışlar ile ilgilidir. İşe yönelik memnuniyet olumlu davranışlara neden olurken bu durumun tam tersi de söz konusu olabilmektedir. Bireyin işe karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışları, iş ortamında yaşadığı olumsuz deneyimlerin bir sonucudur (Bayarçelik ve Fındıklı, 2016: 404). Bireylerin iş ortamında karşılaştıkları adaletsiz tutum ve davranışlar, uygun olmayan çalışma şartları, yoğun mesai kavramı, iş hakları, işletme vizyonu gibi çeşitli etkenler işten ayrılma niyetine doğrudan ya da dolaylı olarak etki etmektedir. Bununla birlikte; işten ayrılma niyeti bireylerin kendi tutumlarından kaynaklı olabileceği gibi, örgütsel ortamda yer alan diğer bireylerin davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Bir çalışanın istekli veya isteksiz olarak işinden ayrılması beraberinde bir takım sonuçları da doğurmaktadır. Bunlar işten ayrılan çalışanın yerine yapılacak olan yeni işgören alımlarında ve bilgi beceri kazandırmada maliyet artışına neden olabilmektedir. Ayrıca örgüt için önemli bir çalışanın işten ayrılması, diğer çalışanları da etkileyerek onlar üzerinde performans düşüklüğüne de yol açabilmektedir. Düşük performanslı çalışanlar ise hizmet kalitesinin azalmasına neden olabilmektedirler (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 585).

3.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Yabancılaşma kavramı, bireylerin çevre koşullarına ve kendisine ters düşmesi olarak tanımlanmaktadır [Türk Dil Kurumu (TDK), 2017c]. Seeman (1983), yabancılaşmayı beş boyutta ele almış ve bunları; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma şeklinde tanımlamıştır (Özler ve Dirican, 2014: 292). Güçsüzlük; bireyin davranışlarının denetiminden yoksun olması, örgütsel süreçlerde karar alma ve fikir belirtme hakkının bulunmaması olarak tanımlanmaktadır. Anlamsızlık ise; bireyin kendisini değerlendirmekten yoksun olması ve davranışlarının arkasında başkalarının egemenliği bulunduğu düşüncesinin ortaya çıkardığı uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2016: 312-314). Kuralsızlık; toplumsal yapıya uymayan, uygunsuz davranışlarda bulunulması şeklinde tanımlanmaktadır (Salihoğlu, 2014: 3). Yalıtılmışlık; bireyin kendisini toplumdan dışlanmış ve soyutlanmış hissetmesidir. Yani, birey yalıtılmışlık duygusunu hem toplumdan geri çekilerek hem de toplum tarafından dışlanarak yaşayabilmektedir. Yalıtılmışlık duygusuna sahip olan bireylerin etkileşim ve

iletişim kurmada problem yaşadıkları öne sürölmektedir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 323). Kendine yabancılaşma; bireyin davranışlarının, geleceğe dair düşönceleri ile uyumsuzluk göstermesi, benliğinden uzaklaşarak farklı şekilde davranmasıdır (Tokmak, 2014: 138). Örgötsel yabancılaşma, çalışanların insan olarak değeriğini ortaya çıkaran koşulların örgöüt içerisinde oluşturulamaması olarak tanımlanmaktadır (Taştan vd., 2014: 124). Örgöütte yabancılaşmaya neden olan ortamlar; iletişim ve ilişkilerde sosyallikten uzaklık ve bireye kendini tanımasına fırsat tanınmayan, işi hakkında yorum yapabilme hakkı verilmeyen ortamlarlardır. Çalışanlar böyle bir ortamda başkalarının çizmiş olduğu sınırlarda yaşamaya zorunlu bırakılmaktadır (Tutar, 2010: 177).

Algılanan örgötsel desteğin, örgötsel yabancılaşma ile arasındaki ilişki incelendiğinde, aslında bu ilişkiyi oluşturan temelin destekleyici bir örgöüte dayandığı söylenebilir. Bu durumu destekleyici örgöütün özelliklerinden yola çıkarak açıklamak gerekirse; destekleyici çalışanlarının düşöncelerine önem veren, örgötsel süreçler içinde kararlara katılımlarını sağlayan, önerilerini dikkate alan ve çalışanlarına söz hakkı veren bir örgöüt olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde destek sağlayan bir örgöütün, çalışanlarının işlerine yabancılaşmasını, işleri karşısında güçsözlük hissetmesini ve güçsözlükle birlikte ortaya çıkabilen anlam verememe gibi algılarını azaltabileceği söylenebilir. Bununla birlikte örgöütün fikirlerine değeri verdiğini düşönen çalışanların, kendine yabancılaşma ve yapabileceklerinin farkına varamama gibi algılarının da azalacağı söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 117; Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 13).

3.5. SİNİZM

Sinizm, bireylerin örgöüt otoritesine karşı göstermiş oldukları olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtmaktadır (Stanley vd., 2005: 431). Bir diğer tanıma göre sinizm, çalışma durumlarına ve örgöüt içerisindeki sosyal etkileşimlere yönelik sergilenen düşmanca ve aşağılayıcı tutumları içermektedir (Anderson ve Bateman, 1997: 450). Kişinin faaliyet gösterdiği örgöüte yönelik eylem ve değeriği değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan olumsuz tutumları içeren sinizm; kaynağını, yaygın olarak yapılan işten çıkarmalar, yüksek derecede maaş, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, yönetici desteğinin algılanmaması, ödöl ve cezanın

adaletsiz şekilde dağıtılması gibi nedenler oluşturmaktadır (Byrne ve Hochwarter, 2008: 56). Sinik kişiler bireylerin, örgütlerin ve toplumların dürüstlükten uzak ve samimiyetsiz olduklarını iddia ederler (Akdağ, 2016: 795). Sinizm hakkındaki temel düşünce doğruluk, dürüstlük, samimiyet gibi ilkelerin, menfaatler için feda edilmesidir. Örgütsel sinizm ise; bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu, örgütsel bütünlüğün yoksun olduğuna dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2006: 269). Bu nedenle sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının yapı itibarıyla birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, genel sinizm bireyin doğuştan sahip olduğu davranışlardan kaynaklanırken, örgütsel sinizm ise bireyin örgüte karşı olan sinik davranışlarının altında yatan örgütsel öğeleri göz önünde bulundurmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Sinizm duygusuna sahip olan çalışanlar, örgütsel ödüllendirmeden adil bir şekilde faydalanılamadığını düşünmektedir (Tokgöz, 2011: 365). Örgütün dürüst ve adaletsiz olduğuna yönelik geliştirdiği bu algılama çalışanların özellikle adalet, dürüstlük ve ahlaklılık yönündeki beklentilerinin karşılık bulamamasından kaynaklanmaktadır (Özler vd., 2010: 49). Dean ve diğerleri (1988), örgütsel sinizmi oluşturan alt boyutları; bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyut olarak ele almıştır. İlk boyut olan bilişsel boyut, çalışanların örgütün adalet, dürüstlükten yoksun olması yönündeki algılamaları olarak açıklanmaktadır (Altınöz vd., 2011: 290). İkinci boyut olan duygusal boyut, çalışanların örgüte karşı göstermiş oldukları duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Bu boyuta örnek verecek olursak, bir çalışan zor bir görevi başarılı bir şekilde tamamladığında kendisi ile gurur duyabilmekte veya istenmeyen bir göreve getirildiğinde kaygı duyabilmektedir. Çalışanların göstermiş oldukları bu duygusal tepkiler, görevleri hakkındaki fikirlerini biçimlendirmektedir (Akdağ, 2016: 802). Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ise, çalışanların örgüte yönelik olarak gösterdikleri aşağılayıcı, kötümser ve eleştirici yöndeki davranışlarını içermektedir. Bu boyutta çalışanlar, karamsar tavırları, alaycı yorumlarıyla örgütü önemsiz sayarak sinizm davranışlarını ortaya koyarlar (Tutar, 2016: 331). Örgütsel sinizm sonucu; örgütsel bağlılığın azalması, işten çıkarılmaların artması, örgütsel yabancılaşma, kurallara aykırı davranış sergileme, olumsuz tutumların artması, örgütsel performansın düşmesi, yönetici ve liderlere yönelik güvensizlik ve saygı eksikliği gibi hususlar meydana gelmektedir (Pelit ve Ayduğan, 2011: 288).

Çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtan algılanan örgütsel destek, çalışanların davranışlarının açıklanmasında önemli bir değişken niteliğindedir. Çalışanlar örgüt tarafından desteklendikleri ve değerli olduklarını algıladıklarında örgüte yönelik tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana gelmektedir. Algıların davranışları etkilediği bu noktada, örgütsel sinizmin önemi ortaya çıkmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014: 117). Çalışanlar örgütün gücünü arkalarında hissetmeleriyle duygusal olarak örgüte yönelik olumlu bir tutum geliştirirler. Aksi durumda ise örgütün varlığını desteğini hissetmeyen çalışanlar, örgüte karşı hayal kırıklığı ve güvensizlik duyarlar. Örgüte yönelik bu olumsuz tutumlar, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır (Tokgöz, 2011: 371).

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ALT BOYUTLARI

Kraimer ve Wayne (2004), algılanan örgütsel desteği üç alt boyutta ele almıştır. Bunlar; kariyer desteği, uyum sağlama ve finansal destek boyutları olarak belirlenmiştir (Kraimer ve Wayne, 2004: 217).

4.1. UYUM SAĞLAMA DESTEĞİ

Örgütlerin etkili ve verimli olarak faaliyet göstermelerinde, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılmasında çalışanların önemli bir payı bulunmaktadır. Çalışanların bu başarıyı sağlamaları için, örgüte uyum sağlamaları üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Ergün ve Taşgıt, 2010: 50). Örgütte çalışan her bireyin kendine özgü inançları, değer yargıları ve karşılaştıkları durumlar karşısında gösterdikleri tutum ve davranışları bulunmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların içinden geldiği eski kültürel ortam ile yeni başlayacağı örgütün kültürel ortamı benzerlik gösteriyorsa, çalışanlar yeni ortama uyum sağlamakta zorlanmayacak ve büyük olasılıkla uyum sorunu düşük bir seviyede olacaktır (Akbaş, 2011: 57). Bu yüzden çalışanların iş bilgisi, yetenek ve becerileri ile var olan işi uyum içerisinde olmalıdır (Zorlu, 2016: 174). Aksi durumda alışık olmadığı bir ortamda çalışmaya başlayan bir çalışan, yeni örgüt kültürüne uyum sağlamaya çalışmakta zorlanacaktır. Zorluk çeken bir çalışan, çalışmasında verimsiz olacak bunun sonucunda hem örgütün işleyişini yavaşlatacak, hem de kendi kariyer gelişimine zarar verecektir (Karaeminoğulları

vd., 2009: 340). Bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemeyen bir örgüt, çalışanlarına uyum sağlama evresinde destek sağlamalıdır. Algılanan örgütsel desteğin boyutlarından uyum sağlama desteği, işe yeni başlayan çalışana veya yaşadığı ülkeden farklı bir ülkeye çalışmaya giden çalışanlara (aileside dahil) örgüte uyum sağlamasını kolaylaştırmak amacıyla örgüt tarafından gösterilen ilgi ve çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Uyum sağlama desteğinde, çalışanlara yönelik olarak kültürlerarası eğitim, taşınmalarına yardım edilmesi ve dil eğitimi gibi birden fazla uyum programı yer almaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004: 217).

4.2. KARIYER DESTEĞİ

Kariyer kavramı, bireyin arzu ettiği yaşam biçimini sağlamak için uzun sürede elde ettiği veya etmeye çalıştığı eğitim, kabiliyet ve tecrübelerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Örgütler çalışanlarının katkılarının arttırılması için, çalışanlarına ihtiyaçlarının farkına varabilme, kendini değerlendirebilme ve kariyer hedeflerini oluşturmada destek sağlamalıdır. Winey (1995), örgütlerin sadece bazılarının çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirmeleri için destek sağladığını belirtmektedir (Anafarta, 2001: 3-4). Örgütler bu desteği öncelikle çalışanlarına kariyer planlaması yaparak gerçekleştirebilirler. Kariyer planlama, bireye özgü olan kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları elde edebilmesi için gerekli olan araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlaması çalışanı etkilerken aynı zamanda örgütüde etkilemektedir. Bu yüzden kariyer planlaması yapılırken örgütün de bu planlamayı desteklemesi gerekmektedir. Örgütün ve çalışanların bu planlamada farklı sorumlulukları bulunmaktadır. Dikkat edilmesi gereken nokta örgütün ihtiyaçları ile çalışanların beklentileri arasındaki uyumu sağlayabilmektir. Kariyer planlama örgütsel ve bireysel kariyer planlaması olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Pelit ve Kahyaoğlu, 2015: 106). Örgütsel kariyer planlaması, önceden belirlenmiş bireysel amaç ve hedeflerin örgütsel amaçlar ile bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007: 109). Bireysel kariyer planlaması ise; kişinin yaşamı boyunca yapmayı hedeflediği kariyer amaçlarına erişmek ve kendini gerçekleştirmek için önceden kararlaştırdığı faaliyetleri içeren başarı planlamasıdır. Bireysel kariyer planlaması öncelikle kişinin kendini tanıma ve değerlendirmesi ile başlayarak, sonraki aşamada amaçların belirlenmesi ve bu amaçların elde edilmesi

için neler yapılması gerektiği tespit edilecek şekilde tasarlanmalıdır (Aydın, 2007: 56). Kariyer desteği, örgütün çalışanlarının kariyer ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiği ile ilgilenmektedir. Kariyer desteği çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olmada, örgütün sağladığı politika ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar, uzun vadeli kariyer planlaması yapılmasını ve kariyer odaklı performans değerlendirmesini içermektedir. Dolayısıyla, örgüt tarafından sağlanan bu destek, çalışanların gelecekteki kariyer olanakları için önemli bir katkı niteliğindedir (Kraimer ve Wayne, 2004: 218).

4.3. FİNANSAL DESTEK

Finansal destek, örgütün çalışanlarının finansal ve maddi ihtiyaçlarını önemsemesi, örgüte yapmış olduğu katkıları ile ilgilenmesi ve bu katkıların emeğinin karşılığına göre mali yönden ödüllendirilmesi ile örgütsel desteğin sağlanmasıdır (Kraimer ve Wayne, 2004: 218). Örgütler ödüllendirme yaparken iki önemli hususa dikkat ederler. İlk olarak örgütün ücret ve ödüllendirme şeklinde yapmış olduğu ödemenin maliyeti ile çalışanın örgüte katkılarının karşılaştırılmasıdır. İkincisi ise, çalışanın işe göstermiş olduğu gayreti ve işle ilgili tutumuna bakılarak yapılan değerlendirmedir. Ödüllendirme sistemi, çalışanların örgütteki performansını ve sorumluluğunu belirleyen ana etkidir. Çalışanlara yapılan ödüllendirmenin adaletli ve tutarlı olması; çalışanların titiz bir şekilde izlenerek karar verilmesiyle sağlanmaktadır (Karatepe, 2005: 123). Tyler (1984), ve Greenberg (1986)'e göre örgütte uygulanan ücretlendirme, ödüllendirme çalışanların maaş memnuniyetlerini etkilemektedir. Bunun nedeni çalışanlara performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanmasıdır. Bu durum aynı zamanda çalışanlar arasında çatışmalara da yol açabilmektedir (Kim ve Lim, 2007:166).

Kraimer ve Wayne (2004: 231)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre, örgütün sunmuş olduğu (uyum sağlama, kariyer, finansal) destek, çalışanların örgüte daha fazla katkı sağlamak amacıyla görev ve sorumluluklarında çaba göstermelerine yol açmaktadır. Yapılan çalışmanın diğer sonuçlarına göre, uyum sağlama desteğinin özellikle yabancı ülkede gurbetçi olarak çalışanların kültüre ilişkin farkındalığını arttırdığı tespit edilmiştir. Bir diğer destek olan kariyer desteği, çalışanların verilen görevleri kariyer fırsatı olarak görmesini, tamamlamak için daha gayretli ve kararlı

alışmalarına yol açmıştır. Finansal desteğin ise görev performansına göre verilmesinin kariyer desteğiyle benzer olarak, dl kazanabilmek amacıyla görev performanslarında artışa neden olduğu tespit edilmiştir.

5. ÖRGÜTE UYUM

Örgütler belirli amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi için oluşturulmuş olan sosyal ve karmaşık yapılarıdır (Tutar, 2016: 183). Bu nedenle örgütler artan rekabet ile beraber hedeflerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar (Güzel, 2009: 122). Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan insan unsuru, özellikle otel işletmelerinde daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde çalışanlar, müşteriler ile doğrudan bir iletişim içerisinde bulunmaktadır (Erdem, 2003: 39). Bu yüzden otel işletmeleri üstünlüklerini sağlamak, kar oranlarını arttırmak ve hizmet sürecinde yüksek oranda doluluk sağlayabilmek için etkin ve verimli faaliyet gösterebilen, örgüte uyum sağlayabilen, örgütün normlarına göre uyumlu davranış sergileyebilen çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan bakıldığında, otel işletmelerinde örgüte uyum süreci, çalışanların örgütün kurallarını ve değerlerini benimsemesinde önemli bir araç niteliğindedir (Sökmen ve Tarakoğlu, 2008: 38). Çalışmanın bu bölümünde; işe uyum ve örgüte uyum kavramları, örgüte uyumun önemi ve örgüte uyumun boyutları konuları ele alınarak incelenecektir.

5.1. İşe UYUM VE ÖRGÜTE UYUM KAVRAMLARI

İşletmeler için küresel ve toplumsal değişimlerin iş yaşamında yarattığı dönüşümlere uyum sağlayabilmek gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. Bu hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde çalışanlar da örgütlerine uyum sağlayabilmek adına çaba harcamaktadırlar (Yeşilyaprak, 2012: 109). Nitekim artan rekabet koşulları ile birlikte örgütler çalışanların kişisel değerlerinin işine ve örgüte ne kadar uyum gösterdiği sorusuyla daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır. Bunun nedeni günümüz yöneticilerinin işe alım esnasında yalnızca görevli olacağı iş için gerekli yeteneğe sahip olmasından çok, örgütte değişen koşullar karşısında uyum sağlayabilmesi ve kendisini örgütle btnleştirebilmesi ile ilgilenmeleridir (Robbins ve Judge, 2013:

151). Değişim ve dönüşüm sürecinde çalışanların işletmeye uyum çabaları temel olarak işe uyum ve örgüte uyum olarak iki kategoride değerlendirilmektedir.

İşe uyum, örgütte çalışmaya başlayan kişinin sorumlu olduğu görevini başarı ile yürütmesi ile ilgilidir. Başarılı bir işe uyum kolay gerçekleşmemektedir. Lofquist ve Dawis (1984), işe uyumu; bir çalışanın iş çevresiyle olumlu ilişkiler geliştirerek uyuma ulaşması ve bu uyumu sürdürebilmesi için gerekli olan dinamik süreç olarak tanımlamaktadır. Burada bahsedilen ilişki ise; çalışanın memnuniyeti ve yöneticinin yeterlilikleri arasındaki karşılıklı süreçtir. Çalışanın memnuniyeti, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına ve çevresel değişkenlere (tazminat, şirket politikaları, bağımsızlık, güven) dayanır (Renfro-Michel, 2009: 19). İş uyumunun tahmin edilmesinde doyum ve yeterlilik bir gösterge niteliğindedir. Bu yüzden doyum çalışanlar için son derece önemlidir. Çünkü çalışan emeği karşılığında aldığı maaş ve verilen görevin sorumlulukları ile ilgili birçok yönden doyuma ulaşmış olmalıdır. Yeterlik ise; yöneticinin çalışanın performansı ile ilgili doyumudur. Dolayısıyla, doyum çalışanın gereksinimlerinin örgütü tarafından nasıl karşılandığı ile ilgilidir (Sharf, 2017: 97).

Hesketh ve Griffin (2005), literatürde yer alan birkaç teorelin meslek seçimi ve örgütsel müdahalelere uygulanacak kadar kapsamlı olduğunu öne sürmüştür. İşe uyum teorisi hem çalışanın hemde örgütün karşılıklı olarak eşit derecede tatmin olmasını sağlayarak bunu gerçekleştirmektedir. Ters durumda örgüt ve çalışan arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan tatminsizlik, çeşitli olumsuz durumları ortaya çıkarabilecektir. Örneğin; işinden memnun olan bir çalışanın performansı, yöneticisi tarafından yetersiz seviyede görülebilir ve çalışan işinin sonlandırılması riski ile karşılaşabilir veya bir yönetici çalışanın performansından memnun olabilir, fakat çalışan işinden tatminsizlik duyabilir ve farklı bir iş arayışına girebilir. İşte bu noktada çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı tatmin önemli olmaktadır. Bu karşılıklı tatmin oluştuğunda görev süresi ve iş doyumunu işe uyumun göstergeleri olmaktadır (Eggerth, 2008: 63). İşe uyum algısı; çalışanların ihtiyaçlarının, isteklerinin ve yeteneklerinin çalışma ortamı ile karşılaştığı bilişsel süreç olarak açıklanmaktadır. Genellikle iş deneyimi sırasında oluşan bu algı; işin özellikleri, örgütsel özellikler ve çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla olan etkileşimleri gibi çeşitli kaynaklardan etkilenir. (Abdul Wahat, 2008: 16).

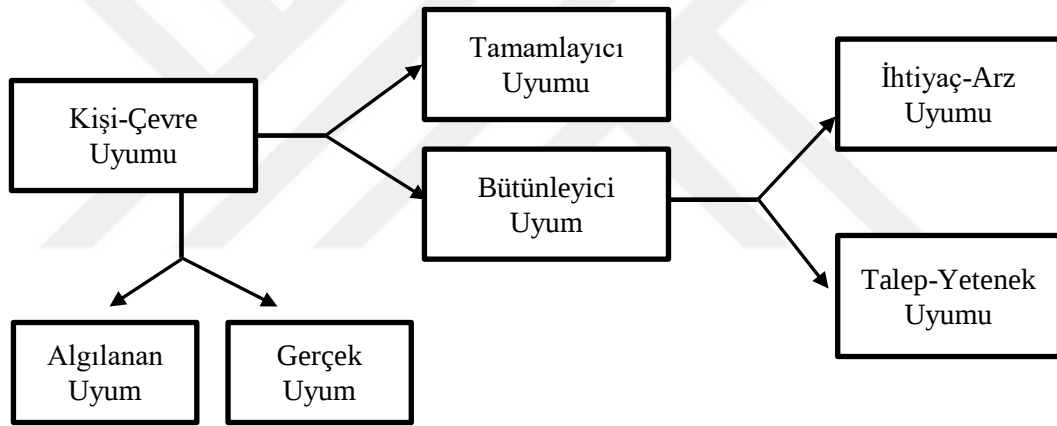
Bireyler sahip oldukları kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin bütünleşmesini tahmin ederek örgüte uyum düzeylerini değerlendirirler (Bayramlık vd., 2015:4). Çalışanların sahip oldukları özellikler; bireyin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını, değerlerini, hedeflerini ve kişiliklerini içermektedir (Cable ve Edwards, 2004: 822). Çalışanların kişilik değerleri ile iş arasında uyum var ise, çalışanlarda yüksek düzeyde tatmin olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. İş çevresi ile uyumsuz olan çalışanların ise işlerinden tatminsizlik duydukları ve işten ayrılmayı istedikleri görülmektedir (Özkalp, 2013: 49).

Kristof (1996), kişinin işe ve örgüte olan uyumunun çevre uyumuyla ilgili olduğunu öne sürmektedir (June ve Mahmood, 2011: 96). Kişi çevre uyumu (person environment fit) oldukça eski bir geçmişe sahiptir. Geçmişten günümüze örgütlerin devamlılığının sağlanmasında temel nitelikteki ve bir o kadar da önemli düşünce; kişinin işe uyumu ve işin kişiye olan uyumu olmuştur (Irak, 2012: 13). Kişi çevre uyumu temel olarak, hem birey hemde örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Sekiguchi, 2004: 177). Çünkü örgütler çalışanlarının özelliklerinin çevre koşullarıyla ne derece uyumlu olduğu konusunda kaygı duyarlar. Bu yüzden işin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabilecek, eğitim ve iş taleplerinde meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilen, örgüte sadık kalabilecek kişiler ile çalışmak isterler (Caplan, 1987: 252). Çalışanlar ise; bireysel özelliklerini davranışsal olarak sergilemelerine izin veren, yeteneklerini rahatlıkla gösterebildikleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilen örgütlerde çalışmak isterler. Örneğin; kendinden emin, egemen bir kişilik yapısına sahip olan kişiler liderlik pozisyonunda bir iş ararlar. Kişilerin çevrelerine (çalışma ortamı) ne oranda uyum sağladıklarını; memnuniyet, performans, stres, üretkenlik gibi sonuçlar belirlemektedir (Su vd., 2015: 83).

Kişi çevre uyumu karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Kişi çevre uyumunun daha iyi anlaşılabilmesi için birkaç farklı boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar; tamamlayıcı uyum, bütünleyici uyumdur. Bütünleyici uyumun ise kendi içerisinde iki alt boyutu daha bulunmaktadır. Bu boyutlar ise; ihtiyaç-arz uyumu ve talep yetenek uyumudur (Sekiguchi, 2004: 181). Kişinin özellikleri, örgütle bütünleştiğinde veya örgütün eksikliklerini tamamladığı zaman tamamlayıcı uyum ortaya çıkmaktadır. Diğer bir boyut olan bütünleyici uyum ise; bir kişinin

özelliklerinin örgütün çevresi veya diğer çalışanlarla benzer özellik göstermesi sonucu ortaya çıkmaktadır (June ve Mahmood, 2011: 96).

Kişinin örgütte yer alan diğer çalışma arkadaşları ile bütünleşmesi örgütsel bağlılığa katkı sağlarken, aynı zamanda kişinin ve çalışma arkadaşlarının benzer davranışlar sergilemesine de yol açmaktadır. Bu durum örgütsel amaçların yerine getirilmesini ve aynı zamanda çalışanların fiziksel ve zihinsel özelliklerinden yararlanılmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2001). Bütünleyici uyumun alt boyutu olan ihtiyaç arz uyumu örgütün, bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 2011: 99). Talep yetenek uyumu ise, örgütün çalışanlarının ihtiyaçları, istekleri ve tercihlerine uygun hareket etmesi ve bu talepleri karşılaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996: 4). Kişi çevre uyumunun boyutları Şekil 1’de özetlenmiştir.

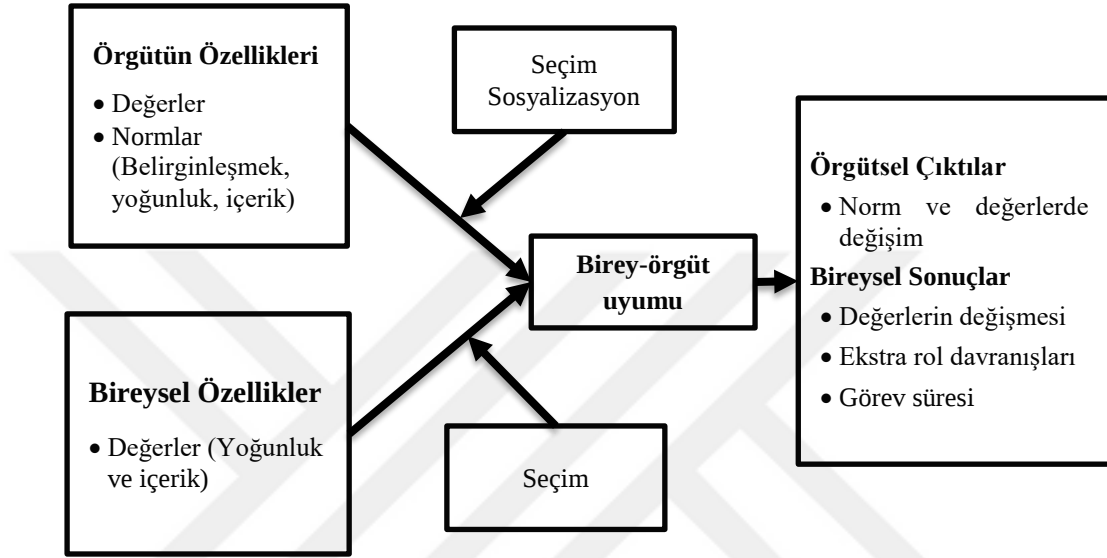


Şekil 1. Kişi-Çevre Uyumu

Kaynak: Sekiguchi, 2004: 181.

Çalışanların bireysel değer yargıları ile örgütün değerler sistemi arasındaki uyum, birey örgüt uyumu olarak tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2005: 137). Örgüte uyum için önem arz eden bireysel değerler; kişinin belirli bir davranış biçimi veya kişisel olarak tercih ettiği kalıcı inançları olarak açıklanmaktadır. Değerler bireyin çevresi ile adaptasyonunu kolaylaştıran, toplumsal bir biliş türü olarak kişilerin davranışlarında büyük etkiye sahiptir. Örgütün değer yargıları ise; hem çalışanların uyumlu davranışları hem de örgütün faaliyet ve işlevleri için bir gereklilik sağlamaktadır (Chatman, 1989: 339). Örgütün ve çalışanların görevle ilgili değerlerinin paylaşılması, çalışanların örgüte uyum derecesini göstermektedir. Örgüt

ile çalışanlar arasındaki bu uyum iş süreçleri ve örgüt kültürüne benimsetilen değerlerin, faaliyetlerin devamlılığı ile örgütsel bir kimlik yaratılması için önem arz etmektedir (Tugal ve Kılıç, 2015: 196). Chatman (1989: 339), kişi örgüt uyumunu örgütün kural ve değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır (bkz. Şekil 2).



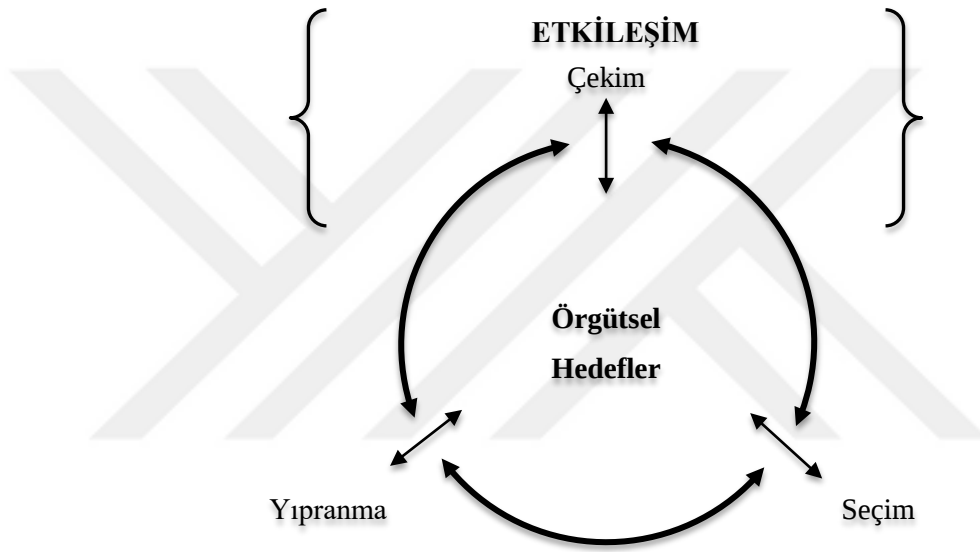
Şekil 2. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: Chatman, 1989: 340.

Chatman (1989) modelinde değerler bazında birey-örgüt uyumuna vurgu yapmaktadır. Örgütsel normlar ve değerler, grubun tüm üyeleri aynı değere sahip olmasa bile bir grup ürünüdür. Aktif üyelerin çoğunluğu bu norm ve değerleri kabul eder. Güçlü örgütsel değerler hem yoğun bir şekilde tutulur hemde geniş bir şekilde paylaşılır. Çalışan ve örgüt arasında oluşan yüksek uyum ekstra rol davranışları ve görevde kalma süresi gibi unsurların artmasını sağlar (Erkutlu, 2015: 195).

Schneider (1987), ise kişi örgüt uyumu için açıklayıcı bir çerçeve olarak; **Çekim, Seçim, Yıpranma (ASA; Attraction, Selection, Attrition)** modelini sunmuştur. Bu model kişi ile örgüt arasındaki karşılıklı uyum mekanizmasını esas almaktadır. Nitekim kişiler örgütlere başvuru yaparken rastgele başvuru yapmamakta, örgütün özellikleri ile bireysel özellikleri arasında uyum bulunan örgütleri daha farklı ve çekici bulmaktadırlar. ASA modelinin ikinci süreci olan seçim süreci; örgütün özelliklerine sahip olan kişilerin seçildiği prosedürdür.

Yıpranma süreci ise örgüte kabul edilen kişinin çalışma koşulları ve örgüt ortamına uyum sağlayamadığından dolayı işten ayrılma eğiliminde bulunduğu süreçtir (Cooper-Thomas vd., 2004: 55). Başka bir deyişle, kişi örgüt uyumunun bütünleştirici rolü doğrultusunda örgüt yapı ve özellikleri ile benzer yapıda bulunan kişiler örgüt tarafından çekilir, işe alım esnasında uygun adayın seçimi yapılarak bu kişilerin örgütte kalıcı olması sağlanır. Schneider'in sunmuş olduğu çekim, seçim, yıpranma (ASA) modelinin gösterimi aşağıdaki gibidir (bkz. Şekil 3) (Behram ve Dinç, 2014: 116).



Şekil 3. Schneider'in Çekim, Seçim, Yıpranma (ASA) Modeli

Kaynak: Schneider, 1987: 445.

Şekil 3'de Schneider'in çekim, seçim, yıpranma (ASA) modelinin teorik çerçevesi özetlenmektedir. Modelin merkezinde yer alan örgütsel hedefler kişilerin davranışları ile işlevsellik kazanmaktadır. Kişilerin davranışları sonucu ise sırasıyla çekim, seçim ve yıpranma süreçlerini oluşturmaktadır (Schneider, 1987: 445). Modelde, açıklanan kişi örgüt uyumu “çekim, seçim ve yıpranma” döngüsü içerisinde süreklilik göstermektedir. Fakat gerçek yaşamda kişiler örgüt seçimi yaptıklarında döngü bu kadar basit şekilde ilerlememektedir. Bunun nedeni ise; örgütün adaylara sağladığı olanaklar, şartlar, alternatif iş imkânları ve iş gücü piyasasının yapısıdır. Bu

faktörler kişinin örgüt seçiminde etkili olabilecek çevresel özelliklerdir (Gürbüz, 2016: 181).

Kişî örgüt uyumunun üzerinde en çok durulan konu, örgütün dikkatini çeken ve iş için seçilmiş kişilerin karakter olarak, örgütün değerleri ve örgüt düzeyi ile uyumsuz olmasıdır. Beş büyük kişilik özellikleri kuramı kullanılarak sözgelimi, dışadönüklük uyumu yüksek düzeyde olan çalışanların agresif ve grup uyumlu kültürlere uyum sağlayabileceği, içedönüklük uyumu olan çalışanların, destekleyici örgüt yapıları ile daha çabuk uyuşabileceği ve uzun süreli deneyime sahip çalışanların, standarttan çok yenilik üzerinde duran örgütlere uyum sağlayabileceği söylenebilir (Robbins ve Judge, 2013: 152).

Örgüte uyum kapsamında önemli olan bir yaklaşım örgütsel insancılık yaklaşımıdır. Örgütsel insancılık yaklaşımı temelde çalışanların insanı değerli kılan davranışlarla daha verimli çalışmalarının sağlanmasına dayanmaktadır (Asunakutlu, 2001: 13). Örgütsel insancılık yaklaşımına göre örgüte uyum için uygulanan gereksiz kural, katı görevler ve denetimsel düzenlemeler çalışanların yaratıcılığını zedelerken aynı zamanda var olan gücünü kullanmaya da engel olmaktadır. Başarılı örgütlerin çoğu kendilerini bir aile olarak tanımlarlar. Dolayısıyla bu tür örgütlerde katı bir yetki sıra dizinine rastlanılması söz konusu olmamaktadır. Aynı zamanda başarılı örgütlerde üst ve astlar arasında biçimden çok öze önem veren ortak bir dil bulunmaktadır (Başaran, 2000: 170).

5.2. ÖRGÜTE UYUMUN ÖNEMİ

Örgütlerin temel amaçlarından biri sürekli gelişerek varlıklarını daim kılabilme (Erkutlu, 2015: 185). Gün geçtikçe artan teknolojik gelişmeler örgütlere hızlı bir değişim süreci yaşatmaktadır. Yaşanan değişimin gelişerek ve süreklilik kazanarak sağlanmasında çalışanlar kritik bir başarı faktörü olmaktadır (Turunç, 2015: 20). Bunun nedeni çalışanların görev ve sorumluluklarında yaşanan değişimdir. Bu yüzden çalışanların kişilik özellikleri, beklentileri, değer ve yeteneklerinin örgüt ile uyumlu olması büyük bir öneme sahiptir (Gürbüz, 2016: 180). Örgüte uyum süreci, çalışanın gereksinimlerini karşılayabilmek için bilişsel, duygusal ve devinimsel güçlerini hedeflerine yöneltmesi ile başlar. Çalışanın gereksinimlerini karşılamak için güdülenmesi ve yeterlik derecesinin yükselmesi ile

örgüte uyum gücü artar. Çevre koşulları elverişli ise güdülenme ve yeterlik kişinin uyumunu sağlayabilir. Uyumun başarılı olması ise çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek işine sarılması ile gerçekleşir (Başaran, 2000: 166) .

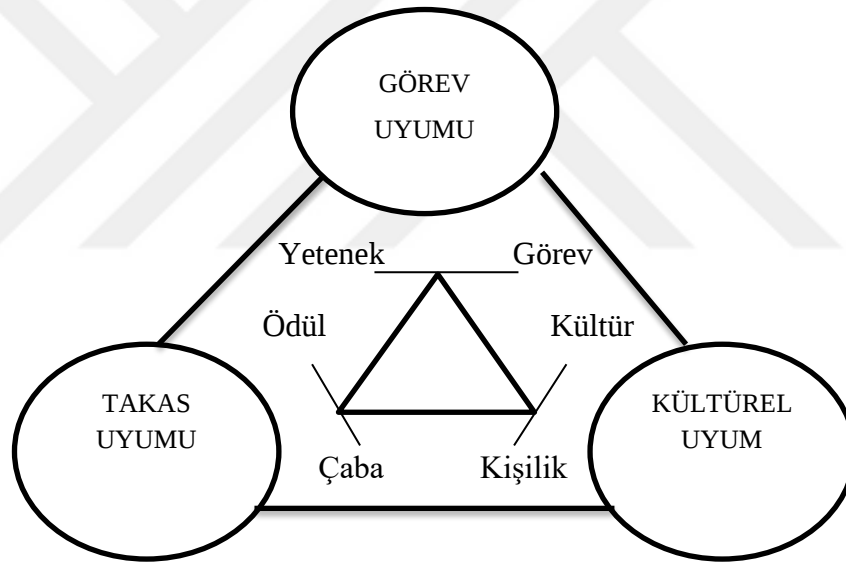
Örgüte uyum hem çalışanlar hemde örgütler için faydalıdır. Çalışanlar bireysel özellik ve değerleri ile benzer özellik ve değerlere sahip olan örgütlerde kendilerini daha rahat ve yeterli hissederler. Bu durum örgüte uyumun göstergesidir. Bununla birlikte aşırı düzeyde uyum çalışanların etkin olmayan bireysel ve örgütsel davranış göstermelerine yol açabilir. Böyle bir durumda, düşük yenilik ve birbiriyle aynı, değişmeyerek devam eden sonuçlar ortaya çıkar. Aynı zamanda çalışanlar ve örgüt, yeni çevresel şartlara uyum sağlanmasında zorluk çekerler. Bir başka yönden bakıldığında ise düşük düzeyli kişi örgüt uyumu bazı durumlarda istenilebilir. Çünkü düşük düzeyde uyum kişinin gelişmesine ve öğrenmesine katkı sağlayacaktır. Örgüt bu durumu değerlendirerek, örgütle aynı değerlere sahip olmayan çalışanların etkin olmayan faaliyetlerini tersine çevirebilirse çalışanına fayda sağlayabilir. Bazı durumlarda ise düşük düzeyde görülen kişi örgüt uyumu bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan zararlara ve görüş ayrılıklarına neden olabilir (Chatman, 1989: 343-344). Bunun sonucunda ise örgüte uyum sağlayamayan çalışanlar yetersizlik duygusuna kapılarak kaygı hissederler. Çalışanların bireysel değerleri ile örgütün kültürü uyumlu hale getirildiğinde ise daha olumlu duygular geliştirerek daha az olumsuz bir etkiye maruz kalırlar. Bu durum çalışanların tatmin düzeyinin artmasına ve örgütten ayrılma niyetlerinin ortadan kalkmasına yol açacaktır (Chatman, 1991: 464).

Özellikle turizm işletmeleri gibi hizmet sektöründe yer alan emek yoğun işletmelerde çok sayıda çalışanın takım çalışması şeklinde faaliyet göstermesinden dolayı örgüte uyum daha fazla önem kazanmaktadır (Topaloğlu ve Avcı, 2009: 187). Başka bir ifadeyle, işgören devir hızının yüksek olarak yaşandığı turizm işletmeleri için insan kaynağı, anlaşılması ve kontrol edilmesi son derece zor ve aynı zamanda vazgeçilmez bir üretim faktörüdür. Bu örgütler, örgütün norm ve değerleri ile bireysel değerleri uyum içerisinde olan nitelikli insan kaynağı sayesinde amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşarak uzun vadede rekabet üstünlüğü kazanmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin çalışanlarını örgütün vizyon ve misyonu ile uyumlu hale getirmesi, çalışanların işten ayrılmayı düşünmeyecekleri bir çalışma ortamı yaratması, yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirmesi ve kariyer

gelişimlerinde onlara destek sağlaması çalışanların örgüte uyumuna katkı sağlamaktadır. Bu katkı aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasında da etkin şekilde rol oynamaktadır (Türk ve Akbaba, 2017: 467).

5.3. ÖRGÜTE UYUMUN BOYUTLARI

Örgüte uyum genel olarak çalışanlar ile örgütleri arasındaki tutarlılığı, bütünleşmeyi ve uygunluğu anlatmaktadır. Bu uyum örgüt ve çalışanların inançlarının uyumu ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu şeklinde açıklanmaktadır (Erkutlu, 2015: 186). Mc Donald (1993), kişi örgüt uyumunu üç boyutta ele almıştır. Bunlar, şekil 4'te görüldüğü üzere görev uyumu, takas uyumu ve kültürel uyum boyutları olarak belirlenmiştir.



Şekil 4. Örgüte Uyumun Boyutları

Kaynak: Mc Donald, 1993: 18.

5.3.1. Görev Uyumunu

Kişi iş uyumu temelde iki şekilde kavramsallaştırılmıştır. Birincisi, çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerinin, işin gerektirdiği koşullar, talep ve yetenekler ile orantılı olması sonucunda ortaya çıkan uyumdur. İkinci uyum ise;

Çalışanların ihtiyaçları, arzuları veya tercihlerinin işi tarafından karşılındığı takdirde gerçekleşen uyumdur (Kristof-Brown, 2005: 285). Edward (1991: 284), tarafından yapılan bir diğerk tanıma göre ise; kişi işi uyumu çalışanların istekler, ihtiyaçlar hedefler, değerkler, yetenek, eğilim ile işinin sağlamış olduğu materyaller, mesleki özellikler, örgütsel nitelikler, işi nitelikleri, talepler, işi yükü, performans, yardımcı faaliyetler arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kişi işi uyumu konusunda yapılan ortak tanımlamalara göre işi uyumu, ihtiyaçlar perspektifini ve talep yetenekleri perspektifini içermektedir. Dolayısıyla, kişi işi uyumu, bir kişinin yetenekleri, istekleri ile işin gereklilikleri, nitelikleri arasındaki uyum şeklinde tanımlanmaktadır (Sekiguchi, 2004: 184).

İşi gereklilikleri ile kişilik özellikleri arasındaki uyumu açıklayan modellerden en sık kullanılanı Holland'ın kişilik işi-uyumu kuramıdır. Kuram temelde üç noktaya dayanmaktadır. İlki, her bireyin mesleki ve kariyerine yönelik hedeflerinin farklılık göstermesidir. İkincisi sorumlu olduğu işin önemli olduğuna inanan kişinin o işte daha üretken ve verimli olmasıdır. Bu durum çalışanın kişiliğinin işi ortamı ile uyumlu olması ile ilgilidir. Üçüncüsü ise; çalışanların kendisi ile benzer özelliklere sahip olan kişilerle çalışmak istemeleridir. Bunun nedeni ilgi ve eğilimlerin ortak özelliklere sahip olmasıdır. Kurama göre, kişiler altı kişilik tipinden birisine dâhildir ve bu kişilik tipleri işlerin yürütüldüğü çevreyle ilişkilidir (Gürbüz, 2016: 178). Bu kişilik tipleri; gerçekçi, araştırmacı, sosyal, geleneksel, girişimci ve sanatçı kişilik tipleridir. Kişilik tipi ile çevre ne kadar benzer ise ilişkilerde o derece uyumlu olacaktır. Örneğın; sosyal tipler sosyal çevrelerde çalışmaktan hoşlanırken, araştırmacı tipler ise araştırmacı çevrede çalışmayı tercih edeceklerdir. Dolayısıyla, satış çevresinde girişimci çalışan sosyal tipte bir kişi, bu çevreye uyumsuz olabilir. Sanatsal bir çevrede çalışan araştırmacı tip ise, sanat ya da müzikal eğitim için gerekli olan belirsizlik ve esneklikte mutsuzluk hissedebilir (Sharf, 2017: 129). Holland, bu durumu kişilik işi uyum teorisinde, çalışanların işi tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin, kişilik özellikleri ile işlerinin ne derece iyi eşleştirilmiş olmasına bağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 151). Diğerk bir ifadeyle, işi ile kişisel özelliklerin örtüştüğü noktada kişi işi uyumu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden ilk olarak çalışanın işin gerekliliklerini sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir. İşe uyumlu çalışanın seçilmesinde en önemli görev ise kuşkusuz yöneticilere

düşmektedir. Çünkü kişi iş uyumu süreci işe uygun çalışanın seçilmesi ile birlikte başlamaktadır (Demir, 2015: 79). Dolayısıyla örgütler klasik işe alma yöntemlerinden ziyade çalışanın işe uyumunu kapsayan planlı bir sistemle çalışanlarının seçimi gerçekleştirmelidir. Bu bağlamda işe alma ve seçme süreçleri farklılık arz etmektedir. Herve Humler işe alma ile seçme arasındaki önemli ayrımı, Yeni Altın Standardı kitabında şu sözleri ile açıklamaktadır: *İşe alma bir işi doldurmak için herhangi birini bulmaktan öte bir şey olmayabilir, ama ya seçme? Bu, örnek bir hizmet sağlayabilmek için en iyi kişiyi seçmektir* (Michelli, 2009: 90). Bu durum özellikle insan sermayesinin en önemli üretim faktörü niteliğinde olduğu turizm işletmelerinde daha fazla önem arz etmektedir. Bu yüzden hizmet verme sürecinde, çalışanların kendilerini nasıl hissettikleri ve diğer insanlarla nasıl iletişim içerisinde oldukları dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çünkü çalışma ortamı ile kişilik özellikleri uyumsuz olan bir çalışan, işinden tatminsizlik duyarak hizmet aşamasında bu durumu karşı tarafa yansıtabilir. Böyle bir durum ise örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Bu yüzden bir otel işletmesinde misafirler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanların işe alımı esnasında, gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuz durumların yaşanmaması için kişilerin çeşitli amaçlarla test edilmesi ve bu aşamadan sonra o işe kişiliği en uyumlu olan, özellikle yumuşak başlı kişilerin tercih edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Aslan vd., 2012: 205). Sonuç olarak, başarılı bir şekilde yapılan işe alım sürecinden sonra; kişiliği ile işi uyum içerisinde olan kişiler işlerinden daha fazla tatmin olacaktır. Bu kişiler aynı zamanda örgütün gelişimine katkı sağlayarak daha az ihtimalle işlerini bırakmayı düşüneceklerdir (Robbins ve Judge, 2013: 150).

5.3.2. Takas Uyumunu

Örgütsel davranış literatüründe örgüte uyum kapsamında ele alınan bir diğer boyut takas uyumudur (Chatman, 1991: 480; McDonald, 1993: 17; Erkutlu, 2015: 186). Takas uyumu çalışanlar ve örgüt için büyük öneme sahiptir. Çünkü çalışanların gelirlerini elde etmek veya sağlık güvencesi gibi birtakım ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, kişinin örgüte olan katkıları sonucu elde ettiği ücret, maaş gibi sağlanan faydalara bağlıdır. (Gerhart vd., 1995: 2). Kişi örgüt uyumunda takas düşüncesi, temelde Adams'ın eşitlik teorisi (1965)'ne dayandırılabilir. Teoriye göre,

örgütlerde çalışan bireyler, kendi çabası ve gayreti sonucu elde ettiği kazanımları, diğer örgütlerde benzer pozisyonlarda çalışan kişilerin elde ettiği kazanımlar ile karşılaştırır. Çalışan yaptığı bu karşılaştırma sonucunda örgütüyle, yöneticisiyle ve işiyle alakalı tutum ve davranışlar geliştirir. Bu tutum ve davranışlar yapılan karşılaştırma sonucunda oluşan algılamadan kaynaklanmaktadır. Bu algılama ise kişinin örgütte kendisine adil bir şekilde davranılıp davranılmaması ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2004: 185). Çalışanlar, çabalarının adil şekilde ödüllendirildiğini algıladıklarında pozitif kişisel ve iş sonuçları ortaya çıkmaktadır (Sağnak, 2004: 78). Adil davranılmadığını algılayan birey ise haksızlık duygusuna kapılmaktadır. Çalışanda oluşan haksızlık duygusu kişinin örgüte uyumunda önemli bir belirleyicidir. Çünkü kişiler örgüte uyum sağlamada öncelikle yapılan her paylaşımın adil şekilde yapılmasını isterler. Eşit derecede iş yapan, eşit derecede sorumluluk sahibi çalışanlar arasında eşit olmayan kaynak dağıtımını haksız bir uygulama olarak görmektedir. Örgüt, böyle bir durumda çalışanlarına kabul edilebilir bir açıklamada bulunmamış ise bu durum çalışan için önemli bir stres nedeni olmaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 265).

Turizm işletmeleri gibi karşılıklı insan ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerde çalışanların yaşadıkları stresin çalışma ilişkilerini etkileme olasılığı ise çok yüksektir. Çünkü hizmet kalitesinin belirleyicilerinden birisi çalışanlardır. Önbüro hizmetlerinden, yiyecek içecek hizmetlerine kadar sunulan pek çok hizmetin kusursuzluğu; bu pozisyonlarda hizmet sunan çalışanların örgüte uyumuyla ilgilidir. Çalışanların algıladığı adil olmayan davranışlar ve dağıtımlar; çalışanda uyumsuzluk ve strese neden olarak beraberinde müşteri kaybını getirmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda işe geç gelme ve devamsızlık, çalışma arkadaşlarını işten soğutma, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığı azaltma, işten ayrılma veya performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Örnek, 2009: 173).

5.3.3. Kültürel Uyum

Örgüte uyumun boyutlarından görev uyumu ve takas uyumundan sonra ele alınan bir diğer boyut kültürel uyumdur. Örgütün beklentilerini, deneyimlerini, felsefesini ve bunları bir arada tutan bir takım değerleri içeren örgüt kültürü, ortak tutum, inanç ve kurallara dayanmaktadır. Kültür örgüt üyelerinin varsayımları,

değerleri, normları ve davranışlarından oluşmaktadır. Bir başka deyişle, kültür örgütün kişiliği niteliğindedir ve belirgin olarak ifade edilmesi güç bir kavramdır (Madan ve Jain, 2015: 48). Özellikle faaliyetleri ile belli bir noktaya gelmiş olan örgütlerde yapı ile birlikte davranış kalıpları da belirgin hale gelmiştir. Bu yapıdaki örgütlerin kendini oluşturan ayrı bir varlığı vardır. Buradaki varlık örgütün kültürüdür. Çalışanlar yerleşmiş olan bu kültürel özellikleri kolay kolay değiştiremezler. Aksi takdirde örgüte dahil olan her yeni kişilik ile birlikte değişen tutumlar, değerler ve davranışlar karmaşaya neden olarak örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Aydınlı, 2013: 92).

Wanous (1992), kişi ve örgüt arasındaki iki tür uyumun çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunlardan birincisi kişinin yetenekleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumdur. Bir diğer uyum ise kişinin ihtiyaçları ile örgüt kültürü arasındaki uyumdur. Bu uyum bir başka deyişle örgüt kültürünün çalışanlarının gereksinimlerini ne derece karşılayabildiğinin göstergesidir (Irak, 2012: 19). Örgüt içi kültür uyumunun sağlanmasında; kullanılan kavramlar, dil, kurallar, ödüllendirme ve ceza sistemi, dini ve ideolojik davranışlar, ortak semboller ve değerler başlıca önemli kültürel uyum öğeleri olarak tanımlanmaktadır (Ulutaş, 2010: 12). Bireyin daha önce çalıştığı örgütün kültürel ortamı ile, örgütteki kültür benzerlik gösterdiğinde çalışanın örgüte uyum sorunu en alt seviyede görülmektedir (Köse vd., 2001: 222). Ancak örgütlerin değerler sistemi arasında temel farklılıklar var ise bu durumda örgüt ve çalışan arasında kültürel bir çatışma durumu ortaya çıkar (Aydınlı, 2013: 92). Örgütler böyle bir durumla karşılaşmamak için işe alım esnasında mülakat yöntemi ile adaylara kişilik özelliklerinin, değer ve hedeflerinin örgütle ya da işle ne derece uyumlu olduğunu tespit etmek amaçlı birtakım sorular yöneltirler. Yapılan değerlendirmeler sonucunda işe en uygun adayın seçilmesi sağlanır (Irak, 2012: 19). Örgütler başarılı bir işe alma sürecinden sonra işe yeni başlayan çalışanın örgüt tarafından benimsenmiş davranış, tutum ve değerleri hakkında bilgi sahibi olması için çalışanı oryantasyon programına tabi tutarlar. The Ritz-Carlton, Dallas'ta işe yeni alınmış bir belboy Michael Clemons oryantasyon sürecini şu sözleriyle anlatıyor:

“Bundan daha iyi oryantasyon yapan bir şirkette çalışmadım. Üst yönetim bize bu işin tarihçesini, değerlerini ve amaçlarını anlatmak için, kelimenin tam anlamıyla günler harcadı. Konuklar için nasıl bir fark yaratacağımızı aramak adına bu kadar zaman

harcaacaklarına inanmazdım. Ayrıca unutulmaz konuk deneyimleri yaratabileceğim için seçtiğimi görmeme yardımcı olduklarını hissettim. Beni yanlış anlamayın, daha öncede misyonlarının önemli olduğunu söyleyen yerlerde çalıştım, ama oryantasyonda misyon üzerine sadece birkaç dakika harcar ve ondan sonra da bir daha pek sözünü etmezdik. Ritz Carlton oryantasyonu, hizmet kültürünü tam olarak anlamak ve kendini ona adanmakla ilgilidir” (Michelli, 2009: 94).

Örgütün misyon ve değerleri hakkında bilgi sahibi olan çalışan örgütün işleyen sistemini izleyerek örgüt kültürünü benimser (Sökmen, 2007: 173). Bir çalışanın örgütsel kültürü benimsemesi, aslında o örgütün bütün üyelerinin düşünce, davranış ve tutumlarını şekillendiren değerleri ve inançları benimsemesidir. Örgütün kültürel özelliklerini benimseyen bireyler, örgüt ve yönetimin beklentilerine olumlu cevap vererek örgüt gelişimine katkı sağlarlar. (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 249).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında kişinin örgüte uyumu üç boyutta değerlendirilmekte ve boyutların her biri örgütün başarısında kritik rol oynamaktadır. Tüm bu boyutları bir arada ele almak gerekirse; bir çalışan yeni bir işe başladığında öncelikle çalışandan sorumlu olacağı işi ile uyum içerisinde olması beklenmektedir. Yani aslında çalışanın kişilik özellikleri ile işi arasında bir uyum olması gerekmektedir. İş ile kişilik özellikleri uyumlu olan çalışanın işteki tatmin düzeyi artarken aynı zamanda örgüte olumlu katkılar sağlaması beklenmektedir. Çalışanın kişilik özellikleri ve değerleri ile örgütün değerleri arasında büyük uçurumlar olduğunda ise hem örgüt için hemde çalışan için olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkaran bir diğer neden ise örgüt içerisinde yapılan adaletsiz paylaşımlardır. Takas uyumunun önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir çalışan diğer çalışanlarla kendisini kıyasladığında örgüt tarafından kendisine yapılan bir eşitsizliği hissettiğinde çalışanda örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkacaktır. Bu olumsuz tutum ve davranışların çalışanda meydana getirdiği tatminsizlik duygusu aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Örgüt içerisinde yaşanan bu olumsuzluklar örgüt kültürünü zedelerken çalışanların kültürel uyumlarına da zarar verebilecektir. Bu noktada örgüt yöneticilerine düşen ilk görev, yeni bir aday tercih ederken öncelikle adayın geleceğe yönelik amaç ve hedefleri ile göreve uyumlu olabileceğini düşündükleri, örgüt

kültürüne uyum sağlayabilecek çalışanları tercih etmeleri, daha sonra bu çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortamda çalışmalarını sağlamaları ve örgüt çatısı altında o örgütün kültürünün bozulmamasına çaba göstermeleridir. Bu tür bir yapıda faaliyet gösterebilecek olan örgütler hem çalışanlarına katkı sağlayacak hem de vizyon ve misyonları doğrultusunda gelecekteki hedeflerine başarı ile ulaşabileceklerdir.

6. ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI VE ÖNEMİ

Küreselleşme ile birlikte yaşanan hızlı değişimler örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde daha fazla çaba harcamalarını gerektirmektedir. Bu kapsamda örgütlerin çalışanlarına sağladığı olanaklar ve çalışanların hizmet performansı konuları giderek daha fazla önem kazanmıştır (Turgut, 2014: 29). Hizmet; bir tarafın diğer tarafa sunduğu bir hareket veya performans olarak ifade edilmektedir (Akbolat vd., 2018: 8). Collier (1990), hizmet kavramını; üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak yapılan somut bir faaliyet, performans, sosyal olay ya da çaba olarak tanımlamaktadır (Uyguç, 1998: 8). Türk Dil Kurumu'na göre hizmet; birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma olarak açıklanmaktadır [Türk Dil Kurumu (TDK), 2018b].

Kotler vd., (2005: 626), hizmetin dört önemli ayırt edici özelliğini: soyutluk (intangibility), üretim ve tüketimin ayrılmazlığı (inseparability), heterojenlik (heterogeneity) ve bozulabilirlik (perishability) olarak tanımlamaktadır. Söz konusu özelliklerden hizmetleri mallardan ayıran en temel özellik “**soyutluk**” özelliğidir ve diğer tüm ayırt edici özellikler (heterojenlik, ayrılmazlık, bozulabilirlik) soyutluktan kaynaklanmaktadır (Özer ve Özdemir, 2007: 16). Hizmetler genellikle insanların beş duyu organı tarafından kolayca algılanmayan (görünmez, dokunulamaz, tadına bakılamaz, koklanamaz, hissedilemez) soyut özelliklere sahiptir. Bu yüzden hizmetlere fiziksel olarak sahip olmak olanaksızdır. Dolayısıyla hizmetten elde edilen fayda yalnızca deneyime dayanmaktadır. Örneğin, bir müşteri hizmetin değerini ve niteliğini ancak o hizmeti satın aldıktan sonra veya hizmetin tüketim sürecinde değerlendirebilir (Uyguç, 1998: 12).

Hizmetlerin “**üretim ve tüketimin ayrılmazlığı**” özelliği, hizmeti sağlayan ister insan, ister makine olsun, hizmetin sağlayıcısından ayrı tutulamayacağı anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, bir hizmet çalışanı hizmeti sağlıyorsa,

alışan o hizmetin bir parçasıdır. Örneğin rock konseri veren bir grup hizmet olarak ele alındığında, hizmetin grubun üyeleri olmadan sunulması mümkün değildir (Kotler vd., 2005: 628). Hizmetin “**heterojenlik özelliği**” hizmetlerin performansında yüksek değişkenlik potansiyeli ile ilgilidir. Nitekim bir hizmetin kalitesi ve özü, üreticiden üreticiye, müşteri den müşteriye göre değişebilmektedir. Hizmet çıktısında ki heterojenlik, emek yoğun hizmetlerin özel bir problemidir. Hizmeti sunan aynı kişinin hizmet performansı da günden güne hatta saatten saate değişkenlik gösterebilmektedir (Zeithaml vd., 1985: 34). Sunulan hizmetin değişkenlik göstermesi, her müşterinin farklı beklenti ve deneyimlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla sunulan hizmetlerin değişkenlik göstermesinin, insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu söylenilebilir (Oral ve Yüksel, 2006: 11).

Hizmetlerin “**bozulabilirlik**” özelliği ise; hizmetin daha sonra satış ve kullanım için saklanamayacağı anlamına gelir. Bozulabilirlik özelliği aslında soyut özelliklerinin bir sonucudur denilebilir. Örneğin; belirli gün ay veya yıl zarfında satılamayan bir somut ürün değeri azalmış olsa bile daha sonra satılabilme imkânına ve bir maddi değere sahiptir. Fakat bir hizmet için bu böyle değildir. Çünkü satılan çoğu kez zamandır. Eğer bir otelde yüz odadan sadece yetmişi satılmışsa ortada bir kayıp vardır ve satılamayan bu otuz odanın ertesi günkü kapasiteye eklenip satılması diye bir şey söz konusu değildir (Koç, 2017: 49). Hizmetlerin ele alınan tüm bu özellikleri doğrudan, hizmetlerin üretimlerinden ayrı olarak ticaretinin yapılmadığı ve tüketicilerin şartlarına göre tüketildiği söylenilebilir. Yani üretildiği anda tüketildiği için kalitenin kontrolü bir anlamda hizmetin bir parçasını oluşturan müşteri tarafından yapılmakta ve nesnel olmamaktadır. Bu yüzden hizmet sektöründe diğer sektörlerle göre çıktının yapısı farklıdır ve değerlendirme aşamasında nesneden çok performans önemli olmaktadır (Sayım ve Aydın, 2011: 250). Bir başka ifadeyle hizmet kalitesinin hizmet performansı üzerinde doğrudan bir etkisi mevcuttur ve bu durum performans sonucu oluşan müşterinin memnuniyeti ve tatmini ile ilgilidir (İstanbullu Dinçer, 2010: 282).

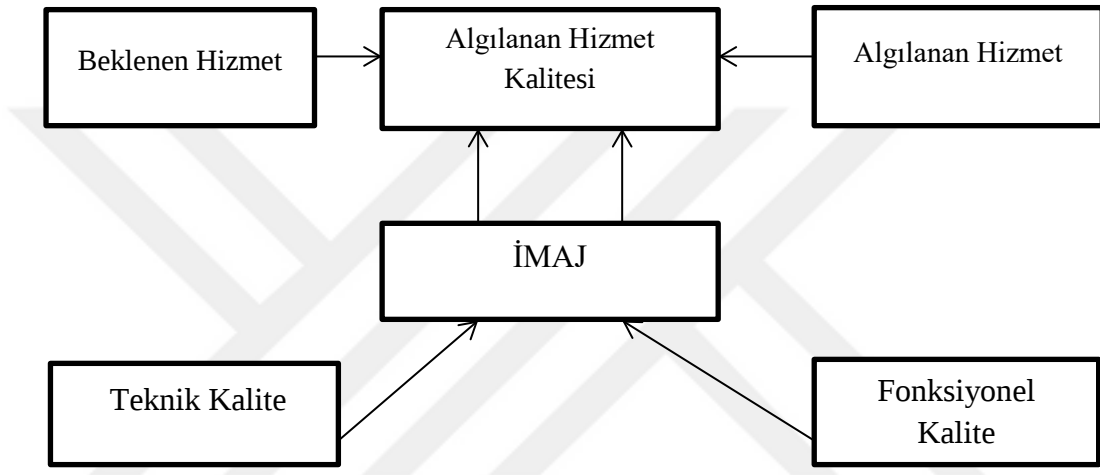
Performans kavram olarak amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edilen şeyin, nitelik veya nicelik olarak belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 17). Performans bir diğer tanıma göre; çalışanın görevi gereği önceden

belirlenmiş ölçütleri karşılayacak şekilde, çaba göstererek görevini yerine getirmesi ve görevinde belirlenmiş amaçlara ulaşma oranıdır (Bingöl, 1997: 223). Dolayısıyla performans ve çaba arasında pozitif bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Çaba, özellikle kaliteli hizmet ve performansın daha fazla önem kazandığı hizmet işletmelerinde başarının kritik belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Ogilvie vd., 2017: 100).

İşletmelerde hizmet performansının belli standartlara uyması son derece önemlidir. Aksi durumda hizmet performansında boşluklar meydana gelecektir. Bu boşluklar, personelin görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmemesi, işe alma ve atamadaki yanlışlıklar, kontrol sistemlerinin ve takım çalışmasının yetersizliği gibi öncüllerden kaynaklanmaktadır. Örneğin; bir otelin restoranında çalışan aşçının görevini mükemmel şekilde yerine getirmesi yeterli değildir. Garson tarafından geç götürülen masaya saygısızca bırakılan bir tabak müşterinin o yemekle ve otelin geneli ile yapacağı değerlendirmelerin negatif olmasına neden olabilecektir. Hizmet performansında yaşanan bu gibi problemlerin en alt düzeye indirilebilmesi için öncelikle çalışanların iş tanımları ve rolleri net bir şekilde belirlenmeli ve kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirilmelidir (Koç, 2017: 158).

Hizmetin kalitesi en dar anlamıyla turizm işletmeleri için hatasız bir operasyon demektir. Birçok turizm işletmesi artık bu tanımın ötesine geçerek kaliteyi müşteri tatminiyle ilişkilendirme yoluna gitmektedir. Örneğin, söz verilen her şeyin yapılmış olması her zaman müşteriye tatmin edebileceğiniz anlamına gelmemektedir. Eğer müşteri verilen hizmetten hoşnut değil ve tatmin olmamışsa, bu bir hatanın olduğu anlamına gelir ve kaliteyi olumsuz etkiler. Bu anlamıyla kalitenin müşteri ihtiyaçları ile başladığı ve ancak müşteri memnuniyeti ile gerçekleştiği söylenebilir (İstanbullu Dinçer vd., 2010: 283). Örgütler; hizmet kalitesi, hizmet performansı ve müşteri memnuniyeti arasındaki etkileşimi göz ardı ettiklerinde değerli müşterilerini kaybederek, örgütsel hedeflerine ulaşmada zorluklar yaşamaktadır. Bu gibi olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması örgütlerde hizmet performansının iyileştirilmesi ve hizmet kalitesine daha fazla önem verilmesiyle sağlanabilir (Salifu, 2010: 13). Hizmet performansının iyileştirilmesi örgütün amaç ve hedeflere ulaşılması, rekabet avantajı elde edilmesi ve müşteri memnuniyeti bağlamında çok boyutlu katkılar sağlamaktadır (Rust vd., 1995: 59).

Müşteri memnuniyetinin oluşmasında temel unsur olarak ifade edilen hizmet kalitesi tanım olarak; algılanan hizmet performansı ve beklenen hizmet arasındaki fark olarak açıklanmaktadır. Grönroos (1984: 38) iki tür hizmet kalitesinin var olduğunu ileri sürmektedir. Bunları; müşterinin hizmetten aldığını içeren “**teknik kalite**” ve hizmetin sunulma şeklini içeren “**fonksiyonel kalite**” olarak açıklamaktadır. Grönroos’un sunmuş olduğu hizmet kalitesi modelinin gösterimi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. (Şekil 5)



Şekil 5. Grönroos’un Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Grönroos, 1984: 40.

Hizmet içeriğindeki teknik kalite, hizmet üretiminin teknik sonucudur, yani üretim süreci bittiğinde tüketiciye ne kaldığıdır. Tüketici yalnızca üretim süreci sonunda aldığı ile değil aynı zamanda üretim sürecinin kendisiyle de ilgilenmektedir. Tüketicinin aldığı teknik sonucu fonksiyonel olarak nasıl elde ettiği ise hizmete dair görüşünü etkilemektedir. Bu kalite boyutu ise fonksiyonel kalite olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2006: 17). Daha çok fiziksel koşulların geliştirilmesiyle ilgili olan teknik unsurun yanı sıra fonksiyonel unsurun temelinde beşeri faktörler yer almaktadır. Örneğin, bir önbüro görevlisi somurtkansa, garsonun canı sıkırsa muhasebeci telefonlara cevap vermiyorsa, müşteri beklediği ilgi, alaka ve kaliteyi sağlama potansiyeli olan başka bir işletme arayışına girecektir (Güzel, 2007: 72).

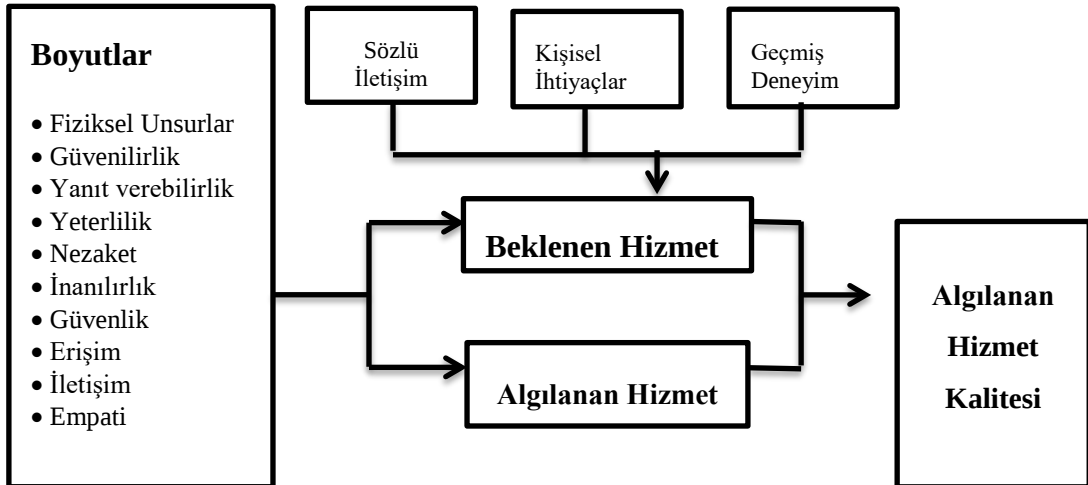
Kalitenin müşteri tarafından algılanması hizmet sektörleri arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, bankacılık sektöründe müşteri tatmini daha kolay iken, bu durum bir diğer hizmet sektörü olan turizmde mikro, yani işletme boyutunda daha kolay, makro boyutta ise daha güç gerçekleşmektedir. Çünkü turizm yalnızca konaklama ve seyahat işletmesiyle sınırlı olmayan bir bileşik üründür. Bir turistin aldığı hizmetten kalite beklentisi esasen tüm bu bileşik ürünlerden tatmin olması haz duymasıdır. Bu yüzden turizmde talep istikrarı yalnızca işletmenin kalitesiyle değil bütüncül bir kalite ile orantılı olmaktadır. Bütüncül kalite ise insan unsuruna dayalı olan ve olmayan tüm unsurların müşterinin beklentilerine yanıt verebilmeleridir ki bu da oldukça zor olmaktadır (Küçükaltan, 2007: 60). Beklenti ve performans arasındaki fark ise müşteri memnuniyeti seviyesinin azalmasında veya yükselmesinde etken rol oynamaktadır (Qu vd., 1999: 238). Çünkü müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesinin önemli bir sonucudur ve müşteri bir hizmet almadan önce kendi beklentisinden etkilenmektedir (Reimann vd., 2008: 64).

Hizmet kalitesi literatüründe ifade edilen beklentiler ile müşteri memnuniyeti literatüründe ifade edilen beklentiler farklı şekilde tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti literatüründe beklentiler; yaklaşan bir işlem veya takas sırasında gerçekleşmesi muhtemel olan şeyler hakkında müşteriler tarafından yapılan tahminler olarak ifade edilirken, hizmet kalitesi literatüründe beklenti; müşterilerin sunulan hizmete yönelik istekleri, arzuları bir diğer deyişle, bir hizmet sağlayıcısının teklif edenden ziyade sunması gereken bir şey olarak görülmektedir (Parasuraman vd., 1988: 17). Beklentiler hizmeti satın almadan veya kullanmadan önce gerçekleşirken, memnuniyet ve algılanan performans ise satın alma sonrası gerçekleşmektedir (Patterson, 1993: 450). Nitekim hizmet işletmelerinde müşterilerin hizmetten faydalanırken ilk karşılaştığı kişilerin çalışanlar olduğunu düşünürsek çalışanın tutum ve eylemlerinin müşterinin hizmet algılarını belirleyebileceği söylenebilir. Dolayısıyla işletmeler açısından çalışanın performansı, doğrudan bir rekabet ve farklılaşma aracı olabilir (Avcı ve Sayılır, 2006: 125). Çalışanların yetersiz ve kalifiye olmamaları, müşteri ilişkilerinde yetersiz davranış yönünden bilinçlenmemiş tavırlar ortaya koymalarına neden olacaktır. Hem eğitimli (kalifiye) hem de davranış yönünden iyi motive edilmiş bir işgörenin; güvenilirliği, inanırlılığı

ve dürüstlüğü gibi hususlar hizmete ilişkin kalitenin belirlenmesinde rol oynayan önemli unsurlardan birkaçıdır (Aydın, 2007: 266).

Hizmet kalitesinin ölçülmesi özellikle turizm işletmeleri için oldukça güçtür. Bunun nedeni; hizmetin karmaşık yapısı, kalite değerlendirilmesinin öznelliği, insana dayanması, soyut ve heterojen bir yapıda olması, hatta hava durumundan bile etkilenmesinden kaynaklanmaktadır (İstanbulu Dinçer vd., 2010: 297). Hizmet kalitesinin belirlenmesi amacıyla araştırmacılar tarafından bazı ölçüm araçları geliştirilmiştir (Parasuraman vd. 1985; Zeithaml, 1988; Cronin ve Taylor, 1992). Fakat geliştirilen modeller arasında tam anlamıyla kabul görmüş bir ölçüm modeli bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda geliştirilen modeller arasında sıklıkla iki modelin kullanıldığı görülmektedir. Bu modellerden ilki, algılanan hizmet kalitesini ölçen SERVQUAL modeli; ikincisi ise, hizmet performansının ölçülmesine odaklanan SERVPERF modelidir (Öncü, vd. 2010: 243).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından oluşturulan SERVQUAL modeli başlangıç olarak on boyutta belirlenmiştir. Bu boyutlar; fiziksel unsurlar, güvenilirlik, yanıt verebilirlik, yeterlilik, erişilebilirlik, nezaket, iletişim, inanılabilirlik, güvenlik, empati, olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman vd., 1985: 47). Algılanan hizmet kalitesinin belirleyicileri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 6. Algılanan Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri

Kaynak: Parasuraman vd., 1985: 48.

Parasuraman ve diğerkleri daha sonra ki çalışmalarında on boyuttan oluşan hizmet kalitesi modelini yeniden değerklendirmiş ve modelde yer alan on boyut kendi içerisinde toplayarak beş boyut (somutluk/fiziki unsurlar, değerknirlik, anında hizmet, değerkence ve empati) içerisinde toplamışlardır (Parasuraman vd., 1991: 338). SERVQUAL ölçeğı 5 boyut ve 22 çift önerme yardımıyla müşterilerin hizmetlerle ilgili beklentilerini ve algılamalarını belirlemekte ve algılama ile beklenti arasındaki fark hizmet kalitesinin ölçüsünü vermektedir Yeni ölçekte fiziksel kanıtlar, değerknirlik, yanıt verebilirlik boyutları korunmuş bunun dışında kalan boyutlar ise değerkence ve empati boyutlarıyla ölçeğe dahil edilmiştir (Özkul, 2007: 130).

SERVQUAL modelini geliştiren Parasuraman vd., (1985), kalite problemlerinin temelde bazı boşluk (gap) ve farklılıklardan kaynaklandığı öne sürmüşlerdir. Fark modeli SERVQUAL ve SERVPERF modellerinin temelini teşkil etmektedir. Söz konusu farklılıklar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Parasuraman vd., 1985: 44-46).

- **Fark 1:** Müşteri beklentileri ile yönetim algısı arasındaki fark
- **Fark 2:** Yönetim algısı ve hizmet kalite standartları arasındaki fark
- **Fark 3:** Hizmet kalite standartları ile sunulan hizmet arasındaki fark
- **Fark 4:** Sunulan hizmet ile hizmetlerle ilgili ulaştırılan mesaj arasındaki fark
- **Fark 5:** Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark

Hizmet kalitesinin ölçümünde sıklıkla kullanılan ikinci bir model ise Cronin ve Taylor (1992) tarafından oluşturulan SERVPERF modelidir. Cronin ve Taylor SERVQUAL modelinin hizmet kalitesini ölçmede yetersiz olduğunu öne sürerek alternatif bir model olan SERVPERF modelini önermişlerdir. SERVPERF modeli, SERVQUAL modelinde yer alan beş boyutu (Fiziksel Kanıtlar, Değerknirlik, Yanıt Verme, Değerkence, Empati) ve 22 soruyu aynı şekilde kullanmaktadır. SERVPERF modeli hizmet kalitesinin ölçülmesinde sadece performansa (algılama) odaklanmaktadır (hizmet kalitesi = performans). Diğerk bir deyişle SERVPERF modeline göre hizmet kalitesini ölçmek için hizmet performansının ölçülmesi yeterli görölmektedir (Bülbül ve Demirer, 2008: 183). Yani SERVPERF modelinde müşterilerin hizmetle ilgili beklentileri hesaba katılmaz. SERVPERF modeli

beklentilerin müşterilerin hizmet algılarının dışında olduğunu ve beklentileri hesaba katmanın hizmet algısını saptırabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle beklentilerin hizmet kalitesi modelinde olmaması görüşü vardır. Ancak fark modelinde de açıklandığı üzere, müşteriler hizmet algılarını oluştururlarken beklentilerini göz önünde bulundurlar (Koç, 2017: 160). Devam eden bölümde SERVPERF modelinin boyutları (Fiziksel/ Somut Unsurlar, Güvenilirlik, Yanıt Verme, Güvence, Empati) ayrıntılı olarak incelenmektedir.

6.1. FİZİKSEL / SOMUT UNSURLAR

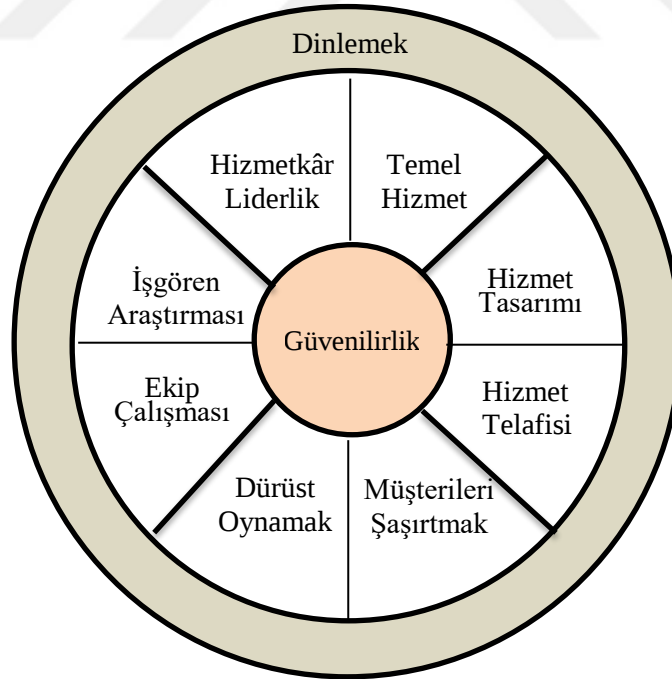
Fiziksel/somut unsurlar, hizmetin sunulduğu ve işletme ile müşterinin etkileşim içinde bulunduğu ortam ve hizmetin performansını veya iletişimini kolaylaştıran dokunulabilen bileşenlerden her biri olarak ifade edilmektedir (Demiral ve Özel, 2016: 194). İşletmeler hizmet üretiminde fiziksel unsurlar aracılığıyla bir fiziki çevre oluşturarak buna hizmet sunucularını ve süreçleri de dahil ederek bir hizmet ortamı oluştururlar (Avan ve Özdemir, 2015: 89). Oluşturulan hizmet ortamının kalitesi hakkında fikir sunan fiziksel unsurlar, müşterilerde ilk olumlu izlenimin yaratılması bakımından oldukça önemlidir. Örneğin bir konaklama, seyahat ya da yiyecek içecek işletmesinin dış görünüşü ile ilgili, bu işletmelerin hizmet kalitesi hakkında da müşteriye bir fikir sunmaktadır. Binanın mimari özellikleri, çevre düzeni, ışıklandırması, kullandığı yönlendirme tabelaları, temiz ve şık görünüm müşterilerde hizmete yönelik bir algı oluşturur (Yıldırğan ve Zengin, 2014: 72). Çünkü müşteriler bir hizmet işletmesine geldiklerinde ilk olarak fiziksel unsurlara dikkat ederler. Bir başka deyişle müşteriler hizmeti anlama ve değerlendirme sürecine en kolay algılayabildikleri fiziksel unsurlara ait parçacıklar ile işe başlarlar (Koç, 2017: 151).

Hizmetin sunumu esnasında kullanılan araç-gereç ve malzemelerin müşteriler üzerinde en az hizmet personeli kadar etkisi bulunmaktadır (Karahana, 2006: 108). Fiziksel unsurlar kusursuz hizmet deneyiminin oluşturulması, müşteri tatmininin sağlanması, kalite algılarının artırılması ve hizmetin değerlendirilmesi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Selvi, 2009: 224). Fiziksel unsurlar SERVPERF ölçeğinde dört önerme (ifade) ile ölçülmektedir. Bu unsurlar: modern ekipman ve cihazların olması, göze hitap eden cazip fiziksel ortamlar mobilyaların olması, iyi

giyimli, iyi görünen çalışanların olması ve binanın ve fiziksel ortamın sektöre ve verilen hizmete uygun olması şeklinde tanımlanmaktadır (Koç, 2017: 151). Bir turizm işletmesi için ise fiziksel/ somut unsurlar; uyumak için bir oda, yüzme havuzu, dinlenme salonları gibi unsurlar sayılabilir. Bu unsurlar işletme yönetimin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol edebildiği etmenlerdir (Buyruk, 1999: 57).

6.2. GÜVENİLİRLİK

Parasuraman vd. (1993: 141)'ne göre hizmet performansının ölçülmesinde ele alınan beş boyut içerisinde en önemli boyut güvenilirlik boyutudur. Güvenilirlik boyutu, söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği, müşterilerin karşılaştığı problemlerin çözümü gibi konuları kapsamakta ve hizmet performansının devamlılığını gerektirmektedir (Özkul, 2007: 131). Güvenilirlik boyutu bir diğer tanıma göre; hizmette devamlılık ve tutarlılığın sağlanması, sözlerin tutulması olarak ifade edilmektedir. (İstanbulu Dinçer vd., 2010: 302). Berry vd.,'nin (1994) geçmiş araştırmalarına dayanarak oluşturdukları hizmet kalitesi halkası aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Şekil 7).



Şekil 7. Hizmet Kalite Halkası

Kaynak: Berry vd., 1994; akt. Aydın, 2007: 274.

Berry vd. (1994)'nin, oluşturdıkları hizmet kalitesi halkası (Şekil 7) gösterildiği gibi halkanın orta noktasında güvenilirlik yer almakta ve diğer unsurlar onun çevresinde sıralanmaktadır. Bir hizmet işletmesinde güvenilirliğin sağlanmasında çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Yönetim her ne kadar yönetsel biçimde hizmet tasarımları yapıp bir sistem oluşturmaya çalışsa da, esas uygulayıcılar çalışanlar oldukları için ve çalışanlarında doğrudan kişiliklerine müdahale edemeyip, sürekli kontroller gerçekleştiremeyeceğinden bu gayretler yetersiz kalacaktır. Bu nedenle çalışanın bilgi ve tavırlarıyla örgüte karşı güven sağlama konusundaki yaklaşımları çok önemli olmaktadır (Aydın, 2007: 274).

Jones ve Jowett (1998)'e göre hizmet güvenilirliği; hizmetin tüm öğelerinin doğru olarak işlev görmesidir. Doğru ve güvenilir bir hizmetin sağlanabilmesi için hizmet sunumunda yüksek standartlar belirlenmeli ve “ilk seferde doğru hizmet” ve “sıfır hata” kültürüne ulaşılmaya çalışılmalıdır. Hizmetlerde sıfır hatanın sağlanması için, özellikle müşteriler ile ilişki içerisinde bulunan çalışanlar; takım çalışmaları, müşteri memnuniyeti ve ekonomik başarıdaki rolleri konusunda bilinçlendirilmelidir. Güvenilirlik aynı zamanda, yeni geliştirilen ürünlerin pazara sunum öncesinde ve sunum sonrasında test prosedürlerini ve blueprinting (hizmet sunumunda yer alan tüm süreçlerin analiz edilmesi) çalışmalarını da gerektirmektedir. Hatasız bir hizmet altyapısı, hizmetlerin ürün geliştirme esnasında dikkatli bir şekilde planlama yapılmasını da kapsamaktadır. Hizmetin tasarımındaki eksiklik ve hatalar, beraberinde kalite sorunlarını da getirecek, bu da işletmenin hizmet performansını olumsuz şekilde etkileyecektir (Akbaba, 2007: 218). SERVPERF ölçeğinde güvenilirlik boyutunu (5-9 arası ifadeler) oluşturmaktadır. Bu ifadeler hizmetin söz verildiği zamanda, doğru ve hatasız bir şekilde sunulması ve bir problem oluştuğunda samimiyetle çözülmesi gerektiği ile ilgili olan değişkenler olarak ifade edilmektedir (Büyükkökük vd., 2014: 42).

6.3. YANIT VEREBİLİRLİK

Hizmet işletmelerinde hizmetin sunulmasında çalışanların istekli olması olarak tanımlanan yanıt verebilirlik (responsiveness) boyutu, birçok farklı kavramla ifade edilmektedir. Bu kavramlar; “sorumluluk, karşılık verebilirlik, karşılık verme, cevap verebilirlik, cevap alınabilme, isteklilik, muamele ve çalışma coşkusu”

kavramları olarak açıklanmaktadır (Sarıışık ve Dikkaya, 2015: 40). Yapraklı ve Sağlık (2010: 78), yapmış oldukları çalışmada yanıt verebilirlik boyutunu “muamele boyutu” olarak ele almışlardır. Muamele boyutu; çalışanların müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına anında gerektiği şekilde cevap vermesini, personelin nazik ve kibar olmasını ve çalışanların hizmet sunumu esnasında hızlı olmasını içermektedir. Yapılan bir diğer çalışmada ise yanıt verebilirlik boyutu “yanıt verme boyutu” olarak ele alınmıştır. Yanıt verme boyutu; çalışanın müşteriye yardım etme isteği ve hizmet sunumunun tam olarak yapılması şeklinde açıklanmıştır (Soydal, 2008: 26). Kritchanchai ve MacCarthy (1999), yanıt verebilirlik boyutunu; örgütün rekabetçi bir avantaj elde etmek amacıyla ya da bu avantajı korumak için müşteri talebine uygun bir zaman diliminde istekli olarak cevap verme yeteneği olarak açıklamaktadır (Holweg, 2005: 605). İstanbullu Dinçer vd. (2010: 295), ise yanıt verebilirlik boyutunu; hizmete dair etkinlik, yardımcı olma isteği ve hiçbir zaman cevap veremeyecek kadar yoğun olmama olarak tanımlamışlardır.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında yanıt verebilirlik boyutu genel olarak; hizmetin sağlanmasında çalışanların müşterilere yardım etme, hızlı hizmet verme istekliliği, müşterinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu şeklinde ifade edilmektedir (Pınar, 2007: 42). Çalışanların yeni bir işte çalışmaya başladıkları zaman örgüte katkıda bulunma yetenek ve yanıt verme istekleri oldukça yüksektir. İşletmeye farklı bir ortamdan geldikleri için işletmedeki eksiklikleri ve geliştirme imkânlarını orada yıllardır çalışanlardan bazen daha iyi görebilirler. Ayrıca kendilerini kabul ettirme veya takdir edilmeyi istedikleri için de yanıt verme istekleri oldukça yüksek olabilmektedir. Fakat bu durum genellikle hoş karşılanmamakta ve çalışanların bu yüzden cesaretleri kırılmaktadır. Türkçede bu gibi konular için: “Başımıza icat çıkarma”, *Doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar*”, *Ne yavuz ol asıl, ne yavaş ol basıl*” gibi olumsuz değerlendirmelerde bulunan pek çok atasözü ve deyiş yer almaktadır (Koç, 2017: 150)

6.4. GÜVENCE

Hizmet işletmelerinde kalite ve performansın değerlendirilmesinde kullanılan bir diğer boyut ise güvence boyutudur. Güvence boyutu en basit tanımıyla, müşterilere güven vermek, işlemler esnasında güven duymak ve çalışanların ürün

bilgisi şeklinde tanımlanmaktadır (İstanbullu Dinçer vd., 2010: 295). Güvence bir diğer tanıma göre verilen hizmetin risk ve şüpheden uzak olma derecesi, fiziksel/fizyolojik, finansal/parasal ve gizlilik (müşteri ile ilgili bilgilerin başkalarıyla paylaşılmaması) olarak ifade edilmektedir (Koç, 2017: 152). Çalışanların bilgi ve tavırları ile örgüte karşı güven yaratmaları çok önemli olmaktadır. Örneğin, müşterilerin otel odasında bırakmış olduğu eşyaların çalışan tarafından zarara uğramayacağını, veya mutfakta hazırlanmakta olan yiyeceklerin hijyen kuralları doğrultusunda hazırlandığını bilmeleri müşterilerde güven duygusunun oluşmasına zemin hazırlar (Aydın, 2007: 274). Aynı şekilde örgütte çalışanlarına güvendiğini gösterip onlara güven yoluyla yetki verdiğinde çalışanlar, örgütün duyduğu güveni boşa çıkarmamak amacıyla daha fazla çaba gösterecek ve böylelikle hizmet kalitesinin artmasına neden olacaktır. Güven yoluyla yetkilendirmenin yararlarının çalışanların eylemlerinde görülebildiğini, The Ritz Carlton Atlanta otelinde servis elemanı olarak çalışan Emnut Andu şu sözleriyle anlatmaktadır:

“Baktığım masaya bir hanımefendi oturdu ve üzüm jölesi istedi. Ne yazık ki, sadece çilek ve ahududu jölemiz vardı. Hanımefendiye mevcut seçeneklerimizi saydım ve arzu ettiği üzüm jölesini temin etmek için elimden geleni yapacağımı söyledim. Sonra hemen ekibimin yanına dönerek üzüm jölesini almak için yakındaki markete gitmem gerektiğini söyledim, onlarda memnuniyetle yerime baktılar ve bana destek verdiler. Jöleyle döndüğümde hanımefendinin yüzünü görmeliydiniz. Bana jöleyi nereden aldığımı sordu, bende yanıtladım. Benim için önemli biri olduğunu, ihtiyaç ve isteklerinin önemsizmiş gibi algılanmadığını görmüştü. Elimizdeki jöleleri tercih ederek ihtiyaçlarından fedakarlık etmesi gerekmemişti. Bunun küçük bir şey olduğunu biliyorum, ama konuklarla kurulacak yaşam boyu ilişkiler, hep bu küçük şeylerle sağlanır. Benim için harika olansa, sadece mesai sırasında binadan ayrılmam hususunda bana güvenilmesi değil, aynı zamanda böyle yapabilmem için teşvik edilmemdir” (Michelli, 2009: 127).

Çalışanların müşteriler ile kuracağı ilişkide güven duygusunu oluşturması sonucu, beklentilerinin ne derece iyi bir şekilde gerçekleştirildiğini değerlendiren müşterilerde hizmet performansına yönelik oluşan algı olumlu şekilde artacaktır (Yapraklı ve Sağlık, 2010: 72). SERVPERF ölçeğinde güvence boyutunu (14-17 arası ifadeler) oluşturmaktadır. Bu ifadeler, çalışanların güven verici davranışlar sergilemesi, hizmet sunumunda saygılı davranışlar, müşterinin işletmede kendisini

güvende hissetmesi ve hizmetin sunum saatlerinin tüm misafirlere hitap etmesi şeklinde değişkenler ile açıklanmaktadır (Özkul, 2007: 131).

6.5. EMPATİ (EŞİT ALGILAMA)

Hizmet performansının ölçülmesinde ele alınan başka bir boyut empati boyutudur. Empati kelime anlamı olarak kişinin kendisini başka bir bilincin yerine koyarak söz konusu bilincin duygu, istek ve düşüncelerini, denemeksizin anlayabilmesi becerisi şeklinde tanımlanmaktadır [Türk Dil Kurumu (TDK), 2018a]. Empati boyutu ise, örgütün müşterilerine kişisel olarak özen göstermesi ve duyarlı davranması şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyut hizmet kalitesinin daha önceki iki boyutu olan erişilebilirlik ve müşteriye anlamak boyutlarının birleşiminden oluşmaktadır (Alakavuk, 2007: 334). Empati boyutu, müşteri menfaatlerini içten gözetme, çalışanların kişisel ilgi göstermesi, müşterinin ihtiyaçlarını anlayabilme ve farklı müşteriler için esnek çalışma saatleri gibi unsurları taşımaktadır. (İstanbulu Dinçer vd., 2010: 295).

Hizmet sektöründe empati, her yönden önem taşımaktadır. Çünkü iyi bir hizmet sunumu için öncelikle müşteriye iyi tanımak gerekmektedir, Müşteriyi tanımak ise empati kurmaktan geçmektedir. İyi empati kuramayan çalışanlar, müşteriye tatmin etmede başarısız olmaktadır. Çalışanlar kendilerini müşterinin yerine koyarak, aynı durumda kendileri olsa hangi davranış ve muamele ile karşılaşmak istediğini rahatlıkla öngörebilirler. Bunun için çalışanın iyi bir gözlemci olması, bakmaktan öte görme gibi yeteneklere sahip olması gerekir. Bu bakış açısıyla müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde tespit edebilen yöneticiler, hizmet sunumunda olumlu sonuçları beraberinde getirerek örgütün hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayabilirler (Odabaşı, 2013: 66). SERVPERF ölçeğinde empati boyutunu 18'den 22'ye kadar olan ifadeler oluşturmaktadır (Özkul, 2007: 132).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUM'UN ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum arasındaki ilişki, algılanan örgütsel destek ve hizmet performansı arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel destek ve örgüte uyumun algılanan hizmet performansı ile ilişkisi literatürde yer alan mevcut çalışmalar doğrultusunda ele alınacaktır.

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUM İLİŞKİSİ

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kuşkusuz en büyük pay çalışanlara düşmektedir. Çalışanlar örgütlerin devamlılığının sağlanmasını örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, göstermiş oldukları çaba ve katkıları ile gerçekleştirirler. Bu nedenle çalışanların örgüte katkı sağlamalarında örgüte uyum son derece önemlidir. Örgüte uyumun oluşmasında ise çalışanların algıladıkları örgütsel destek kritik rol oynamaktadır. Çalışanın örgüte uyumu, çalışanın değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu olması sonucu oluşan tutumlar ile ortaya çıkmaktadır (Chatman, 1989: 342). Örgüte yönelik olumlu benzer tutumlar gösteren, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen çalışanlar, örgütsel desteği algıladıklarında örgüt kültürüne uyumlu daha fazla fayda sağlayıcı davranış gösterme eğiliminde bulunurlar. Blau (1964), bu durumu sosyal etkileşim teorisine dayandırmaktadır. Teoriye göre, insanlar etkileşim süresince sosyal, ya da maddi birtakım değerler ararlar. Bu değerler para, eşya, hizmet, statü veya bilgi olabilir (Avcıkurt, 2009: 96). Bir başka ifadeyle, çalışanlar işleriyle ilgili çaba ve performanslarını örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak şekillendirirler. Çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisinde bulunan çalışanlar örgütlerini destekleyici örgüt olarak algırlar ve örgüte yüksek uyum gösterirler, öyle ki örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile bütünleştirirler (Kaplan ve Ögüt, 2012: 390).

Blau (1964), örgüt ve çalışan arasında gelişen karşılıklı değişim kurallarının ihlal edilmesinin, taraflar arasındaki ilişkinin istikrarını bozduğunu, bu durumun ise her iki taraf açısından olumsuz şekilde sonuçlanacağını belirtmektedir (Mimaroğlu, 2008: 34). Örgütte ortaya çıkan bu olumsuzluklar çalışanda uyum problemlerini beraberinde getirmektedir. Örgüte uyum problemi yaşayan çalışan ise örgüt faaliyetlerinde verimsiz olduğunu düşünerek endişeye kapılır (Chatman, 1991: 464). Çalışan bu endişeyi örgütte yoğun olarak iletişimde bulunduğu yöneticisinden algıladığı destekleyici tutumlar ile ortadan kaldıracaktır. Nitekim, Maertz ve diğerleri (2007), yöneticilerin çalışanları ile bir bütün olarak ilişki kurduklarını belirtmektedir. Bu ifade yönetici desteğinin, örgütsel destek algısının göstergesi olarak ifade edilmesini destekleyici niteliktedir. (Güzel ve İşçi, 2015: 129).

Çalışanlarını kişisel değerleri ve yetenekleri ile uyumlu olan işlere yerleştiren ve çalışanların değerleriyle tutarlı değerler sergileyen yöneticiler çalışanların örgütsel destek algılarına daha fazla katkı sağlamaktadır. İşgörenin Örgüte uyumunun yönetilmesi ise örgütsel destek ve yönetici desteğinin algılanmasından daha uzun bir süreçte gerçekleşmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanların örgüte uyumunun geliştirilmesi, kişisel yetki ve sorumluluk sahibi olduğu ve yeteneklerinin kullanıldığını hissettikleri bir örgüt kültürünün varlığını içermektedir (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010: 253).

Yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum üzerindeki etkisinde öne sürülen bir başka ifade ise yöneticileri ile benzer özelliklere sahip çalışanların diğer çalışanlara göre örgüte daha fazla uyum sağladıkları düşüncesidir. Benzer özelliklere sahip olan çalışanın algıladığı bu destek, yöneticinin çalışanın gelişimine ve kariyer tercihlerine yardımcı olması, onun daha yüksek seviyelere ilerlemesi için ihtiyaç duyduğu desteği sağlaması ile oluşmaktadır. Çalışan ve yönetici arasındaki bu olumlu ilişki kişi örgüt uyumuna, katkı sağlar. Buradan hareketle örgüt ve yöneticileri ile benzer değerlere sahip çalışanların örgütsel desteği de en yüksek düzeyde algıladığı söylenebilir (Afsar ve Badir, 2016: 257). Çalışan aynı zamanda yönetici desteği ile birlikte çalışma koşullarını ve algılanan adaleti değerlendirerek de algılanan örgütsel desteği geliştirir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

İnsanlar adaletsizliği çabuk algılama eğilimindedirler. Çalışan örgütte bir adaletsizlikle karşılaştığı zaman veya örgüt içerisinde bir eylemi adaletsizlik olarak algıladığı zaman sözlü olarak, fiili olarak veya psikolojik olarak tepki gösterme eğiliminde bulunur. Bu durum çalışanın örgüte yönelik faaliyetlerinin verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanın çalışma koşulları, görev dağılımları, ücret gibi birçok konuda algıladığı adaletsizlik çalışanın örgüte olan güvenini azaltarak örgüte uyumunu zedelemektedir. Destekleyici bir örgüt ise, tüm bunları hakkaniyet kuralları çerçevesinde gerçekleştirerek örgütsel adaletin çalışanlar tarafından doğru algılanmasını sağlamaktadır (Tutar, 2016: 295). Örgütün destekleyici hareketleri, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda örgütle kişisel olarak özdeşleşmelerine ve örgüte yönelik uyum duygusuna sahip olmalarına neden olur (Bremner ve Goldenberg, 2014: 162).

Algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum arasındaki ilişkinin önemli bir çıktısı örgütsel bağlılıktır. Algılanan örgütsel desteğin güçlü olması, çalışanın örgüte uyum sağlamasına ve böylece örgütsel bağlılığına katkı sağlamaktadır. Örgüte bağlılık çalışanların örgüte karşı gösterdiği çaba, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü istek duyması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan örgütsel destek algılayamadığında veya kişisel amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin farklı olması durumunda, çalışanın tutumlarında uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Naus, 2007: 40). Posner vd. (1985), yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel değerler ve kişisel değerleri arasındaki bağlantıyı ‘paylaşılan değerler’ olarak ele almışlardır. Paylaşılan değerleri ise kişisel stresle ve iş stresiyle ilişkilendirmişlerdir. Örgütsel desteği algılayan ve yüksek düzeyde kişi-örgüt değer uyumluluğu olan çalışanların, işlerinden kaynaklanan gerginlikleri özel yaşamlarında stres olarak yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca değer uyumluluğu düzeyi düşük olanlar; işlerinin arkadaşları ve aileleri için istedikleri kadar vakit ayırmalarını önlediğini belirtmişlerdir. Değer uyumu düzeyi yükseldiğinde ise; yöneticilerin çalışanlarına daha fazla önem ve destek verdikleri görülmektedir (Akbaş, 2011: 59-60).

Yukarıdaki bilgiler ışığında işletmelerde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile çalışanların örgüte uyum düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu ilişki doğrultusunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte uyumunu

etkilemesi muhtemeldir. Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: *Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgüte uyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Günümüz yoğun rekabet ortamında örgütlerin devamlılığının sağlanmasında insan kaynağının önemi giderek artmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında çalışanlar görev ve sorumluluklarını başarılı şekilde yerine getirebilmek ve yüksek görev performansı sergileyebilmek için örgütün ve katkı ve desteklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler bu amaç doğrultusunda çalışanların görevlerinde daha etkin bir şekilde performans gösterebilmeleri için hizmet performansını yükseltmeye yönelik çalışmalarda bulunurlar. Bu çalışmalar öncelikle örgütsel bir işleyiş sistemi kurulması ve destekleyici bir ortamın oluşturulması ile başarıya ulaşır (Tutar, 2016: 292). Bu kapsamda örgütün çalışana sağladığı örgütsel destek, çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta, herhangi bir sorunla karşılaştığında yardımın mümkün olacağına dair çalışanda güvence sağlamaktadır. Bu güvence çalışanlar üzerinde örgüte yönelik yardım ve katkılar açısından bir yükümlülüğe neden olmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 43). Yükümlülük duygusu çalışanların eskisinden daha fazla hizmet performansı ve görevlerinde daha fazla gayret göstermesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların kendilerine yardım eden kişilere yardım etmesi gerektiğini ileri süren sosyal değişim teorisinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel desteğin güçlü bir değişim fikrine sahip çalışanların devamsızlık ve performanslarını güçlü bir şekilde etkilediği öne sürülürken, zayıf bir değişim fikrine sahip çalışanlar üzerinde ise çok az bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger, 1986: 501).

Çalışanların hizmet performansının artmasında örgüt yöneticileri kritik öneme sahiptir. Örneğin; örgüt ve yönetici tarafından sorumlu olacağı görevler hakkında net bir şekilde bilgilendirilmeyen çalışanda bir belirsizlik oluşacak ve bu durum çalışanın iş stresi yaşamasına motivasyon ve hizmet performansında düşüşler yaşanmasına neden olacaktır. Bu gibi sorunlarla karşılaşmamak için; çalışanın bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını sağlayacak örgütsel bir ortamın sağlanması, örgütteki

görev ve sorumluluklarının net şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticisinin sağladığı bu desteği algılayan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütün yararları doğrultusunda tutum ve davranış gösterme eğilimini arttırır (Koç, 2017: 157). Dolayısıyla çalışanların algıladığı örgütsel destek; örgüte bağlılık düzeyleri ve performansları üzerinde artış meydana getirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bir başka deyişle, destekleyici bir ortamda örgüt tarafından gözetildiğini hisseden çalışanın örgüte daha fazla çaba katkı ve performans gösterme eğiliminde bulunması beklenmektedir (Cropanzano vd., 1997: 162). Örgüte yönelik katkı, çaba ve performansın artış göstermesinin diğer nedeni ise çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada gösterdiği çabalarının örgüt yönetimi tarafından ödüllendirileceği beklentisidir (Turgut, 2014: 33). Çalışanın ödüllendirilmesi yapılan katkılarının farkında olunduğunun bir göstergesidir. Bu doğrultuda çalışanlar arasında yapılan adil bir ödüllendirme çalışanın performansına olumlu şekilde yansımaktadır.

Algılanan örgütsel destek algısının çalışanın hizmet performansını etkilemesinde örgüt ortamının ve çalışma arkadaşlarının da önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle örgütün çalışanların tamamına yönelik destekleyici tutum ve davranış göstermesi gerekmektedir. Örneğin örgüt tarafından desteklenmediğini algılayan bir çalışan, diğer çalışma arkadaşlarını da örgütün destek ve yardım konusunda başarısız olduğu yönünde olumsuz düşünceleri ile etkileyerek onlarında örgütü olumsuz olarak değerlendirmesine, motivasyon düşüklüğü yaşamalarına ve hizmet performanslarında azalmaların yaşanmasına yol açmaktadır (Güzel ve İşçi, 2015: 136). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H2: *Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

3. ÖRGÜTE UYUM İLE ALGILANAN HİZMET PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Örgüte uyum çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin iş gereklilikleri ile uygunluğu olarak ifade edilmekte ve çalışanın performansı üzerinde kritik rol oynamaktadır (Çetinkaya ve Kurnaz, 2017: 748). Çalışanın özellikleri ile işinin gereklilikleri arasındaki uyum, çalışanın tüm enerjisini görevini en iyi şekilde yerine

getirmek için harcamasını, bunun sonucunda ise yüksek performans sergilemesini sağlamaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 163). Bir başka deyişle, çalışanların örgüt içerisinde yüksek performans sergilemesi, çalışanın hem örgüt içi hem de sosyal çevresi ile uyumlu bir yapıya sahip olması sonucu sağlanmaktadır. Bu noktada örgüte uyum düzeyinin bilimsel olarak saptanması; örgüt kültürü yapısının belirlenmesi, işe alım sürecinde işe ve örgüt kültürüne uyumlu olabileceği düşünülen adayların tercih edilmesi ile önem kazanmaktadır (Evrenosoğlu, 2007: 4). Çünkü çalışanlar sorumlu oldukları görev veya örgütteki ortamlarının memnuniyet derecesine göre performans sergilerler (Duman ve Akdemir, 2016: 35).

Örgüte yeni katılan çalışanlarda öncelikle işe ve örgüte yönelik belirsizlik duygusu, endişe ve kaygı duyma gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanda oluşan bu belirtiler işteki performansına etki etmektedir. Bu yüzden örgütler yeni gelenlerin belirsizlik ve endişe durumlarını azaltmak, işteki performanslarına katkı sağlamak amaçlı oryantasyon, eğitim ve diğer sosyalleşme kaynakları sağlayarak uyum sağlamalarına yardımcı olurlar. Bunun sonucunda çalışanda örgüte uyum ile beraber olumlu çıktılarının oluşması beklenmektedir (Allen ve Shanock, 2013: 350). O'Reilly vd. (1991), örgüt uyumunun çalışanın işinden mutlu olmasını sağladığını, çalışanda olumlu öznel deneyimler oluşturduğunu ve örgüt için daha fazla çaba harcayarak daha yüksek performans gösterdiğini belirtmiştir (Huang vd., 2005: 39) Bu kapsamda çalışanların örgüte başarılı şekilde uyum göstermeleri; iş performansı, örgütsel bağlılık gibi önemli sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Allen ve Shanock, 2012: 350). Örgüt ile uyumsuz olan çalışanların istihdamı, çalışanın uzun dönemde düşük motivasyon ve düşük performans göstermesine yol açmaktadır. Bu durumun örgüte maliyeti ise çok yüksek olmaktadır (Çetinkaya ve Kurnaz, 2017: 759). Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde önerilmiştir.

H3: *Çalışanların örgüte uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

H3₁: *Çalışanların örgüt içi uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

H32: *Çalışanların sosyal çevre uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUMUN HİZMET PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Örgütlerin içerisinde bulunduğu gittikçe artan zorlu rekabet şartları devamlılıklarının sağlanması için yüksek performansı gerekli kılmaktadır. Bunun için ise örgütsel yönetimin kusursuz bir şekilde uygulanması gerekir. Örgütsel yönetimin iyi bir şekilde yapılmasında öncelikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle emek yoğun özellikte olan hizmet işletmeleri için kusursuz bir hizmet kaçınılmazdır. Kusursuz bir hizmetin sağlanabilmesinde ise çalışanların örgüt içindeki çalışma koşulları kritik rol oynamaktadır. Çünkü sosyal bir varlık olan insanı her zaman büyük bir istekle çalıştırmak mümkün olmamaktadır (Geylan ve Tonus, 2013: 3). Özellikle hizmet üretimi esnasında yüz yüze iletişimin olduğu hizmet işletmeleri için bu durum daha fazla önem arz etmektedir. Çalışanın hizmet sunumu sırasında müşteri ile yüz yüze iletişim içerisinde olması o hizmetin hassasiyetini arttırmakta ve aynı zamanda daha duyarlı davranmayı gerektirmektedir (Baytok ve Sayılı, 2014: 147). Hizmet işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu özellikler kalitenin; örgüt çalışanlarının sayısı, çalışanların eğitim seviyeleri, tatmin düzeyleri gibi birçok faktöre bağlı olarak değişebileceği görüşünü desteklemektedir (Aksu, 2001: 61).

Çalışanlar örgüt içerisinde öncelikle sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri, değerlerini ve davranışlarını rahatlıkla ifade edebilmelerine olanak sağlayan çevreleri (iş ortamlarını) ararlar (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 17). Çünkü bir çalışan için örgüt; sadece iş yaptığı bir ortam değil aynı zamanda gününün büyük bir bölümünü geçirdiği sosyal bir ortamdır. Bu yüzden çalışanın örgüte uyumu son derece önemlidir. Bir başka ifadeyle çalışanlar, zamanının büyük bir kısmını örgüt içerisinde geçirmekte ve işine, örgütsel ortamına uyum sağlayabildiği derecede verimliliği ve performansı artmaktadır (Erdem ve Kaya, 2013: 135). Bu kapsamda yöneticisinden ve örgütünden destek algılayan bir çalışanın örgüte uyumunun olumlu şekilde olması ve örgüt içerisinde gösterdiği

performansın yüksek seviyelerde olması beklenmektedir. Çünkü algılanan örgütsel destek çalışanın işe ve örgüte yüksek uyum göstermesini, örgüte güven duymasını herhangi bir sorunla karşılaştığında arkasında örgütün gücünü ve varlığını hissetmesini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Bu doğrultuda çalışanlarına destek sağlayan bir örgüt sadece çalışana katkı sağlamamakta, aynı zamanda çalışanın göstermiş olduğu yüksek uyum ve performansla örgütsel amaç ve hedeflere daha kolay bir şekilde ulaşabilmeyi mümkün kılmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H4: *Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve örgüte uyumları hizmet performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTE UYUMUN ALGILANAN HİZMET PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüz rekabet koşulları içerisinde örgütlerin varlıklarını sürdürülebilir hale getirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla, çalışanlara sağladığı örgütsel destek ve bunun sonucunda hedeflenen hizmet performansı giderek daha önemli bir hale gelmeye başlamıştır (Turgut, 2014: 29). Turizm işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi, insandan insana hizmet sunan emek yoğun işletmeler olmasıdır (Yıldız, 2011: 59). Bir işletmenin emek yoğun özellikte olması ise bu işletmede üretimin büyük bir kısmının çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir. Bu durum turizm işletmelerinde üretilen hizmetin kalitesini önemli ölçüde çalışanların belirlediği gerçeğini ortaya koymaktadır (Topaloğlu, 2007: 174). Misafirlere yüksek düzeyde hizmet verebilmek için örgütün en önemli üretim faktörü niteliğinde olan çalışanların bireysel özelliklerinin, örgütteki rollerinin, görevleri ile uyum içerisinde olmasının sağlanması ve örgüte sağladıkları katkılarının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi; buna bağlı olarak hizmet performansının olabildiğince yüksek düzeylerde tutulması ve örgüt için gerekli çabaların sarf edilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin, algılanan hizmet performansı üzerindeki etkileri turizm sektöründe ele alınmamış bir konudur. Bu nedenle elde edilecek bulguların alan yazına katkısının olacağı beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçlarından faydalanılarak, otel işletmelerinin çalışanlarına karşı olan yaklaşımlarına, onların örgüt ortamında daha fazla uyum içerisinde çalışmalarının sağlanmasına yönelik yapılan yenilik, düzenleme ve uygulamaların sonuçlarına farklı bir bakış açısı getirmesi beklenmektedir. Çalışanların algılanan örgütsel destek seviyelerinin artırılması ve

örgüte uyumun sağlanması ile çalışanların örgütsel bağlılığının artarak beklenenden daha yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir. Buraya kadar aktarılan bilgiler doğrultusunda, bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin algılanan hizmet performansına etkisinin belirlemektir. Otel işletmelerinde; görev uyumu, takas uyumu, kültürel uyum düzeylerini tespit etmek de araştırmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

Küreselleşme ile yaşanan hızlı değişime ayak uydurmaya çalışan örgütlerin varlıklarının devamlılığı için örgütsel destek büyük önem arz etmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen, kendisini örgütü ile bütünleştiren, yaptığı görevi bir sorumluluk olarak değil, örgütün devamlılığı için gönüllü olarak yerine getiren nitelikli çalışanların, içerisinde bulunduğu bir örgüt; gelecek vaat ederek çalışanlarına destek sağlar. Destek algısı çalışanda, örgüte olan katkılarına değer verildiğini hissettirir. Bu his çalışanın örgüte uyum düzeyine katkı sağlayarak, işteki performansına olumlu şekilde yansımaktadır. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışanlarının görevlerinden, örgütlerinden daha memnun olmaları ve bunun sonucunda performanslarının artması amacıyla örgütte yeni stratejiler geliştirmelidir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen bu araştırma ele alınan konuları ve sonuçları bakımından tanımlayıcı araştırmalara örnek teşkil etmektedir. Araştırmada, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi için nicel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesi kapsamında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Temel olarak iki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde kapalı uçlu sorular aracılığıyla çalışanların bazı demografik özelliklerinin tespitine yönelik; ikinci bölümde ise, algılanan örgütsel destek, örgüte uyum düzeyi ve hizmet performansını algılama durumlarını tespit etmeye yönelik 5'li Likert tipi derecelendirmeli ifadeler (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) yer verilmektedir. Araştırma sürecinde algılanan örgütsel desteğin ölçümü için Eisenberger ve diğerleri (1986: 502) tarafından geliştirilen 36 ifadeli örgütsel destek ölçeğinin kısaltılmış versiyonu olan ve Rhoades ve Eisenberger (2002: 699) tarafından önerilen 8 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Örgüte

uyum düzeyinin belirlenmesinde Wilson'ın (2010) eğitim sektöründe işe gömülmüşlük düzeyini incelediği, 14 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmış, algılanan hizmet performansının belirlenmesinde ise Yeşiltaş ve diğerlerinin gerçekleştirdiği araştırmada kullandıkları ve esasen Cronin ve Taylor'dan (1992) uyarlanan 23 ifadeli ölçek tercih edilmiştir.

Elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz kapsamında ilk olarak çalışanlardan elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha kat sayısı değerleri temel alınmıştır. Cronbach Alpha katsayısı özellikle cevapların derecelendirme ölçeğinde elde edildiği durumlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd. 2011: 100). Genel olarak 0-1 aralığında değişen güvenilirlik katsayılarının en az 0.70 olması arzu edilmektedir (Altunışık vd. 2010: 124). Bu kapsamda araştırma ölçeklerine yönelik kullanılan genel güvenilirlik katsayısının 0.965 olduğu görülmektedir. Benzer şekilde algılanan örgütsel destek (α : 0.943), örgüte uyum (α : 0.893) ve algılanan hizmet performansına (α : 0.968) ilişkin güvenilirlik katsayıları 0.70 ve üzeri olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar bağlamında araştırmada kullanılan ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada bir sonraki aşamada verilerin geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale getirilmesi için yapılan bir analizdir. Geçerlik ise, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Karasar, 2009: 151). Faktör analizlerinde faktör analizinin uygulanabilirliği Bartlett testi ile ölçülürken, örneklem hacminin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, değişkenler arasındaki hesaplanan korelasyon katsayısı ile kısmi korelasyon katsayısını karşılaştırmaya yarayan, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmede kullanılan bir yöntemdir. Kaiser, KMO indeksi değerlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır (Kaiser, akt. Avan, 2010: 88).

Tablo 1. Kaiser KMO indeks değerleri

> .90 mükemmel	70 iyi derecede	.50 kötü
.80 değerli	.60 orta düzeyde	< .50 kabul edilemez.

Kaynak. (Kaiser, akt. Avan, 2010: 88).

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini takiben tanımlayıcı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda demografik verilerin analizi için sıklık ve yüzde teknikleri, ölçeklerde yer alan ifadeler katılım düzeyinin belirlenmesi amacıyla ise aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmış, bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi sürecinde ilk olarak değişkenler arası ilişkinin tespitinde; değişkenler arasında ilişkinin gücünü şiddetini ölçmede yaygın olarak kullanılan korelasyon analizi (Altunışık, vd., 2009: 306) kullanılmıştır. Korelasyon analizini takiben bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır (Padem, 2012: 191). Tek bir bağımsız değişkenin olduğu regresyon testi, basit regresyon ya da bir başka deyişle tek değişkenli regresyon analizi olarak ifade edilirken; birden çok bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon analizi ise çok değişkenli regresyon analizi olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2009: 203). Regresyon analizlerinde, literatürden elde edilen bilgiler ve araştırma amacı doğrultusunda algılanan hizmet performansı bağımlı değişken (etkilenen), algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum ise bağımsız değişkenler (etkileyenler) olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın son aşamasında analizler sonucunda elde edilen bulguların literatürde yapılmış çalışmalar ile karşılaştırılması gerçekleştirilerek ve gerek literatüre gerekse de sektörde bulunan işletmelere katkıda bulunulması amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Ankara ilinde gerçekleştirilmiş olan araştırmanın evrenini il genelinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bununla birlikte gerek işletme sayısının çokluğu gerek bu işletmelerdeki işğören devir hızının yüksek olması araştırma evreninin net olarak belirlenmesini ve evrenin tamamına ulaşmayı güçleştirmiş ve evrende yer alan gözlem sayısının tam olarak tespit edilmesini engellemiştir. Bu sebeple, araştırmada sınırsız evrenler için

örneklem hesaplanmasında kullanılan ve aşağıda verilen formül uygulanmıştır Özdamar (2013: 108).

$$n \cong \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{d^2} = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} \cong \frac{1.3,8416}{0,01} \cong 384,16$$

n: Örneklem büyüklüğü

d: Standart hata değeri

Z_α : $\alpha= 0.05$ için 1.96

σ = Evren standart sapması

Örneklem hesaplama formülü doğrultusunda araştırmada en az 385 çalışana anket uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Anketin uygulanmasında sürecinde ise rastlantısal seçime dayanan basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulanan çalışanların departmanları; ön büro, yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarından oluşmaktadır. Anket uygulaması yapılmadan gerçekleştirilen ön görüşme esnasında birkaç otel yöneticisinin anket yer alan soruların bazılarını onaylamamasından dolayı sorumlu olduğu departman çalışanın uygulamaya katılmasına izin verilmemiştir. Bunun nedeni ise işletmede o hafta içerisinde olan yoğunluğa bağlanmıştır. Anket uygulanan otellere toplam olarak 418 anket dağıtılmış ve bu anketlerden bir kısmı eksik ve hatalı yanıtlamalardan dolayı araştırmaya dahil edilememiştir. Bu etkenler dışında kalan anketlerden 400 tanesi araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

4. VERİ ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizi sürecinde ilk olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde görevli çalışanlardan elde edilen verilerin güvenilirliği Cronbach's Alpha kat sayısı test edilmiş ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin genel güvenilirlik katsayısının 0.965 olduğu görülmektedir. Benzer şekilde algılanan örgütsel destek (α : 0.943), örgüte uyum (α : 0.893) ve algılanan hizmet performansına (α : 0.968) ilişkin güvenilirlik katsayıların 0.70 ve üzeri olarak

hesaplanmıştır. Tablo daha detaylı incelendiğinde örgüte uyumun alt boyutları olan örgüt içi uyuma ilişkin ifadelerle ait güvenilirlik kat sayısının 0.922 ve sosyal çevreye uyumu açıklayan ifadelerle ilişkin güvenilirlik katsayısının 0.869 olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan hizmet performansına ilişkin alt boyutlarda da güvenilirlik katsayıları (fiziksel kanıtlar: 0.876, güvenilirlik: 0.936, yanıt verebilme: 0.888, güvence: 0.924 ve empati: 0.924) genel olarak 0.70 üzerindedir. Güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları 0.70 üzeri olduğundan araştırmada kullanılan veri setinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma ölçekleri	İfade sayısı	Güvenilirlik kat sayısı
Algılanan Örgütsel Destek	8	0.943
Örgüte Uyum	14	0.893
1. Örgüt içi uyum	9	0.922
2. Sosyal çevre uyumu	5	0.869
Algılanan Hizmet Performansı	22	0.968
1. Fiziksel Kanıtlar	4	0.876
2. Güvenilirlik	6	0.936
3. Yanıt verebilme	3	0.888
4. Güvence	5	0.924
5. Empati	4	0.924
Genel Ölçek Güvenilirliği	44	0.965

Araştırmada bir sonraki aşamada verilerin geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Çalışanların yöneticileri ve örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin görüşlerini ele alan örgütsel destek ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0.925 olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte faktör analizinde Bartlett testi ($p:0.00$ ve $p<0.05$, χ^2 : 2921.624) sonuçları ölçeğin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin ifadelerin tek boyut altında toplanmaktadır. Buradan hareketle araştırmada algılanan örgütsel destek tek boyutta değerlendirilmiştir.

Geçerlilik analizlerinde ikinci olarak örgüte uyumu açıklayan ifadelerle yönelik faktör analizi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 3'de sunulmuştur. Analiz sonucunda örgüte uyum düzeyine ait örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0.862 olduğu belirlenmiştir. Bartlett testi χ^2 :

4380.900, p: 0.000 sonuçları ise ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre çalışanların örgüte uyumu mevcut araştırmada iki alt boyutta değerlendirilmektedir. Örgüte uyumu açıklayan birinci faktör örgüt içi uyum olarak isimlendirilmiş olup, temel olarak çalışanların örgüt içi ilişkileri temelinde şekillenmektedir. Örgüte uyumda ikinci faktör ise sosyal çevre ile uyum olarak isimlendirilmiştir. Çalışanların sosyal çevre ile uyumu, iş dışındaki yaşantısını ele almakta ve çalıştığı şehrin koşulları, iş hayatı dışındaki sosyal çevresi (arkadaş grubu, referans grupları vb.) gibi unsurları içermektedir. Analiz sonuçlarına göre iki temel alt boyut örgüte uyuma ait toplam varyansın %64,67'sini açıklamaktadır. Varyans açıklama oranına etki eden ana boyut ise %43,970 ile örgüt içi uyum alt boyutudur.

Tablo 3: Örgüte Uyum Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Örgüt içi Uyum	Sosyal Çevre ile Uyum
Bu otelde sahip olduğum yetki ve sorumluluklardan memnunum	0,894	
Otel işletmesinin sahip olduğu kurum kültürüne uyumlu olduğumu düşünüyorum	0,875	
Otel işletmesinin değeri benim değerlerimle örtüşmektedir	0,875	
Bu otel işletmesine iyi uyum sağladığımı düşünüyorum	0,867	
Mesleki gelişim ve ilerleme durumumun iyi olduğunu düşünüyorum	0,819	
Kariyer hedeflerime bu otelde çalışmaya devam ederek ulaşabilirim	0,804	
İşim, yetenek ve becerilerimi geliştirmeme yardım eder	0,690	
Mesai arkadaşlarım çalışma tarzı olarak bana benzemektedir	0,633	
Mesai arkadaşlarımı severim	0,596	
Çalışmakta olduğum şehrin havası bana uygundur		0,873
Çalışmakta olduğum şehri gerçekten seviyorum		0,846
Yaşadığım şehir bana yapmaktan hoşlandığım boş zaman faaliyetleri sunmaktadır		0,843
İş dışındaki sosyal çevrem ile iyi uyum sağladığımı düşünüyorum		0,725
İş dışında içinde bulunduğum sosyal çevrem evimi aratmamaktadır		0,723
<i>Özdeğer</i>	6.156	2.897
<i>Varyansı Açıklama Oranı (%)</i>	43.970	20.696
<i>Birikimli Varyans</i>	43.970	64.667
<i>Toplam Varyansı Açıklama Oranı</i>		64.667
<i>KMO değeri</i>		0.862
<i>Bartlett test değeri</i>	χ^2 : 4380.900, p: 0.000	

Örgüte uyum düzeyi alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde örgüt içi uyumu açıklayan ana unsurların “*çalışanların yetki ve sorumluluklarından memnun olması*” (0.894), “*çalışanların örgüt/kurum kültürüne uyumlu olması*” (0.875), “*işletmenin değerlerinin çalışan değerleri ile uyumlu olması*” (0.875) olduğu belirlenmiştir. Çalışanların sosyal çevre ile uyumunu açıklayan temel unsurlar ise “*çalışmakta olduğum şehrin havasının uygun olması*” (0,873), “*çalışmakta olduğum şehri gerçekten sevmesi*” (0,846) ve “*yaşadığı şehrin yapmaktan hoşlandığı boş zaman faaliyetlerini sunmasıdır*” (0,843).

Tablo 4: Algılanan Hizmet Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Fiziksel kanıtlar	Güvenilirlik	Yanıt Verilebilir	Güvence	Empati
Çalıştığım otel modern donanımlara sahiptir.	,878				
Çalıştığım otelin fiziksel olanakları göze hitap etmektedir	,867				
Çalıştığım bölümde servis ile ilgili materyaller göz alıcıdır.	,807				
Oteldeki personelin giyimi titiz, kıyafetleri düzgün ve temizdir.	,509				
İş arkadaşlarım hizmet sunumunu hakkıyla gerçekleştirmektedir.		,779			
İş arkadaşlarım misafirlerin sorunlarını içtenlikle çözmeye çalışır		,769			
İş arkadaşlarım misafirlere verdikleri taahhütleri hakkıyla yerine getirmektedir.		,708			
Otel yönetimi misafirlere söz vermiş olduğu hizmetleri tümüyle yerine getirir.		,611			
İş arkadaşlarım talep edilen hizmetlerin yerine getirilme süresini misafire tam olarak belirtir.		,552			
İş arkadaşlarım hatasız eksiksiz hizmet sunumunda ısrarcı davranır		,335			
İş arkadaşlarım misafir istek ve ihtiyaçları ile gerektiği gibi ilgilenirler.			,700		
Çalıştığım otelde hizmet sunumu oldukça hızlıdır.			,631		
Çalışma arkadaşlarım oldukça yardımseverdir.			,525		
Çalışma arkadaşlarım hizmet sunumunda her zaman saygılı davranır.				,778	
Çalışma arkadaşlarımın davranışları güven vericidir.				,769	
Misafirlerimiz otelde kendilerini kesinlikle güvende hissederler.				,761	
Yiyecek içecek servisi ve diğer hizmetlerin sunum saatleri tüm misafirlere hitap etmektedir.				,734	
İş arkadaşlarım misafirlerin sorularına tatmin edici cevaplar vermektedir.				,724	
İş arkadaşlarım misafirlerin kişisel ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilirler.					,546
Çalıştığım bölümün yöneticileri misafirler ile en iyi şekilde ilgilenirler					,522
Çalışma arkadaşlarım yetenekli ve işinde uzman bireylerdir.					,524
İş arkadaşlarım misafirler ile kişisel olarak ilgilenmektedirler.					,429
Özdeğer	1.103	1.931	0.712	13.261	0.630
Varyansı Açıklama Oranı (%)	5.012	8.775	3.235	60.279	2.865
Birikimli Varyans	5.012	13.787	17.022	77.301	80.166
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			80.166		
KMO değeri			0.956		
Bartlett test değeri			x ² : 8732.266, p: 0.000		

Algılanan hizmet performansı alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde fiziksel kanıtlar boyutunu açıklayan ana unsurun “*çalıştığım otel modern donanımlara sahiptir*” (0,878), güvenilirlik boyutunu açıklayan ana unsurun “*iş arkadaşlarım hizmet sunumunu hakkıyla gerçekleştirmektedir*” (0,779), yanıt verebilme boyutunu açıklayan ana unsurun “*iş arkadaşlarım misafir istek ve ihtiyaçları ile gerektiği gibi ilgilenirler*” (0,700), güvence boyutunu açıklayan ana unsurun “*çalışma arkadaşlarım hizmet sunumunda her zaman saygılı davranır*” (0,778), empati boyutunu açıklayan ana unsurun “*iş arkadaşlarım misafirlerin kişisel ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilirler*” (0,546) olduğu belirlenmiştir.

Veri analizi sürecinde güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların bazı demografik özellikleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur. Tabloda yer alan sonuçlara göre katılımcıların %51’i kadındır ve örneklemin yarısı evli (%50) yarısı ise bekâr durumdaki bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 5: Katılımcılara Ait Bazı Demografik Bilgiler

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	196	49,0	Çalışılan Departman	Ön büro	85	21,25
Medeni Durum	Evli	200	50,0		Yiyecek içecek	247	61,75
	Bekar	200	50,0		Kat hizmetleri	68	17,00
Eğitim Durumu	İlköğretim	59	14,75	Çalışma süresi	1 yıldan az	69	17,25
	Lise	146	36,50		1-3 yıl	144	36,00
	Ön lisans/lisans	156	39,00		4-7 yıl	125	31,25
	Yüksek lisans / doktora	39	9,75		8 yıl ve üzeri	62	15,50
Yaş Grubu	25yasaltı	49	12,25				
	25-34yas	166	41,50				
	35-44yas	129	32,25				
	45 yaş ve üzeri	56	14,00				

Katılımcılara ait eğitim bilgileri incelendiğinde ön lisans ve lisans eğitim alan bireylerin ana grubu teşkil ettiği (n:156, %39.00) lise mezunlarının ise toplamın %36,5’sini oluşturduğu anlaşılmaktadır. 25-34 yaş grubundaki bireyler (n: 166) örneklemin %41,50’sini oluşturmakta orta yaş grubunu temsil eden 129 kişi ise yaş bağlamında en büyük ikinci grubu meydana getirmektedir. Tablo 5’e göre araştırmaya katkı sağlayan bireylerden 247’si yiyecek içecek departmanında (%)

61,75), 85'i ön büroda (%21,25) kalan kesim ise kat hizmetlerinde (n: 68, %17) çalışmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %36'sının 1-3 yıldır, %31,5'inin ise 4-7 yıldır aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Demografik bilgiler genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyet ve medeni durum bakımından homojen bir örneklem olduğu, örneklemde eğitim düzeyinin yüksek olduğu (%85,25 lise ve üzeri), genç ve orta yaş grubu çalışanların büyük bir oranı teşkil ettiği, yiyecek içecek departmanında çalışan bireylerin çoğunlukta olduğu, ortalama çalışma süresinin ise 1-3 ile 4-7 yıl arasında değiştiği anlaşılmaktadır.

Veri analizinin son aşamasında katılımcıların araştırma ölçeklerinde yer alan ifadeler katılımların düzeyi aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bağlamında incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak algılanan örgütsel destek ölçeğinde yer alan ifadeler değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Algılanan Örgütsel Destek İfadelerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bilgiler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{\chi}$	s.s
		1	2	3	4	5		
Çalıştığım otel, işletme faaliyetleri ve gelişimi için yaptığım katkılara değer verir.	n	15	10	63	166	146	4,05	0,98
	%	3,8	2,5	15,8	41,5	36,5		
Çalıştığım otel, ekstra çabalarımı takdir etmekte <u>başarısızdır.</u> *	n	27	21	43	151	158	3,98	1,15
	%	6,8	5,3	10,8	37,8	39,5		
Çalıştığım otel, şikayetlerimi <u>dikkate almaz.</u> *	n	26	23	45	138	168	4,00	1,16
	%	6,5	5,8	11,3	34,5	42,0		
Çalıştığım otel, gerçekten benim iyiliğimi düşünür.	n	14	12	85	182	107	3,89	0,95
	%	3,5	3,0	21,3	45,5	26,8		
Çalıştığım otel, işimi mümkün olan en iyi şekilde işimi yapsam da <u>bunu fark etmez.</u> *	n	26	20	53	142	159	3,97	1,15
	%	6,5	5,0	13,3	35,5	39,8		
Çalıştığım otel, işimdeki genel memnuniyetimi dikkate alır.	n	16	9	82	192	101	3,88	0,95
	%	4,0	2,3	20,5	48,0	25,3		
Çalıştığım otel, bana <u>çok az ilgi gösterir.</u> *	n	26	26	49	146	153	3,94	1,16
	%	6,5	6,5	12,3	36,5	38,3		
Çalıştığım kurum, işimdeki başarılarımla gurur duymaktadır.	n	20	17	80	186	97	3,81	1,01
	%	5,0	4,3	20,0	46,5	24,3		

$\bar{\chi}$: Aritmetik ortalama, s.s: standart sapma, *: Ters kodlama gerçekleştirilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ifadelerine katılım düzeyleri ele alındığında en yüksek katılım düzeyi gösteren ifadenin “Çalıştığım otel, işletme faaliyetleri ve gelişimi için yaptığım katkılara değer verir” ($\bar{\chi}$: 4.05) ifadesi olduğu; en düşük

katılım düzeyi gösteren ifadenin ise “Çalıştığım otel, bana çok az ilgi gösterir” ($\bar{x}$: 3.94) ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların algılanan örgütsel destek ifadelerine yönelik katılım düzeylerinin incelenmesinden sonra, örgüte uyum düzeylerini açıklayan ifadelere katılım düzeyleri incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Örgüte Uyum İfadelerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bilgiler

	İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s
			1	2	3	4	5		
Örgüt içi uyum ($\bar{x}$: 3.88)	Mesai arkadaşlarımı severim.	n	9	6	47	135	203	4,29	0,90
		%	2,3	1,5	11,8	33,8	50,8		
	Mesai arkadaşlarım çalışma tarzı olarak bana benzemektedir.	n	54	23	67	126	130	3,64	1,35
		%	13,5	5,8	16,8	31,5	32,5		
	İşim, yetenek ve becerilerimi geliştirmeme yardım eder.	n	13	10	84	152	141	4,00	0,98
		%	3,3	2,5	21,0	38,0	35,3		
	Bu otel işletmesine iyi uyum sağladığımı hissediyorum.	n	15	12	58	167	148	4,05	0,99
		%	3,8	3,0	14,5	41,8	37,0		
	Otel işletmesinin sahip olduğu kurum kültürüne uyumlu olduğumu düşünüyorum.	n	13	13	59	173	142	4,05	0,96
		%	3,3	3,3	14,8	43,3	35,5		
Sosyal çevre uyumu ($\bar{x}$: 4.25)	Bu otelde sahip olduğum yetki ve sorumluluklardan memnunum.	n	24	23	70	168	115	3,82	1,10
		%	6,0	5,8	17,5	42,0	28,8		
	Otel işletmesinin değerleri benim değerlerimle örtüşmektedir.	n	20	23	67	189	101	3,82	1,03
		%	5,0	5,8	16,8	47,3	25,3		
	Kariyer hedeflerime bu otelde çalışmaya devam ederek ulaşabilirim.	n	58	30	101	121	90	3,39	1,31
		%	14,5	7,5	25,3	30,3	22,5		
	Mesleki gelişim ve ilerleme (kariyer) durumumun iyi olduğunu düşünüyorum.	n	25	29	64	150	132	3,84	1,15
		%	6,3	7,3	16,0	37,5	33,0		
	Çalışmakta olduğum şehri gerçekten seviyorum.	n	11	19	46	141	183	4,19	0,99
		%	2,8	4,8	11,5	35,3	45,8		
Sosyal çevre uyumu ($\bar{x}$: 4.25)	Çalışmakta olduğum şehrin havası bana uygundur.	n	2	5	36	157	200	4,17	0,99
		%	,5	1,3	9,0	39,3	50,0		
	İş dışındaki sosyal çevrem ile iyi uyum sağladığımı düşünüyorum.	n	4	12	35	159	190	4,37	0,74
		%	1,0	3,0	8,8	39,8	47,5		
	İş dışında, içinde bulunduğum sosyal çevrem evimi aratmamaktadır.	n	8	14	38	155	185	4,30	0,83
		%	2,0	3,5	9,5	38,8	46,3		
Sosyal çevre uyumu ($\bar{x}$: 4.25)	Yaşadığım şehir bana yapmaktan hoşlandığım boş zaman faaliyetleri sunmaktadır.	n	9	6	47	135	203	4,24	0,91
		%	2,3	1,5	11,8	33,8	50,8		

$\bar{x}$: Aritmetik ortalama, s.s: standart sapma

Tablo incelendiğinde örgüte uyumun alt boyutları olan örgüt içi uyum ($\bar{x}$: 3.88) ve sosyal çevreye uyum ($\bar{x}$: 4.25) düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların sosyal çevreye uyum düzeyinin örgüt içi

uyuma göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki ifadelerin tamamı ele alındığında ise örgüte uyum kapsamında katılımcılar tarafından en fazla katılım gösterilen ifadelerin sırasıyla “iş dışındaki sosyal çevre ile iyi uyum sağladığımı düşünüyorum” ($\bar{x}$: 4.37), “iş dışında içinde bulunduğum sosyal çevrem evimi aratmamaktadır” ($\bar{x}$: 4.30) ve “mesai arkadaşlarımı severim” ($\bar{x}$: 4.29) olduğu görülmektedir. Örgüte uyum kapsamında katılımcıların diğerlerine oranla en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise sırasıyla “Kariyer hedeflerime bu otelde çalışmaya devam ederek ulaşabilirim” ($\bar{x}$: 3.39), “Mesai arkadaşlarım çalışma tarzı olarak bana benzemektedir” ($\bar{x}$: 3.64) olduğu belirlenmiştir. Örgüt içi uyum ve sosyal çevre uyumu alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde örgüt içi uyumda en fazla katılım düzeyine sahip ifade “Mesai arkadaşlarımı severim” ($\bar{x}$: 4.29) ve “Bu otel işletmesine iyi uyum sağladığımı düşünüyorum” ($\bar{x}$: 4.05) ifadeleridir. Sosyal çevre ile uyum boyutunda en yüksek aritmetik ortalama değerine sahip ifadeler ise “İş dışındaki sosyal çevre ile iyi uyum sağladığımı düşünüyorum” ($\bar{x}$: 4.37), “İş dışında içinde bulunduğum sosyal çevrem evimi aratmamaktadır” ($\bar{x}$: 4.30) ifadeleridir.

İfadelere katılım düzeyini ele alan veri analizinin son aşaması algılanan hizmet performansına yönelik analizi içermekte ve bulgular Tablo 8’de sunulmaktadır. Hizmet performansına yönelik ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde işletmelerin modern donanımlara sahip olmasının ($\bar{x}$: 4.38) en çok katılım gösterilen ifade olduğu anlaşılmaktadır.

Algılanan hizmet performansının alt boyutları ayrı ayrı olarak ele alındığında fiziksel kanıtlar boyutunda en yüksek katılım düzeyine sahip olan ifade “Çalıştığım otel modern donanımlara sahiptir” ($\bar{x}$: 4.38); güvenilirlik boyutunda “İş arkadaşlarım misafirlerin sorunlarını içtenlikle çözmeye çalışır” ($\bar{x}$: 4.25); yanıt verebilme boyutunda “Çalışma arkadaşlarım oldukça yardımseverdir” ($\bar{x}$: 4.28); güvence boyutunda “F&B servisi ve diğer hizmetlerin sunum saatleri tüm misafirlere hitap etmektedir” ($\bar{x}$: 4.31) ve empati boyutunda ise “İş arkadaşlarım misafirler ile kişisel olarak ilgilenmektedirler” ($\bar{x}$: 4.33) ifadeleridir. Algılanan hizmet performansı kapsamında katılımcıların diğerlerine oranla en az katılım gösterdikleri ifadenin ise “Çalışma arkadaşlarım yetenekli ve işinde uzman bireylerdir” ($\bar{x}$: 4.17) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8: Hizmet Performansı İfadelerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bilgiler

	İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s
			1	2	3	4	5		
Fiziksel kanıtlar (x̄: 4,30)	Çalıştığım otel modern donanımlara sahiptir.	n 2 % 0,5	7 1,8	31 7,8	158 39,5	202 50,5		4,38	0,75
	Çalıştığım otelin fiziksel olanakları göze hitap etmektedir.	n 5 % 1,3	6 1,5	32 8,0	158 39,5	199 49,8			
	Çalıştığım oteldeki personelin giyimi titiz, kıyafetleri düzgün ve temizdir.	n 10 % 2,5	16 4,0	51 12,8	134 33,5	189 47,3			
	Çalıştığım bölümde servis ile ilgili materyaller göz alıcıdır.	n 1 % 0,3	8 2,0	52 13,0	157 39,3	182 45,5			
	İş arkadaşlarım misafirlere verdikleri taahhütleri hakkıyla yerine getirmektedir.	n 6 % 1,5	9 2,3	47 11,8	168 42,0	170 42,5			
Güvenilirlik (x̄: 4,21)	İş arkadaşlarım misafirlerin sorunlarını içtenlikle çözmeye çalışır	n 8 % 2,0	4 1,0	43 10,8	171 42,8	174 43,5		4,22	0,85
	İş arkadaşlarım hizmet sunumunu hakkıyla gerçekleştirmektedir.	n 4 % 1,0	9 2,3	47 11,8	174 43,5	166 41,5			
	Otel yönetimi misafirlere söz vermiş olduğu hizmetleri tümüyle yerine getirir.	n 9 % 2,3	13 3,3	41 10,3	168 42,0	169 42,3			
	İş arkadaşlarım talep edilen hizmetlerin yerine getirilme süresini misafire tam olarak belirtir.	n 2 % 0,5	11 2,8	50 12,5	173 43,3	164 41,0			
	İş arkadaşlarım hatasız eksiksiz hizmet sunumunda ısrarcı davranır	n 3 % 0,8	12 3,0	48 12,0	178 44,5	159 39,8			
	İş arkadaşlarım misafir istek ve ihtiyaçları ile gerektiği gibi ilgilenirler.	n 2 % 0,5	8 2,0	48 12,0	161 40,3	181 45,3			
	Çalıştığım otelde hizmet sunumu oldukça hızlıdır.	n 6 % 1,5	14 3,5	56 14,0	148 37,0	176 44,0			
Yanıt verebil. (x̄: 4,25)	Çalışma arkadaşlarım oldukça yardımseverdir.	n 4 % 1,0	5 1,3	52 13,0	155 38,8	184 46,0		4,28	0,81
	Çalışma arkadaşlarımın davranışları güven vericidir.	n 2 % 0,5	8 2,0	46 11,5	165 41,3	179 44,8			
	Çalışma arkadaşlarım hizmet sunumunda her zaman saygılı davranır.	n 6 % 1,5	9 2,3	53 13,3	151 37,8	181 45,3			
Güvence (x̄: 4,28)	Misafirlerimiz otelde kendilerini kesinlikle güvende hissederler.	n -- % --	5 1,3	55 13,8	157 39,3	183 45,8		4,30	0,75
	F&B servisi ve diğer hizmetlerin sunum saatleri tüm misafirlere hitap etmektedir.	n 1 % 0,3	9 2,3	50 12,5	147 36,8	193 48,3			
	İş arkadaşlarım misafirlerin sorularına tatmin edici cevaplar vermektedir.	n 1 % 0,3	8 2,0	41 10,3	172 43,0	178 44,5			
	İş arkadaşlarım misafirler ile kişisel olarak ilgilenmektedirler.	n 1 % 0,3	10 2,5	40 10,0	153 38,3	196 49,0			
	Çalıştığım bölümün yöneticileri misafirler ile en iyi şekilde ilgilenirler	n 4 % 1,0	8 2,0	51 12,8	138 34,5	199 49,8			
Empati (x̄: 4,27)	İş arkadaşlarım misafirlerin kişisel ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilirler.	n 5 % 1,3	12 3,0	42 10,5	157 39,3	184 46,0		4,26	0,86
	Çalışma arkadaşlarım yetenekli ve işinde uzman bireylerdir.	n 14 % 3,5	14 3,5	44 11,0	146 36,5	182 45,5			

$\bar{x}$: Aritmetik ortalama, s.s: standart sapma

5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde ilk olarak çalışanların algıladıkları örgütsel destek, örgüte uyum düzeyleri ve algıladıkları hizmet performansı arasındaki ilişkiler ilişki ölçüm testi (Korelasyon analizi) ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizinde ilişkilerin yorumlanmasında Pearson korelasyon kat sayıları dikkate alınmış ve bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Algılanan Örgütsel Destek, Örgüte Uyum ve Algılanan Hizmet Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi

			1	2	2.1	2.2	3
Algılanan örgütsel destek	(1)	r	1				
Örgüte Uyum	(2)	r	0,614**	1			
Örgüt İçi Uyum	(2.1)	r	0,645**	0,926**	1		
Sosyal Çevre İle Uyum	(2.2)	r	0,203**	0,595**	0,246**	1	
Algılanan Hizmet Performansı	(3)	r	0,522**	0,623**	0,622**	0,276**	1
AHP fiziksel kanıtlar	(3.1)	r	0,429**	0,479**	0,428**	0,317**	0,752**
AHP güvenilirlik	(3.2)	r	0,483**	0,572**	0,581**	0,232**	0,923**
AHP yanıt verebilme	(3.3)	r	0,439**	0,545**	0,563**	0,200**	0,891**
AHP güvence	(3.4)	r	0,440**	0,544**	0,551**	0,222**	0,911**
AHP empati	(3.5)	r	0,487**	0,578**	0,583**	0,241**	0,882**

*: 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, p<0.01, r: Pearson korelasyon kat sayısı

Tabloda yer alan temel bulgular incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum arasında **yüksek (r: .614)** bir ilişki bulunduğu, algılanan örgütsel destek ve algılanan hizmet performansı arasında **orta düzeyde (r: .522)** bir ilişki bulunduğu örgüte uyum ve algılanan hizmet performansı arasında ise **yüksek (r: .623)** bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Tablo 9 alt boyutlar bağlamında incelendiğinde ise algılanan hizmet performansının alt boyutu olan empati boyutunun algılanan örgütsel destek (**r: .487**) ile orta düzeyde örgüte uyum (**r: .578**) ile ise orta yüksek düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Söz konusu alt boyutlar hizmet performansını iki bağımsız değişken ile en yüksek ilişki düzeyine sahip boyutları oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularının değerlendirme sürecinde algılanan örgütsel destek, örgüte uyum ve algılanan hizmet performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinden sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri regresyon modeli, varyans açıklama oranı ve standardize edilmemiş katsayılar bağlamında değerlendirilmiştir. Bağımsız değişkendeki faktör sayısının tek olduğu durumlarda tek değişkenli (bivariate) doğrusal regresyon analizi, bağımsız değişkendeki faktör sayısının birden fazla olduğu durumlarda ise çok değişkenli (multivariate) doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Regresyon analizleri ile araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ilk olarak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgüte uyum düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve bulgular Tablo 10’da sunulmuştur. Tabloya göre algılanan örgütsel destek örgüte uyuma ilişkin toplam varyansın yaklaşık %38’ini oluşturmaktadır ve regresyon modeli anlamlıdır (F: 241,450, p:0.000).

Tablo 10: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüte Uyuma Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Kat Sayılar	t	Sig.	Düzeltilmiş R ² değeri	F değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	2,229	0,118	---	18,959	0,000			
Algılanan Örgütsel Destek	0,452	0,029	0,614	15,539	0,000	0,376	241,450	0,000
Örgüte Uyum: $2.229 + 0.452 * \text{Algılanan Örgütsel Destek}$								

Tablo daha detaylı incelendiğinde çalışanların örgütsel destek algılarındaki her bir birimlik artış örgüte uyum düzeyleri üzerinde %45 oranında bir artış meydana getirmektedir ve söz konusu etki anlamlıdır (p: 0.000). Buradan hareketle; araştırmanın birinci hipotezi olan **H1: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgüte uyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır** hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ikinci olarak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bulgular Tablo 11’de sunulmuştur. Tabloya göre algılanan örgütsel destek hizmet performansına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %27’sini oluşturmaktadır ve regresyon modeli anlamlıdır (F: 149, 322, p: 0.000).

Tablo 11: Algılanan Örgütsel Desteğin Algılanan Hizmet Performansına Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Kat Sayılar	t	Sig.	Düzeltilmiş R ² değeri	F değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	2,796	0,123	---	22, 783	0,000			
Algılanan Örgütsel Destek	0,371	0,030	0,522	12, 220	0,000	0,271	149, 322	0,000
Algılanan Hizmet Performansı: $2.796 + 0.371 * \text{Algılanan Örgütsel Destek}$								

Tablo detaylı olarak incelendiğinde çalışanların örgütsel destek algılarındaki her bir birimlik artış algılanan hizmet performansları üzerinde %37oranında bir artış

meydana getirmektedir ve söz konusu etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p: 0.000). Buradan hareketle; araştırmanın ikinci hipotezi olan **H2: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde üçüncü olarak çalışanların örgüte uyumunun hizmet performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bulgular Tablo 12’de sunulmuştur. Tablodaki veriler doğrultusunda örgüte uyum hizmet performansına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %39’unu oluşturmaktadır ve regresyon modeli anlamlıdır (F: 252,680, p:0.000).

Tablo 12: Örgüte Uyumun Algılanan Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Kat Sayılar	t	Sig.	Düzeltilmiş R ² değeri	F değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,845	0,154	---	11,918	0,000	0,387	252,680	0,000
Örgüte Uyum	0,602	0,038	0,623	15,896	0,000			
Algılanan Hizmet Performansı: 1,845 + 0.602 * Örgüte Uyum								

Tablo detaylı olarak incelendiğinde çalışanların örgüte uyum düzeyleri üzerindeki her bir birimlik artış, algılanan hizmet performansı üzerinde %60 oranında bir artış meydana getirmektedir ve söz konusu etki anlamlıdır (p: 0.000). Buradan hareketle; araştırmanın üçüncü hipotezi olan **H3: “Çalışanların örgüte uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Araştırma kapsamında **H3** kabul edilmekle birlikte, örgüte uyumu açıklayan alt boyutlardan hangisinin hizmet performansı üzerinde etkisinin olduğunu belirlemek için Tablo 13’deki regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 13’de elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak incelendiğinde çalışanların örgüt içi uyumları ve sosyal çevre uyumlarının algılanan hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgüt içi uyum düzeylerindeki bir birimlik artış algılanan hizmet performansları üzerinde yaklaşık %45 düzeyinde bir etkiye sahiptir. Aynı etki sosyal çevre alt boyutu için yaklaşık %12 düzeyindedir ve söz konusu etki anlamlıdır (p: 0.000). Buradan hareketle; hizmet performansında örgüte uyum kapsamında esas önemli olan boyutun örgüt içi uyum boyutu olduğu ifade edilebilir.

Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezinin alt hipotezleri; **H31**: “Çalışanların örgüt içi uyumunun hizmet performansını anlamlı bir şekilde etkisi bulunmaktadır” ve **H32**: “Çalışanların sosyal çevre uyumunun hizmet performansını anlamlı bir şekilde etkisi bulunmaktadır” hipotezleri **KABUL** edilmiştir.

Tablo 13: Örgüte Uyumun alt boyutlarının Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Kat Sayılar	t	Sig.	Düzeltilmiş R ² değeri	F değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta				
Sabit	2,059	0,168	---	12,273	0,000		
Örgüt içi Uyum	0,441	0,030	0,589	14,721	0,000	0,399	133,589
Sosyal Çevre	0, 115	0,035	0,130	3, 257	0,001		
Algılanan Hizmet Performansı: 2, 059+ 0.441*Örgüt İçi Uyum+ 0.115*Sosyal Çevre							

Hipotezlerin test edilmesinde son olarak algılanan hizmet performansının örgütsel destek ve örgüte uyum üzerindeki etkileri incelenmiş ve bulgular Tablo 14’de gösterilmiştir. Tablodaki veriler doğrultusunda algılanan hizmet performansının örgütsel destek ve örgüte uyuma ilişkin toplam varyansın yaklaşık %42’sini oluşturmaktadır ve regresyon modeli anlamlıdır (F:143, 478, p:0.000).

Tablo 14: Örgütsel Destek ve Örgüte Uyumun Algılanan Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Kat Sayılar	t	Sig.	Düzeltilmiş R ² değeri	F değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,751	0,151	---	11,560	0,000			
Algılanan Örgütsel Destek	0,159	0,034	0,224	4,621	0,000	0,417	143,478	0,000
Örgüte Uyum	0,469	0,047	486	10,018	0,000			
Algılanan Hizmet Performansı: 1,751+ 0.159 * Algılanan Örgütsel Destek+ 0.469 * Örgüte Uyum								

Tablo detaylı olarak incelendiğinde algılanan hizmet performansı üzerindeki her bir birimlik artış algılanan örgütsel destek üzerinde yaklaşık %16 oranında bir artış, örgüte uyum üzerinde ise yaklaşık %47 oranında bir artış meydana getirmektedir ve söz konusu etkiler anlamlıdır (p: 0.000). Buradan hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi olan **H4**: “Çalışanların algıladıkları örgütsel destek

ve örgüte uyumları hizmet performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir” hipotezi
KABUL edilmiştir.



6.TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde hizmet veren çalışanların örgütsel destek algısı, örgüte uyum düzeyi ve algılanan hizmet performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve algılanan örgütsel destek, örgüte uyum düzeyinin algılanan hizmet performansına etkisini belirlemektir. Bu kapsamda Ankara’da dört ve beş yıldızlı olarak hizmet veren farklı otellerde çalışan 400 personele bu araştırma için anketler uygulanmıştır. Katılımcıların %49’unu erkek, %51’ini ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır ve büyük çoğunluğu ön lisans/lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Yiyecek-içecek departmanında çalışanların çoğunlukta olduğu katılımcıların işletmede çalışma süreleri ise genellikle 1 ile 3 yıl arasında değişmektedir. Araştırma kapsamında algılanan örgütsel destek tek boyutta ele alınırken, örgüte uyum düzeyi; örgüt içi uyum ve sosyal çevre uyumu olmak üzere iki alt boyutta, algılanan hizmet performansı ise; fiziksel kanıtlar, güvenilirlik, yanıt verebilme, güvence ve empati boyutları olmak üzere beş alt boyutta ele alınmıştır.

Veri analizinden elde edilen bulgular katılımcıların örgütsel destek, örgüte uyum ve algılanan hizmet performansı ifadelerine katılım oranlarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örgüte uyum ölçeğinde yer alan ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanlar örgütün değerleri ile bütünleştiğini düşünmekte, katkılarının değerli görüldüğüne inanmakta, iş arkadaşları ile uyum içerisinde olduğunu düşünmekte, fakat *kariyer hedeflerine mevcut örgütlerinde devam ederek ulaşamayacaklarını* düşünmektedir. *Kariyer hedeflerine mevcut örgütünde devam ederek ulaşma* konusu Kaya (2012) tarafından Antalya’da konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada da ele alınmış ve çalışanların kariyer hedeflerine mevcut işletmede çalışarak ulaşma düşüncesinde olduğu saptanmıştır. İki çalışmanın sonuçları arasındaki farklılığın temel sebeplerinden birisinin turizmin mevsimsellik özelliği ve buna bağlı olarak mevsimlik iş gücünün çalışanların istihdamı üzerindeki etkisi olduğu öngörülmektedir. Nitekim Antalya bölgesinde dört mevsim yoğun olarak hizmet veren, sürekli istihdam edilen bir çalışanın, bölgenin de sağlamış olduğu katkılar ile mevcut işletmesinde devam ederek kariyer hedeflerine daha rahat şekilde ulaşabileceği düşünülebilir. Bu noktada Antalya’da çalışan için alternatif iş

olanakları çok olmakla birlikte işletme tarafından kendisine sunulan olanakların çalışan tercihini önemli ölçüde etkileyebileceği de göz önüne alınmalıdır. Çalışmakta olduğu işletmeden önemli destek ve katkılar elde eden ve kariyer basamaklarında daha hızlı yükselebileceğine inanan çalışanlar doğal olarak kariyerini burada sürdürecektir. Diğer yandan Ankara gibi şehir otelciliğinin hâkim olduğu işletmelerde insan kaynağında değişim oranının görece olarak düşük olması terfi imkânlarını azaltmakta, bununla birlikte çalışana sağlanan imkânlar (lojman, servis, maaş vb.) daha sınırlı kalmaktadır. Bu koşullar altında yeterli desteği alamayan ve işletmede hızlı terfi alamayacağını öngören çalışan işletmede kariyer hedeflerine ulaşamayacağı yönünde düşünceye sahip olabilir.

Çalışmanın bulgularından algılanan örgütsel desteğin örgüte uyuma etkisinin tespitine ilişkin elde edilen sonuçlara göre; algılanan örgütsel desteğin örgüte uyum düzeyi üzerinde %45 oranında bir artış meydana getirdiği tespit edilmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki çalışmaların bulguları ile karşılaştırıldığında doğrudan bu etkiyi ölçen bir çalışma bulunmamaktadır fakat, örgütsel desteğin sonucu olan örgütsel bağlılık örgütsel bağlılık ve örgüte uyumun alt boyutları ile ilişkili olarak Eisenberger vd. (1990), tarafından gerçekleştirilmiş çalışmada; çalışanların örgüt ve yöneticilerinden algıladıkları desteğin, algılanan örgütsel destek sonucu gelişen duygusal temelli örgütsel bağlılığın sosyal değişim kuramı ile bütünleşmesi ile, çalışanlar takas uyumu göstererek uyum düzeylerinde artış görüldüğü bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgularından algılanan örgütsel desteğin örgüte uyum üzerinde etkisi vardır hipotezini destekleyici niteliktedir.

Cable ve Derue (2002), tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise; çalışanların örgüte uyum göstermelerinin örgüt içi çalışma ortamında birçok tutum ve davranışa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu davranışların ise; algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili bulunmuştur. Çalışmanın bulgularına göre, çalışanlar örgütün değerleri ile uyum göstermekte ve bu değerleri paylaştıklarında örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu doğrultuda örgüte yönelik olumlu davranışlar göstermektedirler. Elde edilen bulgularda ile birey-örgüt uyumu ile örgütsel desteğin sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir

ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda karşılaştırılan sonuçların çalışmanın bulguları ile benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti etkisinde; kişisel fedakârlık ve işe uyumun arabuluculuk rolünün incelendiği çalışmada Dawley ve diğerleri (2010) örgüte uyumun algılanan örgütsel desteğe aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, araştırmada oluşturulan ve analizler ile kabul edilen “*Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgüte uyum üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” hipotezi ile benzerlik göstermektedir.

Afşar ve Badir (2016), kişi-örgüt uyumu ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işe gömülmüşlüğü düzenleyici rolünü ve algılanan örgütsel desteğin, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolünü ele aldıkları çalışmalarında; algılanan örgütsel desteğin, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği; kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ve algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel desteğin sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin işe gömülme davranışı gösteren işgörenlerde daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma bulgularının, bu araştırmanın **H1** hipotezini önemli ölçüde desteklediği söylenebilir.

Chirazof (2014), kişi-örgüt uyumu ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü ele aldığı çalışmasında, söz konusu aracılık rolünün anlamlı olduğunu belirlemiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulguların mevcut araştırma hipotezlerinden H1 ile tutarlı olduğu sonucu görülmektedir. Ng ve Sarris (2012), kişi örgüt uyumu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, kişi örgüt uyumunun ve algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın belirleyicileri olduğunu; algılanan örgütsel desteğin, kişi örgüt uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlenmediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak; algılanan örgütsel desteğin kişi örgüt uyumundan çok, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın anlamlı belirleyicileri olabileceğini belirlemişlerdir. Elde edilen bulgular mevcut araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu olan, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır sonucu Rhoades ve Eisenberger (2002), tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Çalışma bulguları algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular araştırma kapsamında oluşturulmuş *“Algılanan örgütsel destek ve algılanan hizmet performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır”* hipotezini destekler niteliktedir.

Walumbwa vd. tarafından, 2010 yılında gerçekleştirilmiş olan çalışmada çalışanların örgüte yönelik algılarının net olmaması veya olumsuz yönde olmasının çalışanlarının hizmet performanslarında düşüşler görülmesine neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ise; yöneticinin psikolojik sermayesi ile çalışanın performansının olumlu bir ilişki içerisinde olduğu ve yöneticinin psikolojik sermayesinin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu; *“Algılanan örgütsel destek ve algılanan hizmet performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır”* hipotezi ile benzer niteliktedir.

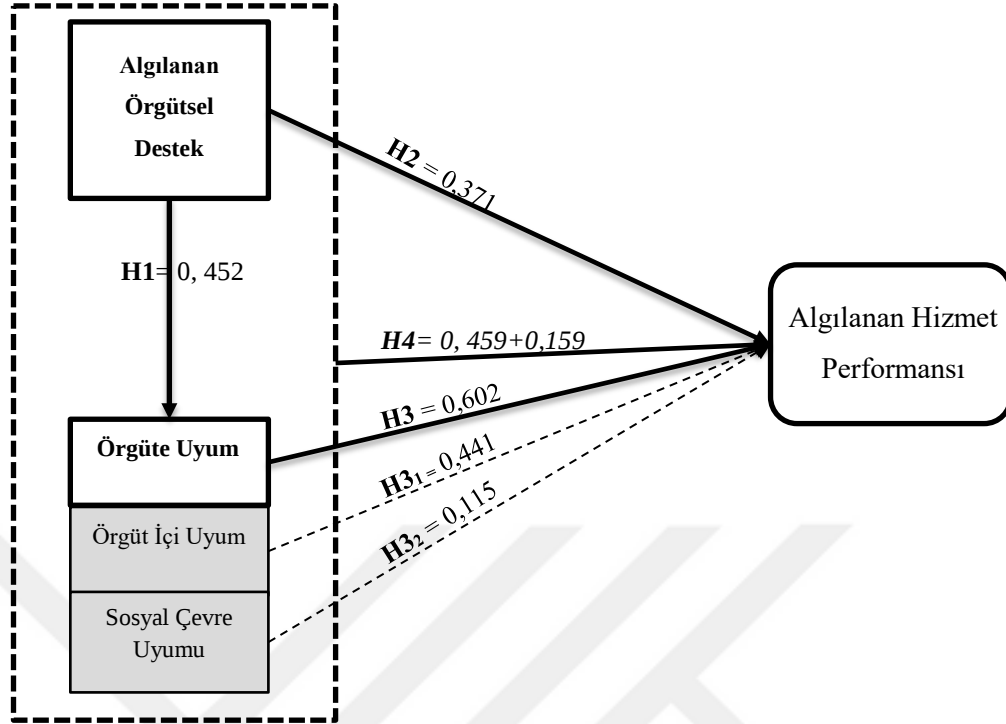
Tanrıverdi ve Yılmaz, (2017), tarafından gerçekleştirilen aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü konulu çalışmada algılanan örgütsel destek ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun çalışmada oluşturulan *“Algılanan örgütsel destek ve algılanan hizmet performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır”* hipotezini destekler niteliktedir.

Turunç ve Çelik, (2010) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgunun mevcut çalışmanın bulguları ile benzer nitelikte olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışmanın regresyon sonuçlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etki bulunmasına rağmen, bu sonucun elde edilmesinde yapısal modelde tüm değişkenlerin etkilerinin bir arada görülmesinde dolayı ana etkenin; örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünde bulunmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Akkoç vd. (2012), tarafından gerçekleştirilmiş olan, örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: güvenin aracılık rolü adlı çalışmanın sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışanların hem iş tatminleri hem de işteki performansları üzerinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgunun araştırma kapsamında oluşturulan, “*Çalışanların örgüte uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” hipotezi ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Autry ve Wheeler (2005), tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada çalışanların bireysel özellik ve değerleri ile örgütün özellik ve değerlerinin uyumlu olmasının çalışanların hizmet performansına yüksek seviyede etki gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulguların çalışmada oluşturulan “*Çalışanların örgüte uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” hipotezi ile benzerlik göstermekte ve mevcut hipotezi desteklemektedir.

Bright (2007), tarafından yapılan çalışmada; örgüte uyum kapsamında kamu çalışanlarının kendi performanslarını değerlendirmelerinin kamu hizmeti motivasyonu arasındaki ilişkinin tespitinde, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak örgüte uyumun aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmanın elde edilen veriler doğrultusunda kamu hizmeti motivasyonu ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, çalışanların örgüt uyumu ile hizmet performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle çalışmanın bulgularının mevcut çalışmanın hipotezi “*Çalışanların örgüte uyumunun hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” **H3** ile tutarlılık gösterdiği ve bulguların hipotezi desteklediği söylenebilir.



Şekil 8. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında ele alınan hipotez sonuçlarına göre yukarıdaki model geliştirilmiştir. Modelde de görüldüğü gibi otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve örgüte uyum düzeylerinin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisini araştıran H1, H2, H3, H3₁, H3₂ hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma modelinde örgüte uyumun alt boyutlarından sosyal çevre uyumunun algılanan hizmet performansı üzerinde örgüt içi uyuma göre daha düşük seviyede bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Bunun nedeninin çalışanların eğitim veya ailevi nedenleri gibi koşullardan dolayı mevcut şehirde çalışma zorunluluklarından kaynaklandığı düşünülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde giderek artan teknolojik gelişmeler ve hızlı değişimler beraberinde zorlu rekabet koşullarını ortaya çıkarmıştır. Bu sert rekabet ortamında amaç ve hedeflerine ulaşabilen başarılı bir örgütün varlığı ise kuşkusuz çalışanların katkıları ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinde kusursuz bir hizmetin sağlanabilmesi için öncelikle çalışanların örgüt içerisindeki durumları ele alınarak örgüt adına en faydalı şekilde katkı sağlayabilecek koşullar oluşturulmalıdır. Örgüt çalışanlarının katkılarının maksimize edilmesinde ise örgüte uyum büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin çalışanlarının refahı ile ilgilenmesi onların katkılarına değer vermesi ve en önemlisi onları örgütte söz sahibi bireyler olarak nitelendirmesi ve buna yönelik davranış göstermesi bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesinde en etkili araç olmaktadır. Örgütün desteğini arkasında hisseden herhangi bir hata yaptığında bile bunu telafi edebilmesi için gerekli imtiyazın sağlanabileceğini hisseden çalışanlar örgüte yüksek düzeyde uyum sağlarlar. Örgüt içerisindeki bu uyumlu ortam çalışanın tutum ve davranışlarına etki ederek örgütsel performansına olumlu şekilde yansımaktadır.

Bu çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeylerinin algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisi; Ankara’da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlardan oluşturulan evren ve örneklem doğrultusunda incelenmiştir. Bu ilişkiler temel olarak ele alındığında ise örgüte uyum ve algılanan hizmet performansı arasında yüksek bir ilişki bulunduğu, algılanan örgütsel destek ve algılanan hizmet performansı arasında ise orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin yüksek olmasının algılanan hizmet performansını olumlu şekilde etkilediği saptanarak araştırmada oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir.

Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin, algılanan hizmet performansı üzerindeki etkisini ele alınan bu çalışma birtakım sınırlılıkları içermektedir. Çalışmanın başlıca sınırlılığını araştırmaya Ankara ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan otel çalışanlarının katılmaları

oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde hemen hemen her eğitim düzeyinden çalışanın bulunmasından dolayı çalışanlarının algılama düzeylerinin birbirlerinden farklı olabileceği ve ifadeleri farklı şekillerde anlayabilme ihtimalleri bir sınırlılık olarak düşünülmüştür. Araştırma ile ilgili literatürde otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyum düzeyinin hizmet performansı üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların yapılmamış olması bir kısıtlılık olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın gelecekte yapılacak çalışmalara katkı niteliğinde olabilecek etkileri ele alınacak olursa; yöneticilerin çalışanlarına destek sağlayıcı yaklaşımları onların örgütsel amaç ve hedefler için örgüte daha fazla katkı sağlamalarına ve hizmet performanslarının artmasına neden olacaktır. Çalışanın etkili verimli çalışmasında öncelikle bireysel değerlerinin örgütün değerleri ile uyumlu olması sağlanarak, işi ve örgütsel ortam ile olan uyumsuzluklarının ortadan kaldırılması başarılabılır ise istedikleri amaç ve hedeflere daha rahat ulaşabileceklerdir.

Bu bilgiler ışığında literatürdeki bilgiler de referans alınarak özellikle turizm işletmelerinde görev yapan sektör yöneticilerine örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarının örgütsel destek, örgüte uyum ve hizmet performanslarının geliştirilmesine yönelik aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

- Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hizmet performansının artırılmasında algılanan örgüt destek ve örgüte uyumun rolünün göz ardı edilemeyeceği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgüte başvuru yapan bir çalışanın değerlendirilmesi esnasında işe alma ve seçme arasındaki ayrımı çok iyi yapmaları gerekmektedir. Başarılı bir şekilde yapılan işe alım ile çalışanın yeni görevine uyum sağlayabilmesi için örgütün politika ve prosedürleri açıkça çalışana bildirilmeli ve bu doğrultuda gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır. Anket uygulama esnasında çalışanların birkaçının anket cevaplama sonrasında anket formuna not olarak; şehir otelciliğinden memnun olmadıklarını, personele gerektiği gibi eğitim ve yardımda bulunulmadığı ve yöneticilerinin turizm alanında daha bilgili deneyimli yöneticilerden olması gerektiğini belirten yorumlara yer vermeleri bu konuda örgütlerin eksiklerini ortaya koymaktadır.

- Turizm işletmelerinin emek yoğun özelliklere sahip olmasından dolayı çalışanların göstermiş oldukları tutum ve davranışlar müşterilerin sunulan hizmetin kalitesini algılamalarına doğrudan etki edebilmektedir. Bu kapsamda öncelikle çalışanların örgütteki refah düzeyleri artırılmalı ve destekleyici davranışlarda bulunulmalıdır. Nitekim örgütü tarafından, değerlerinin gözetildiğini hisseden çalışanlar, hissettikleri yükümlülük ile hizmet sunumunda daha etkili performans gösterme eğiliminde olacaklardır.
- Çalışanların örgüt kültürü ile uyumlu olduğu ve istenilen performansı gösterdikleri sürece örgüt üyeliklerinin devam edeceği konusunda güven verilmelidir. Çünkü bir çalışan örgüt içerisinde kendisini ne derece güvende hisseder ne derece tatmin olursa aynı düzeyde müşterilere hizmet sunacaktır.
- Çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması kapsamında çalışanlar ile kurulan duygusal ve psikolojik bağ ile çalışanın kendisini sadece o örgütün bir çalışanı olarak değil o ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi sağlanmalıdır. Nitekim değerli olduğunu hisseden bir çalışan duygusal bağlılık ile birlikte örgütte kalmaya devam ederek işten ayrılma niyetleri ortadan kaldırılabilir.
- Çalışmanın elde edilen sonuçlarından birisinin çalışanların örgüt uyumlarını yüksek olmasına rağmen kariyer hedeflerine aynı örgütte devam etmeyi düşünmemeleridir. Bu gibi bir durumla karşılaşıldığında çalışanın kariyer hedeflerini mevcut örgütte gerçekleştiremeyeceğini düşünmesine neyin neden olduğu araştırılarak çalışanın örgütsel devamlılığı sağlanabilir.
- Çalışanların örgüt içerisinde en çok önem verdikleri konu örgüt içerisindeki kaynak dağılımlarının adil bir şekilde yapılmasıdır. Bu kapsamda özellikle örgüt yöneticileri çalışanların performansları doğrultusunda kaynak dağıtımını yapmalıdırlar. Haksız ve adaletsiz bir şekilde yapılan kaynak dağıtımını hem ödüllendirilen çalışanda hemde göz ardı edilen çalışanda olumsuzluklar ortaya çıkarabilecektir. Bu kapsamda örgüt yöneticileri adil bir şekilde ayırım yapmadan bir değerlendirme yapmalıdırlar.

- Örgüt kapsamında çalışanlara sağlanan desteğe rağmen çalışanların örgüte uyum düzeyleri ve algılanan hizmet performanslarında yaşanan düşüşlerin önlenmesi için çalışanların kural ve normlar doğrultusunda disipline edilmesi sağlanmalı, uyum problemlerini ve hizmet performansında yaşanan düşüşleri ortadan kaldıracak gerekli prosedürler uygulanmalıdır.
- Çalışma ile benzer konularda literatürde yer alan çalışmaların özellikle örgüte uyum ve işe uyum kapsamında oldukça az olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt uyum konusunun örgütsel faktörler ile beraber daha detaylı bir şekilde incelenmesi ve elde edilen sonuçların, örgütler için daha kapsamlı önerilerin yapılmasında etkili olabileceği söylenebilir.
- Çalışanların örgütsel etkinlikleri doğrultusunda kariyer gelişimlerinin doğru bir yönlendirme ile yapılması ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Yöneticiler bu konuda çalışanlarına gerekli desteği sağlamalıdır. Yöneticinin yetersiz kaldığı noktada ise çalışana kariyer durumunun geliştirilmesi için bir danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.

Çalışma kapsamında da belirtildiği gibi örgütlerin başarılı olmasında en önemli koşul, çalışanların etkin ve verimli faaliyet göstermeleridir. Bunun için belirtilen tüm bu öneriler dikkate alınıp hayata geçirildiğinde çalışanlar; kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederek örgütün amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi için gösterebildikleri en yüksek performansı ve çabayı ortaya koyacaklardır. Bu çalışma gelecekte, örgüte uyumun alt boyutları olan takas uyumu görev uyumu ve kültürel uyum boyutlarının bir arada ele alınarak, algılanan hizmet performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarla desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Abdulwahat, W. (2008). A Qualitative and Quantitative Assessment of Person-Job Fit Perception and Work Adjustment of New Academics. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (2), 15-24.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences . *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Acar, P. (2013). Örgütsel Öğrenme Vatandaşlık ve Adalet. *Örgütsel Davranış* (1.Baskı) içinde (192-209). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Adıgüzel, O ve Erdoğan, A. (2014). Anne Roe ve Holland'ın Kişilik Kuramları ile Shein'in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 15-25.
- Adıgüzel, O. ve Edinsel, S. (2012). Çalışanların Örgütsel Destek Algısı, *Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi*, 80, 62-67.
- Afsar, B. ve Badir, Y. F. (2016). Person–Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (3), 252- 278.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbaba, A. (2007). “Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi”. Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (209-231). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 56-81.
- Akbolat, M., Senai, S. ve Ünal, Ö. (2018). Hizmet Kalite Algısının Performansa Etkisi: Kocaeli Gölçük Tersanesinde Bir Uygulama. *İnsan& İnsan Dergisi*, 5 (15), 7-20.

- Akdağ, G. (2016). “Sinik Davranışlar”. ”. P. Kanten ve S. Kanten, (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. Baskı) içinde (793-805). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 29-41.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16 (2), 351-362.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2) 141-170.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-128.
- Aksu, A. A. (2001). Kalite Hedefleri ve Toplam Kalite Yönetimi, *Hotel (Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organı)*, 19, 58-61.
- Alakavuk, E. D. (2007). “Hizmet Kalitesi Değerlendirme Ölçeği”. ”. Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (330-342). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Allen, D. G., Shanock, L. R. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect?. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 286-316.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 1-17.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 113-130.
- Anderson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Aslan, Z., Ünüvar, Ş. ve Başoda, A. (2012). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Turizm Sektörüne Uyumu Açısından Değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (2), 203- 219.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-17.
- Autry, C. W. ve Wheeler, A. R. (2005). Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 60-68.
- Avan, A. (2010). *Konya'ya Kültürel Amaçlarla Ziyaret Eden Yabancı Turistlerin Satın Alma Karar Sürecinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Avan, A. ve Özdemir, Ş. (2015). Zincir Otellerde Hizmet Ortamı-Kullanıcı Etkileşimi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 87-131.
- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21-138.
- Avcıkurt, C. (2009). *Turizm Sosyolojisi Genel ve Yapısal Yaklaşım* (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2007). “Hizmet İşletmelerinde İşgören Çalışma Ahlakının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri”. Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (260-279). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79-99.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (1), 96.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. (1.Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bayarçelik, E. B. ve Fındıklı, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235 (24), 403-411.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25 (2), 1-28.
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014). Algılanan Kişi Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatılma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 115-124.

- Benligiray, S. (2013). “İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi”. R. Geylan ve H. Z. Tonus, (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı) içinde (156-182). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management* , 13 (7), 1091-1104.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bremner, N. L. ve Goldenberg, I. (2014). Leadership, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces: The Mediating Role of Person–Organization Fit. *Turkish Journal of Sociology*, (1), 145-168.
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *.Review of Public Personnel Administration*, (1), 361-373.
- Buyruk, L. (1999). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Otel İşgörenlerinin Hizmet Kalitesini Algılamaları Konusunda Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 181-198.
- Büyükkeklik, A., Özoğlu, B. ve Bülbül, H. (2014). Kargo Hizmet Sağlayıcılarında Kalitenin Tüketici Davranışına Etkisi: Bireysel Tüketici Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 33-43.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Kılıç, A., Özcan, E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükıylmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (4), 583-596.

- Byrne, Z. S ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 822-834.
- Caplan, R. D. (1987). Person- Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person- Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., ve Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads To Which?. *Journal of Social Psychology*, 149, 119-124.
- Chirazof, C. F. (2014). Efectul Mediator Al Sprijinului Organizational Perceput Asupra Relației Dintre Compatibilitatea Percepută Între Persoană Și Organizație Și Sentimentul De Împuternicire La Locul de Muncă. *Psihologia Resurselor Umane*, 12, 114 – 129.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Cooper Thomas, H.D., Vianen, A. ve Anderson, N. (2004). Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 52-78.

- Croning, J. ve Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cropanza, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Cropanzano R., Howes J. C., Grandey A. A. ve Toth P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 1-30.
- Çetin, F. Hazır, K. ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü, *H. Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 31-52.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Kurnaz, G. (2017). Kişi-İş Uyumunun Performans Değerlemeye Etkisi: Konya Tekstil İşletmeleri Araştırması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5 (3), 747-764.
- Çiftçi, A. G. (2006). *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150 (3), 238-257.
- Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1 (2), 78-97.
- Demiral, G. N. ve Özel, Ç. H. (2016). Restoran Yöneticilerinin Fiziksel Kanıtların Kullanımına Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (4), 191-230.

- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 263-279.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *E- Journal of Sciences Academy*, 2 (2), 101-119.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Academic Review*, 2 (2), 71-78.
- Duman, M. Ç. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (2), 29-52.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, pp. 283-357. Oxford, England: John Wiley.
- Eggerth, D. E. (2008). From Theory of Work Adjustment to Person- Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology. *Journal of Career Assessment*, 16 (1), 60–74.
- Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski IL, Rhoades L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Eisenberger, R. , Shoss, M. K., Karagonlar, G., Marales, M. G., Wickham, R. ve Buffardi, L.C. (2014). The Supervisor POS-LMX- Subordinate Pos Chain: Moderation by Reciprocation Warmness and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 635-656.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S ve Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis- LaMastro,V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., S. Hutchison ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminde İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçişin Çalışan Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Destegi, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi, Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (19), 53-69.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erdem, B. (2003). Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yer ve Önemi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), 35-54.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 135-150.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Ergün, E. ve Taşgit, Y. E. (2010). Organizasyona Yeni Katılanların Örgütsel Uyumu ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişki. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), s. 41-54.

- Erkutlu, H. V. (2016). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayınları.
- Evrenosoğlu, A. S. (2007). *Birey-Çevre Uyumu ve Uyumun Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27 (77), 136-157.
- Gerhart, B. A., Minkoff, H. B. ve Olsen, R. N. (1995). *Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence* (CAHRS Working Paper 95-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Geylan, R. ve Tonus, H. Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3), 65-81.
- Göktepe, E. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Grönroos, C. (1984), A Service Quality Model and It's Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Gürbüz, S. (2016). "Kişi Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalizasyon ve İş Dizaynı Uygulamaları". S. Gürbüz ve Ü. Sıgır, (Ed.), *Örgütsel Davranış* (3.Baskı) içinde (175-186). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 189-213.

- Güzel, B. ve İşçi, C. (2015). “Örgütsel Destek Algısı”. D. Küçükaltan, G. Çetin Gürkan ve Ş. Aydın Tekeltürk, (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1.Baskı) içinde (125-137). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güzel, T. (2007). “İç Hizmet Kalitesi Kavramı ve Önemi”. Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (72-86). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güzel, T. (2009). “Turizm İşletmelerinde Liderlik”. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (121-134). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın Rolü ve Önemi”. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (1-6). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Hellman, C. M., Fuqua, D., ve Worley, J. (2006), A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 4 (66), 631-642.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J. ve Summers, T. P. (1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover, *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (4), 611-632.
- Holweg, M. (2005). The Three Dimensions of Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (7), 603-622.
- Huang, M. P., Cheng, B. S. ve Chou, L. F. (2005). The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes. *International Journal of Manpower*, 26 (1), 35-49.
- Irak, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- Irak, D. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 12-22.

- İstanbullu Dinçer, F. (2010). “Seyahat İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”. Ş. Demirkol ve M. Halis, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, (1.Baskı) içinde (273-345). İstanbul: Değişim Yayınları.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 182-201.
- İyigün, N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- June, S. ve Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (2), 95-105.
- Kale, E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (21), 117-133.
- Kanten, P. (2016). İşe Adanma. *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. Baskı) içinde (3-75).Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 387-401.
- Karaeminoğulları, A., Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2009). Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory-Ccaı) Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 331-349.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2014). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60, 117-132.
- Karcıoğlu, F. ve Yakupoğulları, C. (2000). Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 245-270.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 14 (1), 115-133.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 161-174.
- Kim, M. Ve Lim, H. (2007). Effects of Hotel Employees' Perception of Wage Justice: The Case of South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10 (2), 157-172.
- Koç, E. (2017). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimine Giriş*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. ve Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing: European Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Köroğlu, A. ve Köroğlu, Ö. (2009). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış Boyutları". Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (7-20). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.

- Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.
- Kristof, A. L. (1996). Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implication. *Personnel Psychology*, 1-49.
- Kristof-Brown, Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta- Analysis of Person- Job, Person-Organization, Person-Group, and Person- Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58 (1), 281-342.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Butfardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43 (6), 1854-1884.
- Küçükaltan, D. (2007). "Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı". Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (29-37). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükaltan, G. (2007). "Hizmet Kalitesi Kavramına Genel Bir Yaklaşım ve Hizmet Kalitesinin Önemi". Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (57-71). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J. E., Murrells, T., Dussault, G., de Jesus, E. H., Sermeus, W., Aikene, L. ve Rafferty, A. (2015). Work Environment Issues and Intention-To-Leave in Portuguese Nurses: A Cross-Sectional Study. *Health Policy*, 119 (12), 1584-1592.
- Lynch, P., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior-Versus-Superior Performance By Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.

- Madan, M. ve Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture & Climate on Managerial Effectiveness an Empirical Study. *Delhi Business Review*, 16 (2), 47-57.
- McDonald, P. (1993). *Individual Organizational Value Congruence Operationalization and Consequents*, The University of Western Ontario Faculty of Graduate Student. (Doctor of Philosophy Thesis). The University of Western Ontario, London.
- Michel, E. L., Burlew, L. D. ve Robert T. (2009). The Interaction of Work Adjustment and Attachment Theory: Employment Counseling Implications. *Journal of Employment Counseling*. 46, 18-26.
- Michelli, J. A. (2009). Yeni Altın Standardı, (İ. Gülfidan çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mohamed, S. A. ve Ali, M. (2016). The Importance of Supervisor Support for Employees' Affective Commitment: An analysis of Job Satisfaction, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 (2), 435-439.
- Naus, A. (2007). *Organizational Cynicism: On the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Maastricht University, Maastricht.
- Ng, C. ve Sarris, A. (2012). Distinguishing between the Effect of Perceived Organisational Support and Person–Organisation Fit on Work Outcomes. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 1-9.
- Odabaşı, Y. (2013). “Müşteri İlişkileri Kavramı ve Özellikleri”. Y. Odabaşı, (Ed.), *Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Yönetimi* (1.Baskı) içinde (2-27). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Ogilvie, J., Rapp, A., Agnihotri, R. ve Bachrach, D. G. (2017). Translating Sales Effort Into Service Performance: It's an Emotional Ride. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 37 (2), 100-112.
- Oral, S. ve H. Yüksel (2006). *Hizmet İşlemleri Yönetimi*, İzmir: Kanyılma Yayıncılık.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48, 775-802.
- Öncü, M. A., Kutukız, D. ve Koçoğlu, C. M. (2010). Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 45. 237-252.
- Örnek, A. (2009). "Turizm İşletmelerinde Stres Yönetimi". Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (163-188). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Ötken, A. B. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33 (2), 113-140.
- Özcan, E. (2011). *Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 2 (18), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 97-115.
- Özdamar, K. (2013). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Yenilenmiş 2. Baskı. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özer, P. S ve Özdemir, P. Ö. (2007). "Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri". Ş. Gümüşoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (2-28). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Özkalp, E. (2013). “Örgüt İçinde birey ve kişilik”. E. Özkalp ve Ç. Kirel, (Ed.), *Örgütsel Davranış* (1.Baskı) içinde (28-54). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkul, E. (2007). “Servqual Kavramsal Çerçevesinde Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi”. Ş. Gümüşoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (124-145). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özler, D. E. ve Dirican, M. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-310.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlik mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Özsalmanlı, A ve Pank, Ç. (2013). Kamu Yönetiminde Etik Açısından Algılama Yönetimi ve Önemi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 47-61.
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (2), 1-12.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Padem, H., Göksu, A., ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Sarejova: International Burch University Publication.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1991). Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an

- Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30 (3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1993). More on Improving Service Quality Measurement. *Journal of Retailing*, 69 (1), 140-147.
- Patterson, P. G. (1993). Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High- Involvement Purchase. *Psychology & Marketing*, 10 (5), 449-465.
- Pelit, E. ve Ayduğan, N. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma, 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Düzce Üniversitesi, 286-302.
- Pelit, E. ve Kahyaoğlu, M. (2015). Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 99-118.
- Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı, N. (2010). Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 9-16.
- Perçin, N. ve Özkul, E. (2009).”Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık”. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (21-48). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Pırnar, İ. (2007). “Kalite Kavramı ve Önemi”. Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (38-56). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, M. ve C. H. Meydan (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 71-91.

- Qu, H., ve Ping, E. W. (1999). A Service Performance Model of Hong Kong Cruise Travelers' Motivation Factors and Satisfaction. *Tourism Management*, 20, 237-244.
- Reimann, M., Lünemann, U. F. ve Chase, R. B. (2008). Uncertainty Avoidance as a Moderator of the Relationship between Perceived Service Quality and Customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 11 (1), 63-73.
- Renfo-Michel, E. L., Burlew, L. D. ve Robert, T. (2009). The Interaction of Work Adjustment and Attachment Theory: Employment Counseling Implication. *Journal of Employment Counseling*, 46, 18-26.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış, (İ. Erdem çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. ve Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.
- Sağnak, M. (2004). Value Congruence and Results in Organization. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 37, 72-95.
- Salifu, J. R. (2010). *The Nexus of Service Performance and Service Quality: A Study of the Ghanaian Retail Banking Industry*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella Üniversitesi, USA.
- Salihoğlu, G. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 1-11.
- Sarıışık, M., ve Dikkaya, F. (2015). Hizmet Kalitesi Kapsamında Heveslilik Boyutuna İlişkin Beklenti ve Algıların Belirlenmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 37-51.
- Sayım, F., ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245-262.

- Saylı, H ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). Person Organization Fit and Person- Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Selvi, M. S. (2009). *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7p ve 7c*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Shanock, L. D. ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.
- Sharf, R. S. (2017). İşe Uyum Kuramı. *Kariyer Gelişim Kuramlarının Kariyer Danışmasına Uygulanması*, içinde (97-122). (A. Bugay çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Sharf, R. S. (2017). Holland'ın Tip Teorisi. *Kariyer Gelişim Kuramlarının Kariyer Danışmasına Uygulanması*, içinde (123-146). (A. E. Aslan çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Soydal, İ. (2008). *WEB Bilgi Sistemlerinde Hizmet Kalitesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 170-182.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. ve Çelik, K. (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 125-144.

- Sökmen, A., ve Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (9), 37-52.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Su, R., Murdock, C. ve Rounds, J. (2015). Person- Environment Fit. *APA Handbook of Career Intervention: (Chapter 5)* içinde (81-98), American Psychological Association.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 100-116.
- Tanriverdi H., ve Kılıç N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1 (1), 1-18.
- Taşçı, D. (2012). Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları. *Stratejik Yönetim* (1. Baskı) içinde (122-138). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taştan, S., İşci, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tetik, D. ve Pala, T. (2009). “Turizm İşletmelerinde Motivasyon”. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (83-100). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.

- Thomas, H., Vianen, A. ve Anderson, N. (2004). Changes In Person – Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived And Actual P-O Fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 52-78.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *Journal of Business Research Turk*, 6 (3), 134-156.
- Topaloğlu, C. (2007). “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu”. Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı) içinde (146-178). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Yönetimi”. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (135-162). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Tugal, F. N. ve Kılıç, K. C. (2015). Person-Organization Fit: It's Relationships with Job Attitudes and Behaviors of Turkish Academicians. *International Review of Management and Marketing*, 5 (4), 195-202.
- Turgut, H. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 29-62.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi- Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (1), 16-30.
- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (1), 43-63.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 183-206.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 176-204.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2017a). Algı, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts, (29.09.2017).
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2017b). Özdeşleşme, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts, (13. 11. 2017).
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2017c). Yabancılaşma, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts, (29. 11. 2017).
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2018a). Empati, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts, (24. 03. 2018).
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2018b). Hizmet, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts, (14. 03. 2018).
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Algılamalarının Örgütsel Uyum ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *International Journal of Social Science*, 62, 465-479.
- Tüzün, İ. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi (Stratejik Bir Yaklaşım)*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. (2010). An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital Service Climate and Job Performance, *Personnel Psychology* 63 (4), 937-963.
- Wayne, S., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey ve Organizasyon Uyum ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 24, 137-149.
- Yamaguchi, I. (2001). Perceived Organizational Support for Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers. A Comparison Between Japanese and US-Affiliated Companies, *Journal of Managerial Psychology*, 16 (6), 434-448.
- Yapraklı, Ş. ve Sağlık, E. (2010). Hizmet İşletmelerinde Rekabet Aracı olarak Hizmet Kalitesi ve İlişki Kalitesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Öneri Dergisi*, 9, 71-85.
- Yeşiltaş, M. (2016). “Örgütsel Özdeşleşme”. P. Kanten ve S. Kanten, (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. Baskı) içinde (133-156). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yeşilyaprak, B. (2012). Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığında Paradigma Değişimi ve Türkiye Açısından Sonuçlar: Geçmişten Geleceğe Yönelik Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 97-118.
- Yıldırğan, R. ve Zengin, B. (2014). Turizm Ürünlerinin Pazarlanmasında Fiziksel Kanıt Stratejileri. *Bilgi Dergisi*, (29), 69-83.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-278.

- Yıldız, Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (5), 54-71.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (3), 32-52.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 314-333.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Berry L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- Zhang, L., Qiu, Y. ve Teng, E. (2017). Cross- Level Relationships Between Justice Climate and Organizational Citizenship Behavior: Perceived Organizational Support. *Social Behavior and Personality*, 45 (3), 387-398.
- Zorlu, Ö. (2016). “İşe Gömülmüşlük”. P. Kanten ve S. Kanten, (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. Baskı) içinde (165-191). Ankara: Nobel Yayıncılık.

EKLER

Ek 1: Araştırmada kullanılan anket formu

Sayın katılımcı;

Bilimsel bir çalışma için oluşturulan bu anket formundan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. **Anket üzerine herhangi bir özel bilgi (ad, soyad, telefon vb.) YAZMAMANIZ önemle rica olunur.** Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerleri görüşlerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır. **Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.**

Şaziye BAL
saziye.bl@hotmail.com
0 506 454 49 11

Dr. Özcan Zorlu
ozcanzorlu@aku.edu.tr
0 507 894 00 34

1. Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Medeni Durumunuz ☐ Evli ☐ Bekar
3. Eğitim durumunuz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans / Lisans ☐ Y. Lisans / Doktora
4. Yaşınız ☐ 25 yaş altı ☐ 25-34 yaş ☐ 35-44 yaş ☐ 45 yaş ve üzeri
5. Çalıştığınız departman ☐ Ön büro ☐ Yiyecek-içecek ☐ Kat hizmetleri
6. İşletmede çalışma süreniz ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8 yıl ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		5 ←-----→1				
1: Hiç katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum				
4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum					
1	Çalıştığım otel, işletme faaliyetleri ve gelişimi için yaptığım katkılara değer verir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Çalıştığım otel, ekstra çabalarımı takdir etmekte başarısızdır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Çalıştığım otel, şikâyetlerimi dikkate almaz.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Çalıştığım otel, gerçekten benim iyiliğimi düşünür.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Çalıştığım otel, işimi mümkün olan en iyi şekilde işimi yapsam da bunu fark etmez.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Çalıştığım otel, işimdeki genel memnuniyetimi dikkate alır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Çalıştığım otel, bana çok az ilgi gösterir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Çalıştığım kurum, işimdeki başarılarımla gurur duymaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Mesai arkadaşlarımı severim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Mesai arkadaşlarım çalışma tarzı olarak bana benzemektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	İşim, yetenek ve becerilerimi geliştirmeme yardım eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Bu otel işletmesine iyi uyum sağladığımı hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Otel işletmesinin sahip olduğu kurum kültürüne uyumlu olduğumu düşünüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Bu otelde sahip olduğum yetki ve sorumluluklardan memnunum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Otel işletmesinin değerleri benim değerlerimle örtüşmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

8	Kariyer hedeflerime bu otelde çalışmaya devam ederek ulaşabilirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Mesleki gelişim ve ilerleme (kariyer) durumumun iyi olduğunu düşünüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Çalışmakta olduğum şehri gerçekten seviyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Çalışmakta olduğum şehrin havası bana uygundur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	İş dışındaki sosyal çevrem ile iyi uyum sağladığımı düşünüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	İş dışında, içinde bulunduğum sosyal çevrem evimi aratmamaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Yaşadığım şehir bana yapmaktan hoşlandığım boş zaman faaliyetleri sunmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz. 1: Hiç katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne katılıyorum 4. Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum 5 ←-----→1						
1	Çalıştığım otel modern donanımlara sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Çalıştığım otelin fiziksel olanakları göze hitap etmektedir	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Çalıştığım oteldeki personelin giyimi titiz, kıyafetleri düzgün ve temizdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Çalıştığım bölümde servis ile ilgili materyaller göz alıcıdır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	İş arkadaşlarım misafirlere verdikleri taahhütleri hakkıyla yerine getirmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	İş arkadaşlarım misafirlerin sorunlarını içtenlikle çözmeye çalışır	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	İş arkadaşlarım hizmet sunumunu hakkıyla gerçekleştirmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Otel yönetimi misafirlere söz vermiş olduğu hizmetleri tümüyle yerine getirir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	İş arkadaşlarım talep edilen hizmetlerin yerine getirilme süresini misafire tam olarak belirtir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	İş arkadaşlarım hatasız eksiksiz hizmet sunumunda ısrarcı davranır	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	İş arkadaşlarım misafir istek ve ihtiyaçları ile gerektiği gibi ilgilenirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Çalıştığım otelde hizmet sunumu oldukça hızlıdır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Çalışma arkadaşlarım oldukça yardımseverdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Çalışma arkadaşlarımın davranışları güven vericidir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Çalışma arkadaşlarım hizmet sunumunda her zaman saygılı davranır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Misafirlerimiz otelde kendilerini kesinlikle güvende hissederler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Yiyecek içecek servisi ve diğer hizmetlerin sunum saatleri tüm misafirlere hitap etmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	İş arkadaşlarım misafirlerin sorularına tatmin edici cevaplar vermektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	İş arkadaşlarım misafirler ile kişisel olarak ilgilenmektedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Çalıştığım bölümün yöneticileri misafirler ile en iyi şekilde ilgilenirler	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	İş arkadaşlarım misafirlerin kişisel ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Çalışma arkadaşlarım yetenekli ve işinde uzman bireylerdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	MİSAFİRLERİMİZ ALDIKLARI HİZMETTEN GENEL OLARAK MEMNUNDURLAR.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

AYIRMIŞ OLDUĞUNUZ DEĞERLİ VAKTİNİZ VE EŞSİZ KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.