



**OTEL İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAKLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS AÇISINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI: ESKİŞEHİR'DE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nursen OKYAY

Eskişehir, 2019

OTEL İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
PERFORMANS AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: ESKİŞEHİR’DE BİR
UYGULAMA

Nursen OKYAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

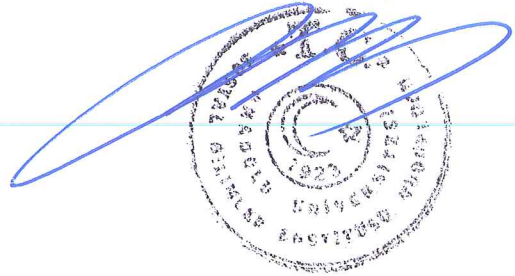
Nursen OKYAY'ın "Otel İşletmelerinde X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Karşılaştırılması: Eskişehir'de Bir Uygulama" başlıklı tezi 01 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ
Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ali Emre SARILGAN

İmza

.....
.....
.....

Prof.Dr.Bülent GÜNSOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: ESKİŞEHİR’DE BİR UYGULAMA

Nursen OKYAY

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2019

Danışman: Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin önemi büyüktür. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler örgütlerinin amaç ve hedeflerini benimsemekte, bu hedeflere ulaşılması için fazladan çaba sarf etmekte, örgütleriyle ilgili olumlu algı oluşmasına katkı sağlamakta ve örgütlerinde kalmayı istemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler araştırmalarda çeşitlendirilmiş olsa da örgütsel bağlılığın örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmesi için önemli bir unsur olduğu genel kabul görmektedir.

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması için önem arz eden bir diğer konu işgörenlerinin performans düzeyleridir. İşgörenlerin performansı örgütlerin performansını doğrudan etkiler ve doğru bir şekilde ölçülerek yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Kuşak kavramı ve sınıflandırması çeşitli disiplinlerde (sosyoloji, pazarlama vb) güncelliğini korumakta ve ilgi görmektedir. İşgörenlerin üyeleri olduğu kuşaklar, işgörenlerin beklenti ve tutumlarını etkilediği için örgütsel bağlılık ve performanslarını da önemli ölçüde belirlemektedir. Örgütler işgörenlerin kuşaklarına göre beklenti ve motive edici unsurlarını belirleyerek örgütsel bağlılık ve performanslarını yönetebilmektedir.

Bu çalışmada farklı kuşak mensubu işgörenlerin başarılı yönetilebilmesi için örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin farklılığı incelenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, İşgören Performansı, Kuşaklar

ABSTRACT

A COMPARISON BETWEEN GENERATION X AND GENERATION Y IN TERMS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERFORMANCE: A RESEARCH IN THE SERVICE INDUSTRY

Nursen OKYAY

Master Thesis, Department of Business Administration

Management and Organization Programme

Anadolu University, Graduate School of Science, August, 2019

Supervisor: Associate Professor Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Highly committed employees have an importance for the organization's sustained effective operations. Employees with high level organizational commitment embrace the objectives and values of their organization, put high level of effort for the organization, create positive impressions toward their company and desire more to stay with their organization. There are various factors that affect the organizational commitment, yet the common thought is that the commitment of its employees has influence on an organization to survive and to develop.

The other important factor for the organization's goals and effectiveness is employees performance. Employee performance effect the organization's performance directly and this process need to be managed with conscious and correctly.

The concept of generation and it's classification are examined in numerous studies related with different disciplines (sociology, marketing etc) and the subject gets attention also from the other disciplines. The generations characteristics effect the employees' expectations and attitudes; consequently their organizational commitment and performance levels. Organizations would be specify and identify their employee's expectations and motivational components in order to manage their effectiveness.

The purpose fort his research is to establish the difference between the generations in order to guide the managing the employees efficiently.

Keywords: Organizational Commitment, Employee Performance, Generations

TEŞEKKÜR

Tez danışmanlığımın yanında akademik gelişimime katkıları olan ve öğrencisi olduğum süreç içerisinde hoşgörüsünü eksik etmeyen danışman hocam Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Hayatım boyunca desteklerini hep hissettiğim aileme sonsuz sevgileri için teşekkür ederim.

Nursen OKYAY

Ağustos 2019



19/08/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Nursen OKYAY

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER DİZİNİ	xiii

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	1
1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı	2
1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	3
1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar	4
1.4.1. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini	4
1.4.2. Örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür	5
1.4.3. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık	6
1.4.4. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat	6
1.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	7
1.5.1. Etzioni'nin sınıflandırması	8
1.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	8
1.5.3. Allen ve Meyer'in sınıflandırması	10
1.5.4. Becker'in sınıflandırması	11
1.5.5. Wiener'in sınıflandırması	11
1.5.6. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması	12
1.5.7. Buchanan'ın sınıflandırması	12
1.5.8. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırması	13
1.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar	13
1.6.1. Örgütsel bağlılık ve yaş	14

1.6.2. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet.....	14
1.6.3. Örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi	15
1.6.4. Örgütsel bağlılık ve işin niteliği	16
1.6.5. Örgütsel bağlılık ve yönetim	16
1.6.6. Örgütsel bağlılık ve ücret düzeyi.....	16
1.6.7. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü	16
1.6.8. Örgütsel bağlılık ve örgütsel ödüller	17
1.6.9. Örgütsel bağlılık ve profesyonellik	18
1.6.10. Örgütsel bağlılık ve yeni iş bulma olanakları	19
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	19
1.7.1. Örgütsel bağlılık ve performans	24
1.7.2. Örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık.....	24
1.7.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma.....	24
1.7.4. Örgütsel bağlılık ve işgücü devri, işten ayrılma niyeti	25
1.7.5. Örgütsel bağlılık ve stres	25
1.8. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları	25
2. PERFORMANS KAVRAMI	28
2.1. İşgören Performansı Kavramı Ve Özellikleri	28
2.2. İşgören Performansının Önemi	28
2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	30
2.4. Performans Göstergeleri	33
2.4.1. Finansal göstergeler.....	34
2.4.2. İçsel etkinlik ile ilgili göstergeler	34
2.4.3. Pazara odaklılık ile ilgili göstergeler	35
2.4.4. Yenilik ile ilgili göstergeler	35
2.5. Performans Değerlendirme	35
2.5.1. Performans değerlendirmenin amaçları ve yararları.....	36
2.5.2. Performans değerlendirme süreci	37
2.5.3. Performans değerlendirmenin yöntemleri	38
2.5.4. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar	42
3. KUŞAK SINIFLANDIRMASI.....	44
3.1. Kuşak Kavramının Tanımı.....	44
3.2. Kuşak Sınıflandırması	45
3.2.1. Bebek patlaması kuşağı	46
3.2.2. X kuşağı.....	47
3.2.3. Y kuşağı.....	48
3.2.4. Z kuşağı	49
3.3. İş Yaşamında Kuşaklar ve Çalışma Tarzları.....	50

4. ARAŞTIRMA: X VE Y KUŞAKLARININ PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI.....	53
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
4.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	53
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	53
4.4. Veri Toplama Araçları	54
4.5. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları	56
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	58
4.7. Verilerin Analizleri	59
4.7.1. Güvenilirlik analizi.....	59
4.7.2. Katılımcıların demografik ve iş ile ilgili bilgilerine ilişkin bulgular	61
4.7.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine ilişkin bulgular	66
4.7.4. İşgören performans ölçeğinin faktör analizi	69
4.7.5. Ölçeklerden alınan puanlar.....	69
4.8. Bulgular	70
4.8.1. Ölçekler ve demografik veriler arasındaki bulgular	70
4.8.1.1. Ölçekler ile görev unvanı arasındaki bulgular	70
4.8.1.2. Ölçekler ve cinsiyet arasındaki bulgular	71
4.8.1.3. Ölçekler ve medeni durum arasındaki bulgular	71
4.8.1.4. Ölçekler ve yaş kuşakları arasındaki bulgular	72
4.8.1.5. Ölçekler ile hizmet süresi arasındaki bulgular	73
4.8.1.6. Ölçekler ile toplam hizmet süreleri arasındaki bulgular	75
4.8.1.7. Ölçekler ve kurum sayısı arasındaki bulgular	77
4.8.1.8. Ölçekler ve gelir durumu arasındaki bulgular	79
4.8.1.9. Ölçekler ve eğitim durumu arasındaki bulgular	80
4.8.2. İki ölçek arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular	82
4.9. Sonuç	83
5. KAYNAKÇA	87
6. EKLER	
7. ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1 Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları.....	23
Tablo 2.1 Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütleri.....	39
Tablo 2.2 Performans değerlendirmesinde hata kaynakları.....	43
Tablo 3.1 Kuşakların farklı sınıflandırmaları.....	46
Tablo 3.2 Kuşak sınıflandırması.....	46
Tablo 3.3 Kuşakların karşılaştırılması.....	52
Tablo 4.1 Örneklem büyüklüğü.....	54
Tablo 4.2 Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi.....	55
Tablo 4.3 Görev unvan dağılımları.....	56
Tablo 4.4 Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular.....	59
Tablo 4.5 İşgören performans ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular.....	60
Tablo 4.6 Katılımcıların demografik verilerine ilişkin bulgular.....	61
Tablo 4.7 Görev unvanına ilişkin bulgular.....	62
Tablo 4.8 Hizmet sürelerine ilişkin bulgular.....	63
Tablo 4.9 Toplam hizmet sürelerine ilişkin bulgular.....	63
Tablo 4.10 Çalıştıkları iş yeri sayısına ilişkin bulgular.....	64
Tablo 4.11 Gelir durumuna ilişkin bulgular.....	64
Tablo 4.12 Eğitim durumlarına ilişkin bulgular.....	65
Tablo 4.13 Departman dağılımı.....	65
Tablo 4.14 Kuşak dağılımına ilişkin bulgular.....	66
Tablo 4.15 KMO Bartlett's analizi.....	66
Tablo 4.16 Faktör analizi sonucunda elde edilen ilk yönlendirilmiş bileşenler	

matrisi	67
Tablo 4.17 Faktör analizi sonucunda elde edilen son yönlendirilmiş bileşenler matrisi	68
Tablo 4.18 İşgören performansı ölçeğinin faktör analizi	69
Tablo 4.19 Ölçeklerden alınan puanlar	70
Tablo 4.20 Görev unvanı ile ölçekler arasındaki bulgular	70
Tablo 4.21 Cinsiyet ile ölçekler arasındaki bulgular	71
Tablo 4.22 Medeni durum ile ölçekler arasındaki bulgular	72
Tablo 4.23 Yaş kuşaklarının ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları	72
Tablo 4.24 Yaş kuşağı ile ölçekler arasındaki bulgular	73
Tablo 4.25 Hizmet süresi ile ölçekler arasındaki bulgular	74
Tablo 4.26 Hizmet süresi Tukey analizi	75
Tablo 4.27 Toplam hizmet süresi ile ölçekler arasındaki bulgular	76
Tablo 4.28 Toplam hizmet süreleri Games-Howell analizi	77
Tablo 4.29 Kurum sayısı ve ölçekler arasındaki bulgular	78
Tablo 4.30 Kurum sayısı Tukey analizi	79
Tablo 4.31 Gelir durumu ile ölçekler arasındaki bulgular	80
Tablo 4.32 Eğitim durumu ile ölçekler arasındaki bulgular	81
Tablo 4.33 Eğitim durumları Anova testi	82
Tablo 4.34 İki ölçek arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	7
Şekil 1.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları.....	20
Şekil 1.3 Stres seviyesi ve işgören performansı.....	21
Şekil 2.1 İşgören performansını etkileyen faktörler.....	31
Şekil 2.2 Motivasyon süreci.....	32
Şekil 2.3 Performans değerlendirme süreci	37

SİMGELER DİZİNİ

α : Alfa

YÖK : Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı



1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramının literatürdeki tanımı, diğer kavramlarla ilgisi, sınıflandırması, etki eden faktörler ve sonuçları, geliştirme araçları detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Örgütsel bağlılık kavramının araştırmacılar tarafından geçmişten günümüze kadar yaptığı tanımları, özellikleri ve önemi çeşitli olmakla birlikte geniş oranda kabul gören olgular üzerinde durulacaktır.

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Kelime anlamı olarak birine / bir şeye karşı duyulan sevgi, saygı ve yakınlık anlamına gelen bağlılık; toplum hissiyatının olduğu her yerde karşımıza çıkmaktadır ve yerine getirmek mecburiyetinde olduğumuz yükümlülükleri anlatır (Ergun, 1975, s. 97,98). İnsanlar toplumda yer almayı ve aidiyet duygusunu yaşamayı ister. Bu yüzden insanlar içinde bulundukları toplumla özdeşleşme, onun değerlerini benimseme eğilimdedir. Bu değerler ve amaçlar örtüştüğü sürece birey kendisini topluma ait hisseder, toplumdan ayrılma düşüncesi taşımaz ve toplumun daha da iyi bir hale gelmesi için çaba sarf eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütün hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmeye istekli işgörenlerdir ve örgüt için emek harcarlar.

Örgütsel bağlılık; zamanla bireylerin örgütle farklı yönlerden birleşip bütünleşmesini anlatır. Askerlerin yurduna duyduğu sadakat, taraftarların takımlarına duyduğu sadakat ve memurun görevine duyduğu sadakat bağlılığa örnektir. Örgütsel bağlılığın önemli bir ifadesi, işgörenlerin örgütün hedeflerine ve amaçlarına duyduğu inançtır. Birey örgüte ve içerisindeki kişilere bağlılık, sevgi ve saygı duyarsa örgütün ve içerisindeki kişilerin hedefleriyle, amaçlarıyla, davranış biçimleriyle benzeşmeye başlar. Bu şekilde kişi örgütte kalmaya yatkın bir hal alır, örgüt için çaba sarf etme isteği duyar. Örgüte bağlı olan birey, ceza veya ödül sistemi olmasa dahi örgüt için çaba sarf etmeye devam eder. Bu durumda birey kendisi ile örgüt arasında duygusal bir bağ geliştirmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde örgütte kalma arzusu görülmektedir. Örgüte bağlı işgörenlerin işe geç gelme, kaytarma ve işten ayrılma niyetleri daha düşük oranlarda tespit edilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık derecesi işgörenlerin daha verimli

olmasını, iş motivasyonunun yüksek olmasını ve tatmin edici performans sergilenmesini desteklemektedir.

1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Günümüze kadar pek çok akademisyen örgütsel bağlılık kavramını açıklamaya çalışmıştır. Farklı disiplinlerden kişiler farklı bakış açıları ile örgütsel bağlılık kavramını ifade etmişlerdir. Sözü edilen tanımlardan bazıları şöyledir:

- Örgütsel bağlılık; örgüte olan psikolojik yaklaşımı ifade eder ve örgütle kişi arasındaki ilişkinin boyutlarını anlatır. (Meyer & Allen, A Tree-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment, 1991, s. 61)
- Örgütsel bağlılık, bireyin kurum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi halidir (Baysal & Paksoy, 1999, s. 8)
- Örgüte bağlılık pasif sadakatten öte, kişi ile örgüt arasındaki aktif ilişkiyle oluşan, örgütün çıkarlarını korumak için kişinin kendisinden ödün vermeye razı olma durumunu ifade etmektedir. (Mowday & Steers, 1979, s. 226)
- Örgütün hedeflerine ve değerlerine duygusal olarak bağlılık ve örgütün yararını bireysel çıkar gözetmeksizin hissedilen duygusal bağdır. (Buchanan, 1974, s. 533)

Her işgören yaptığı işle ilgili duygusal tepkiler geliştirmektedir. İşe ve çalışılan örgüte karşı geliştirilen bu duygusal tepkiler ve tutumlar, kişinin beklentileri açısından önemlidir (Bulut M. , 2003, s. 35).

Örgütsel bağlılık geçmiş yıllarda oldukça ilgi görmüş ve araştırmalarda pek çok tanım öne sürülmüştür. İlk zamanlarda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık duygusal bir bağ olarak nitelendirilmiş ve örgütün değerlerini, hedeflerini, amaçlarını benimsemeleriyle doğrusal bir ilişkide olduğu önerilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı diğer araştırmalarda işgörenlerin yaptığı bir yatırım gibi nitelendirilmektedir ve buna göre örgüte yapılan yatırımlar sebebiyle bağlılık doğmaktadır.

Örgütsel bağlılığı üç ögeli bir çerçeveye açıklayan Meyer ve Allen'e göre; örgütsel bağlılık psikolojik durumla çok yakın bir ilişkidir (Meyer & Allen, A Tree-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment, 1991, s. 67). Onlar örgütsel bağlılığı, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak belirtir. Psikolojik durum, işgörenle örgüt arasındaki ilişkiyi şekillendirir ve örgüte devam edip

etmeme kararında oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Duygusal bağlılık kişinin örgütle bütünleşmesi, katılımı ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Örgüte güçlü şekilde duygusal bağlılık duyan bir işgören örgütte çalışmaya devam etme düşüncesine yatkındır. Duygusal bağlılık duyan işgörenler örgütte kalmaya devam eder; çünkü bunu istemektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılma durumunda maliyetlerin çok olmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı duyan işgörenlerin örgütten ayrılmama sebepleri bu örgüte ihtiyaç duymaları ve zorunluluk hissetmeleridir. İşgörenler örgütte kaldıkları sürenin fazlalığını, örgüte verdikleri emekleri örgüte yaptıkları yatırım olarak görmekte ve ayrılmaları durumunda bu yatırımların boşa gideceği görüşündedir. Ayrıca işten ayrılmaları durumunda maddi manevi kayıp yaşayacaklarını düşünmekte ve bu nedenle örgüte bağlılık duymaktadır. Normatif bağlılık ise bir tür zorunluluk durumunu ifade etmektedir; kişi örgütte çalışmasının ve örgüte bağlılık duymasının olması gerektiğine inanmaktadır. Örgüte karşı yükümlülük ve ahlaki zorunluluk hissedenden işgörenler kendilerinin örgüte devam etmek zorunda görürler (Meyer & Allen, 1991, s. 67,68).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramının ilgi görmesinin nedeni örgütler için taşıdığı önemdir. Örgüte bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler örgütün amaçlarını kendi amacı olarak gören ve onlarla bütünleşmiş, hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmeye hazır ve istekli işgörenlerdir. Örgüt ile işgören arasında oluşan bu duygusal bağ sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmak çok daha kolay ve hızlı olacaktır. O örgütte çalışmaktan mutluluk duyan, işten kaytarma ya da ayrılma arzusunda olmayan işgörenler örgüt için büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın önemli olmasını açıklayan sebeplerin başında örgüte bağlılığı artan işgörenlerin performanslarının ve sorumluluk bilinçlerinin artması ile devamsızlık, işgören devir hızının düşmesi gibi verimliliği ve kazancı arttıran sonuçlara yardımcı olması yer almaktadır (Yeşil, 2015, s. 58). Bu maliyetler ve kazançlar sebebiyle örgütler bu konuya önem vermekte ve yatırım yapmaktadır.

Günümüzde hizmet sektörünün geldiği noktaya da bakılarak örgüte bağlı işgörenlerin öneminin daha da artması beklenmektedir. Teknolojinin de gelişmesiyle insanlar arası iletişim hızlanmış, müşterilerle markalar arasında maddi faydadan öte

duygusal bağ kurulması gerekliliği doğmuştur. Bu bağın sağlam kurulması için işgörenlerin örgüt ve örgütün hizmet-ürünleriyle bütünleşmiş olması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler çevrelerini de etkilemekte ve diğer işgörenlerin de bu yönde hissetmesine yardımcı olmaktadır. İşgörenler zamanla kendilerini bir ailenin parçası gibi hissetmekte ve örgüte duyulan olumlu düşünceler çoğalmaktadır. Örgüt kültürünün bu etkiler altında oluşması örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsurdur.

Örgütsel bağlılık işgörenlerin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt için çaba sarf etmeye hazır işgörenlerin performansının, işten kaytarma ve örgütten ayrılma niyetinde olan işgörenlerin performansına göre yüksek olması beklenmektedir.

Örgütte işgören devir hızının yüksek olması, örgütün hedeflerine ulaşmasında olumsuz bir etki yaratmaktadır. İşten çıkan personellerin yerini doldurmak, yeni işgörenlerin işe uyum süreçlerini yönetmek, onlara eğitimler vermek örgüt için ciddi ölçüde maddi – manevi yatırım gerektirmektedir. İşten ayrılma niyeti olmayan işgörenler şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için önemli bir yere sahiptir.

1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramını inceleyen araştırmalara göre bu kavram iş tatmini ve örgütsel kültür ile benzer özellikler taşımaktadır ve birbirleri ile ilişki içerisindedir. Bu kavramlar birbirleri üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde etkiye sahiptir. Literatürde yer alan pek çok çalışma örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla ilgisini ortaya koymuştur.

1.4.1. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini

İş tatmini genel olarak kişinin işten beklentileri ile işin sağladıkları arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Bulut M. , 2003, s. 36). İş tatmini işgören ve işi arasındaki ilişkiyi incelerken, örgütsel bağlılık işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi ele almaktadır (Kaya, 2007, s. 16). İşgörenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumlarını sağlayan duygu ve düşüncelerini örgütsel bağlılık başlığı altında sınıflandıran Mowday ve arkadaşları (1982) iş ve göreve yönelik duygu ve düşüncelerini iş tatmini başlığı altında belirtmişlerdir (Akt. Gündoğan, 2009, s.16). Başka bir ifadeyle iş tatmini belli görev çevresinden etkilenmekteyken örgütsel bağlılık örgütün hedef ve değerlerinden etkilenmektedir. Buna

bağlı olarak işgörenin örgütüne bağlılığının yüksek olmasına rağmen işinin bazı bölümlerinden memnun olmaması mümkündür.

Williams ve Hazer'in gerçekleştirdiği araştırmada kişisel ve örgütsel unsurların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğu, örgütsel bağlılığı ise dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Williams & Hazer, 1986, s. 228).

Örgütsel bağlılığın günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülürken iş tatmini bu tarz olaylardan doğrudan etkilenebilmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen olgular karşılaştırılarak incelendiğinde bu iki unsur arasında aynı yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşgören devir hızını tahmin etmek için araştırmacıların bir kısmı örgütsel bağlılığı baz alırken, bir kısmı ise bu tahmin için iş tatmininin baz alınması gerektiğini savunmaktadır. Örgütsel bağlılığın günlük olaylardan daha az etkilenmesinin ve bu kavramın işgörenlerde daha uzun sürede oluşmasına bağlı olarak örgütten ayrılma konusundaki kararlarında işgörenler iş tatmininden ziyade örgütsel bağlılıklarına uygun davranışlar sergilemektedirler.

İş tatminini işgören tarafından yapılan işe karşı takınılan tutumların birleşimi olarak belirtirsek iş tatmininin örgütsel bağlılık ile doğrudan ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Kirel, 1999, s. 119). İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenen bir sonuç olmaktadır.

1.4.2. Örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür

Örgüt kültürünü bir örgütün içerisindeki işgörenlerin davranışlarına yön veren kuralların, tutumların, değerlerin ve alışkanlıkların bütünü olarak betimlemek mümkündür (Dinçer, 1992, s. 271). Örgütsel bağlılık ise işgörenin çalıştığı kuruma karşı duyduğu bağın gücü olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin örgüte duydukları bağ ne kadar güçlüyse örgüt de o kadar güçlüdür ve kurumlar var olan gücünü kaybetmek istemez. Bu nedenle işgörenlerin örgütten ayrılmasını ve bağlılıklarının azalmasını önlemeye çalışır. Örgüt içerisinde oluşturulan kültür de bu noktada işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarında büyük önem taşır. Örgütsel bağlılığın düşük olması halinde örgüt bir tehlikeyle karşı karşıya kaldığında işgörenler örgütün hedef ve menfaatlerini yeterince benimsemediğinden örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin örgüte duyduğu güven azalmakta ve bunların sonucunda gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması halinde ise işgörenler örgüte güçlü bir bağ ile bağlı

olduğundan örgütün benimsediği amaçlar doğrultusunda yoğunlaşacak ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülecek ve sorunlar daha kolay ve hızlı çözülecektir. Buradaki örgüte bağlılığı artırıcı güç ise örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, işgörenlerin öncelikleri ile örgütün menfaatleri arasındaki bağlantıyı kurmaktadır ve bu nedenle örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Örgüt kültürü sayesinde işgörenler arasında bütünleştirici bir kimlik oluşturulabilmekte ve işgörelere örgütün hedefleri için çalışma teşviğı oluşturulmaktadır (Decotiis & Summers, 1987). Bu bağlamda örgütün kurum kimliğinin gerçek bir şekilde yerleşmiş kalıplara oturması ve şekillenmesi gerekir. Örgüt kültürünü geliştirmek amacıyla ücret politikalarının belirlenmesi, terfi imkanları, teşvik edici olanaklar sağlamak gibi çeşitli uygulamalara gidebilir ve örgütsel yapı içerisinde belli logolar, kurum renkleri, davranış tarzları, iletişim yöntemleri ile kendisine özgü farklılıklar yaratma çalışmaları da yapabilir. Örgüt bu faaliyetleriyle işgörenler arasında bir bütünleşme duygusu oluşturma ve örgüt dışındaki hedef kitlelerinin akıllarında kalma çabası içerisinde dir.

1.4.3. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık

Mesleğe bağlılık olgusu, işgörenin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık elde etmek için gerçekleştirdiğı çalışmalar sonucunda mesleğinin hayatındaki yeri, önemi ve değeri hakkında sahip olduğı algılarıdır (Baysal & Paksoy, 1999). Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri ve örgütüyle arasındaki ilişkiyi açıklarken, mesleğe bağlılık işgörenin mesleğine karşı hissettikleri ve mesleği arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Çelen ve diğlerleri gerçekleştirdiğı araştırmada mesleki bağlılık arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Çelen, Cihangiroğlu, Teke, & Özata, 2015, s. 370). Yine aynı çalışmada mesleğe bağlılığın yüksek olmasına rağmen örgütsel bağlılığın yüksek olmasının kesin olmadığı ortaya konmuştur.

1.4.4. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat

Örgütsel sadakat de örgütsel bağlılığa benzer bir şekilde işgörenin örgütüne duyduğu psikolojik ve davranışsal bir aidiyet duygusunu ifade etmektedir (Uygur & Koç, 2010, s. 80). İşgörenin örgütünü dışarıya karşı savunması, örgütüne sadakat duygusu beslediğinin kanıtıdır. İşgörenin örgütüne karşı böyle bir tutum sergilemesi, örgütünün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları ile özdeşleştirmesine sebep olarak daha çok çaba sarf etmesi sonucuna sebep olabilmektedir (Ceylan & Özbal, 2008, s. 88) . İki olgunun da ortak

özelliği aidiyet duygusunun varlığıdır. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık duygusundan daha güçlüdür. Örgütsel bağlılık diğer olguların etkisinde kalarak daha kolay değişebilmekte; örgütsel sadakat duygusu ise işgörenlerin davranış ve düşüncelerini daha kolay değiştirebilmektedir.

1.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusu birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve literatüre katılmıştır. Literatürde en çok kabul gören örgütsel bağlılık sınıflandırması genel başlık olarak tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç sınıfta belirtilmektedir. Bu sınıflandırmaya göre tutumsal bağlılık yaklaşımının temelini işgörenlerin örgütlerine karşı tutumları oluşturmaktadır. İşgörenlerin süregelen tecrübeleri ve çalıştıkları örgüte uyum sağlama seviyeleri bütünleşerek işgörenlerin örgütlerine bağlanma süreci davranışsal bağlılık sınıfını ifade etmektedir. Çoklu bağlılık sınıfında ise işgörenlerin mesleklerine, çalıştıkları örgüte, diğer işgörelere farklı oranlarda bağlılık gösterebileceği ifade edilmektedir (Gül & İnce, 2005, s. 26). Araştırmacıların sınıflandırmaları çeşitlilik göstermekle birlikte şekil 1.1’de yer aldığı şekliyle gruplandırılabilir.

Şekil 1.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Gül, 2002)



Araştırmacıların ortaya koyduğu çeşitli sınıflandırmalardan en çok kabul edilenler aşağıda incelenmiştir.

1.5.1. Etzioni'nin sınıflandırması

Örgütsel bağlılık alanında gerçekleştirilen ilk çalışmalar Etzioni (1961) tarafından gerçekleştirilmiştir. Örgütsel katılım kavramını kullanan Etzioni, işgörenlerin örgüte katılımının oranlarını sınıflandırarak konunun literatüre girmesini sağlamıştır (Etzioni, 1961, s. 9). Etzioni'nin sınıflandırmasına göre örgütsel katılım üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Örgütsel katılımın derecesi doğrusal bir çizgide düşünüldüğünde en negatif uçta yabancılaştırıcı katılım, ortada hesapçı katılım ve en pozitif uçta moral - ahlaki katılım yer almaktadır.

Yabancılaştırıcı katılım sınıfında yer alan işgören duygusal olarak örgüte bir bağlılık hissetmemesine karşın üyeliği devam ettirmektedir ve kişi örgüte karşı olumsuz bir tutum içerisinde (Etzioni, 1961, s. 10). Hapishaneler, savaş esirleri, toplama kampı gibi hareket kısıtlaması olan yerlerde bu tür katılım söz konusudur.

Hesapçı katılım, bir işgörenin örgüte olumlu ya da olumsuz tutumunun düşük şiddette olması halidir (Etzioni, 1961, s. 10). Hesapçı katılımında örgüt ile işgören arasında bir alışveriş ilişkisi bulunmaktadır. Üyeler, örgütten alacakları ödül için çıkarıcı bir şekilde örgüte katkıda bulunmakta ve bağlılık duymaktadır.

Örgüte karşı pozitif tutumun en şiddetli hali moral bağlılık olarak adlandırılmaktadır (Etzioni, 1961, s. 10). Birey örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleştiği, ödüllerin değişiminden etkilenmediği zaman oluşan bağlılık türüdür. Kişi örgüte değer vermekte ve örgütün değerlerini benimsediği için faaliyetlere katılma isteği duymaktadır.

1.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın görüşüne göre işgörenin örgüte psikolojik bağlılık duyması örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. İşgörenin örgütü sahiplenmesi, örgüte sadakat duyması ve örgüt hedeflerine, değerlerine inanç hissetmesi örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır. Bu bakımdan O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığı bu üç boyut oluşturmaktadır. Araştırmacılar bu boyutları; uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu biçiminde belirtmişlerdir (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492-499). İlgili sınıflandırmanın detayları şu şekildedir;

1. **Uyum:** O'Reilly ve Chatman'ın ilk boyut olarak belirttiği uyum boyutunda işgörenler çalıştıkları örgüte inanmaktan çok, belirli ödüller kazanmayı veya cezaları bertaraf etmeyi amaçlarlar. İşgörenlerin örgüte duydukları bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992, s. 244). Yetki, kural ve prosedürler genellikle uyum boyutuna sebep olur. Bireyin örgüte sağladığı uyum, güvenden ziyade kontrolle gerçekleşir ve kişiye seçim şansı vermemektedir (Handy, 1993, s. 143-144). İşgören, hareketlerini ve düşüncelerini cezalardan kaçınmak ve çeşitli ödüller kazanabilmek için işverenin kalıplarına uydurmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493). Buna göre işgörenin örgüte karşı hissettiği bağlılık, kurallara uymak üzerinden oluşmaktadır.
2. **Özdeşleşme:** O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın ikinci boyutunun temelini işgörenin örgütün bir parçası olarak kalma isteği oluşturur. İşgören örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul ederse örgüte bağlılık gerçekleşir ve bu bağlılık işgörenin örgütün özellik ve değerlerini benimseme ve kendine uyarlama derecesini gösterir. Örgütler işgörenlerin önemsendiği durumları desteklediği için işgörenler örgütlerine bağlılık göstermekle, diğer üyelerle yakın ilişkiler içerisinde olmakla övünmekte ve örgütle özdeşleşerek benimsemektedirler (Balay, 2000, s. 100). Bu tür bağlılıkta işgörenin duygularından bahsedilmektedir.
3. **İçselleştirme:** O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan içselleştirme boyutu bütünüyle işgören ile örgüt arasındaki değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Örgütlerin ulaşmayı en çok istediği bağlılık türü içselleştirme boyutu kapsamındadır. İçselleştirme boyutunda bağlılık duyulduğunda işgörenlerin örgütle bütünleşmesi ve değerlerin örtüşmesi söz konusudur (Handy, 1993, s. 145). Örgütün hedeflerine ulaşması için en çok etki eden bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur.

İşgörenin örgüte bağlılığı, birbirinden farklı ve bağımsız üç unsura istinaden oluşmaktadır. Uyum bağlılığını oluşturan etken ödüllere ulaşma isteğidir. Özdeşleşme bağlılığını meydana getiren olgu işgörenin diğer işgörenlerle yakın ilişki kurması ve kendi önemsediklerine örgütün de destek olmasıdır. Örgütsel değerlerin bireysel değerlerle örtüşüp uyumlu olması ise içselleştirme bağlılığını ifade etmektedir (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 494). Örgütlerin işgörenlerinde görmeyi en çok istediği bağlılık türü içselleştirme boyutudur.

1.5.3. Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı üç başlık altında açıklayan Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, A Tree-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment, 1991). Bu psikolojik durum örgütle işgören arasındaki ilişkiyi şekillendirir ve kişilerin örgüte devamlılığının gerçekleşmesini sağlar.

1984 yılında Meyer ve Allen yaptıkları çalışmaların sonucu olarak, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutlu bir model önermişlerdir. Ancak çalışmalarını zamanla geliştirmiş ve normatif bağlılık olarak ifade edilen bir boyut daha eklemişlerdir (Meyer & Allen, 1991). Belirttikleri bağlılık türleri işgörenlerin örgüte bağlılıklarını farklı ölçülerde etkilemektedir.

Duygusal bağlılık ögesi işgörenlerin örgütün hedef ve amaçlarıyla bütünleşmesini ifade etmektedir. Örgüte duyduğu duygusal bağlılığı güçlü olan bir işgören örgütle kendisini özdeşleştirir ve örgütte çalışmaya devam etme düşüncesine yatkındır. Duygusal bağlılıkta işgören örgütün bir parçası olduğunu hissetmektedir (Balay, 2000, s. 21). Duygusal bağlılık duyan işgörenler örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri için devam ederler. Bu işgörenler gerekirse ekonomik sebepleri göz ardı edebilir ve örgütün başarısını kendi başarısından önde tutabilir. Bu nedenle duygusal bağlılık, örgütlerin işgörenlerinde görmeyi en çok arzu ettiği bağlılık türüdür.

Devamlılık bağlılığı duyan bir işgören, örgütten ayrılmanın sebep olacağı maliyetlerin farkında olmayı ifade etmektedir. Bu tarz bir bağlılık hisseden işgörenlerin örgütten ayrılmama sebepleri bu örgüte ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Devam bağlılığında duyguların çok bir etkisi yoktur; kişi örgüte yaptığı yatırımları (kıdeme dayanan ödüller, emeklilik katkıları vb) düşünerek kendisini örgütte kalmaya muhtaç hissetmektedir. (Balay, 2000, s. 22). Bu özelliklere dayanarak devam bağlılığının işgörenler açısından daha çok maddi boyutu ifade ettiği söylenebilmektedir.

Becker (1960) tarafından geliştirilen yan bahis yaklaşımına göre tutarlı davranış dizisi devam ettirilmediğinde meydana gelebilecek kayıplar söz konusudur (Becker, 1960, s. 35,36). Alternatif iş olanaklarının azlığı, yeni bir işyerine alışma süresinde kaybedilecek olan zaman, yeni yetenekler geliştirmek ve eğitim için harcanacak zaman, içinde bulunduğu kurumdan ayrıldığında kaybedilebilecek olan imaj ve itibar gibi

nedenler, örgütten ayrılmanın maliyetleri olarak görülmekte ve kişinin örgüte bağlılık duymasına sebep olabilmektedir (Meyer & Allen, 1991, s. 71). Bahsedilen kayıplar maliyet olarak görülmekte ve maddi kayıplara yol açmaktadır. İşgören örgütte kalmaya devam eder çünkü ayrılması durumunda gerçekleşecek olan maddi kayıpları üstlenmek istemez.

Normatif bağlılık ise bir tür zorunluluk durumunu ifade etmektedir; kişi örgütte çalışmasının ve örgüte bağlılık duymasının olması gerektiğine inanmaktadır. Örgüte karşı yükümlülük ve ahlaki zorunluluk hisseden işgörenler kendilerinin örgüte devam etmek zorunda görürler (Çetin, 2004, s. 62). İşgörenin bu davranışı sergilemesinin sebebi ahlaki olarak en uygun davranışı sergilemek istemesidir, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmektedir.

1.5.4. Becker'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk sınıflandırma Becker tarafından gerçekleştirilmiştir. Becker'e göre işgörenler kaybetmek istemedikleri yatırımları için tutarlı bir davranış serisini takip etmektedir (Becker, 1960, s. 60). İşgören ile örgüt arasında karşılıklı bir bahse girme süreci olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, bilinçli olarak taraf tutma anlamına gelmektedir. İşgören bahse girerek kendisi için değerli olan birtakım şeyleri örgütüne yatırım olarak vermektedir.

Yatırım anlamına gelen bu parasal, sosyal ve psikolojik olgular ne kadar kıymetliyse işgörenlerin bu yatırımı kaybetmemek için örgütlerine duydukları bağlılık o kadar güçlü olacaktır (Gül, 2002, s. 49). İşgören tutarlı davranmazsa bahsi ve yatırımları kaybedecek anlamına gelmektedir. İşgörenlerin örgütlerine yatırımları arttıkça alternatif iş seçeneklerinin cazibesi azalmaktadır (Becker, 1960, s. 35). Bu sebeple işgörenler tutarlı bir davranış dizisi sergilemektedir.

Örgütler de işgörenlerinin örgüte bağlılığını zedelememek ve işgörenlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmek için tutarlı davranışlar sergilemektedir.

1.5.5. Wiener'in sınıflandırması

Wiener örgütsel bağlılığı örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

Wiener'in sınıflandırmasında araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayrımı söz konusudur. Araçsal bağlılıkta çıkarıcılık, hesap yapma ve kendi yararına önem verme durumu ifade edilmektedir. Araçsal bağlılık işgörenlerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerinden doğar. Örgütsel bağlılık ise kişilerin değer ve inançları ile ilgilidir (Bayram, 2005, s. 132). Örgütsel bağlılığı oluşturan güdüler, işgörenlerin örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. İşgörenler örgütün çıkarları uğrunda fedakarlıkta bulunabilir ve örgüte bağlılığı duygusal boyuttadır. Örgüte bağlılığı yalnızca aynı örgütte uzun süre devam etmekle ifade etmek doğru değildir; işgörenlerin kişisel zamanlarında örgütün iyiliği için çaba sarf etmesi de işgören bağlılığının önemli bir ifadesi sayılabilir.

Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre işgören ile örgüt arasında bir değişim ilişkisi vardır. Örgütler işgörenlerin birtakım güdülerini ve beklentilerini tatmin ederken, karşılığında işgörenlerin örgüte çeşitli katkılar sağlamasını beklemektedir. Bu ilişki ve alış-veriş dengeli veya işgörenin lehinde devam ettiği sürece işgörenler örgütten ayrılma yönünde istekli davranmayacak ve örgüte bağlılık gösterecektir (Balay, 2000). İşgören örgütün değerleriyle kendi değerlerinin aynı doğrultuda olması halinde örgüte duygusal olarak yakınlaşmaktadır. Bu şekilde işgörenlerin örgüte bağlılık seviyeleri de artış göstermektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılık göstermelerinin bir sebebi de bu davranış ve tutumlarının doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır. İşgörenlerin bağlılıklarını artırmak için izlenebilecek yollar olarak sosyalleşmenin rolü vurgulanmaktadır. Ayrıca işe alım sürecinde işgörenlerin değerlerini tespit ederek örgüt değerleriyle aynı doğrultuda olup olmadığını belirlemek çok önemlidir; örgütle uyumlu olmayan işgörenler işe alınmamalıdır. Ayrıca bazı işgörenlerin örgüte bağlılık duygusu geliştirmesi daha hızlı, bazı işgörenlerin geliştirmesi daha yavaş olmaktadır. Örgütlerin işgörenlerini iyi tanınması ve doğru adımlar atması örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır.

1.5.6. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması

Katz ve Kahn'ın yapmış olduğu örgütsel sınıflandırmanın esasını işgörenlerin yerine getirmeleri gerekenleri yapmaya yönelten çeşitli ödüllere dayalı devreler olması oluşturmaktadır. İşgörenlerin sergiledikleri faaliyetler iç ve dış ödüllerin toplamına

dayanarak ortaya çıkmaktadır. Burada anlatımsal devre ve araçsal devre ayırımından söz etmek gerekir. İşgörenlerin kendilerini örgüte adayışlarının niteliğini belirtmek için kullanılan bu ayırımı göre anlatımsal devre içsel örgüt bakımından ödüllendirici olduğunda söz konusu olur ve iç ödüller bu devreyi ifade etmektedir. Araçsal devre ise dış ödülleri işgörenleri güdüleyici olduğu durumlarda söz konusu olur ve dış ödüller bu devreyi ifade etmektedir (Akt. Bayram, 2005). İşgörenlerin örgüte bağlılıkları iç ve dış ödüllere göre oluşmaktadır.

1.5.7. Buchanan'ın sınıflandırması

Buchanan örgütsel bağlılığı bireyin örgütün hedef ve değerlerine hissettiği duygusal bağlılık olarak tanımlamaktadır (Buchanan, 1974, s. 533). Buchanan'a göre örgütsel bağlılık özdeşleşme (identification), katılım (involvement) ve sadakat (loyalty) olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmak mümkündür. İşgörenin hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerlerinin iç içe girmesi özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır. İşgörenin örgütteki görev ve davranışlarına karşı hissettiği duygusal bağlılık katılım olarak ifade edilmektedir. İşgörenin örgüte duyduğu düşkünlük ve bağlılık ise sadakat adı altında belirtilmektedir. Buchanan gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile işin nitelikleri arasında doğrusal bir ilişki tespit etmiştir (Buchanan, 1974). Kişinin örgüt içerisinde uzun yıllar geçirmesi, iş yerindeki sosyal çevre, yöneticiyle iletişim ve işte yükselme olanakları da örgüte duyulan bağlılığın oranını etkilemektedir.

1.5.8. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers'in (1982) çalışmalarında örgütsel bağlılık kavramı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki başlık altında sınıflandırılmıştır. İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemesi ve bu amaçları kendi hedefi haline getirme isteği tutumsal bağlılığı ifade etmektedir. Davranışlara karşı duyulan bağlılık ise davranışsal bağlılıktır. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda tutumsal bağlılık duyan işgörenlerin örgüte bağlılığı perçinlenerek bu bağlılığı davranışa dökmelerine; davranış bağlılığı sergileyen işgörenlerin de tutumsal bağlılığı artmaktadır. Bu döngüye bakılarak iki tür bağlılık arasında dairesel bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Akt. Çöl, 2004). İşgörenin örgütle iş birliği yapması halinde kazanacağı maddi getiri ve ayrılması halinde ortaya çıkacak maliyet sebebiyle davranışlarına şekil vermesini ifade etmektedir (Çetin,

2004, s. 61). Bu maliyet ve kazanç tablosunu oluşturan işgörenler örgütte kalma davranışı ya da örgütü terk etme davranışı sergilemektedir.

1.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel özellikler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılabilir. Bu faktörlerin bir kısmı örgütsel bağlılığa olumlu etkilerken bir kısmı olumsuz etkilemektedir.

Bireylerin her biri farklı kişisel özellikleri barındırmaktadır ve bu özellikler örgütsel bağlılığı farklı şekillerde etkilemektedir. Kişisel özellikler bireylerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri gibi özelliklerini içermektedir.

İşin niteliği, yönetim tarzı, örgüt kültürü, ücret, işin önemi ve örgütsel ödüller işgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen ve kaynağı örgüt olan faktörler arasında yer almaktadır. İşgörenin kişisel özellikleri ve örgüt özellikleri dışında kalan sektör durumu, yeni iş bulma imkanları, ülkenin işsizlik oranı ve ekonominin gidişatı gibi özellikler örgüt dışı faktörler başlığında incelenmektedir.

1.6.1. Örgütsel bağlılık ve yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin başında kişinin yaşı gelmektedir. Yaşın örgütsel bağlılığa etkisiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda net bir sonuca ulaşılamamakla beraber yaş unsurunun ve örgütsel bağlılık kavramının birbiriyle olan ilişkisi hakkında farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Yaşın ilerlemesiyle kişinin örgüte karşı duyduğu aidiyet duygusunun artacağı ve buna bağlı olarak yaşın ilerlemesi örgüte bağlılığı arttırıcı bir özellik olarak düşünülse de yaşın ilerlemesinin kişilerde başka birçok faktöre de etki edeceği göz ardı edilmemelidir. Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılığı birlikte konu edinen çeşitli araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisinin doğrusal yönde olduğu, işgörenin yaşı büyüdükçe örgüte bağlılık düzeyinin de yükseldiği şeklinde bulgular elde edilmiş, bu duruma sebep olarak Rowden (2000), işgörenin yaşının ilerledikçe kişinin iş bulma seçenek ve olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın getireceği maliyetin artacağını fark etmeleri olarak belirtmiştir. Yeni bir örgüt ve iş aramak, örgüte alışma süresi, örgüt içinde ve çevresinde kabul görme gibi istenmeyen maliyetler, yaşı ilerleyen işgörenlerin örgüte ve işine duyacağı bağlılığın artmasına sebep olmaktadır. Bu araştırmadaki bulguların aksine,

Kirel'in (1999, s. 131) gerçekleştirdiği araştırmaya göre yaşı daha küçük olan işgörenlerin yaptıkları işleri daha eğlenceli gördükleri, çalıştıkları işe karşı isteklerinin daha fazla olduğu, yaşı yüksek olan işgörelere oranla örgütlerine daha bağılı oldukları ortaya konmuştur. Ancak yaşı genç olması kuşkusuz tecrübe eksikliğini de beraberinde getirecektir. Aynı zamanda genç yaştaki işgören açısından seçeneklerin fazla olması da örgütsel bağılılık açısından çeşitli olumlu ve olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir.

1.6.2. Örgütsel bağılılık ve cinsiyet

Örgütsel bağılılığı etkilediği tespit edilen kişisel olgulardan bir diğeri cinsiyettir. Cinsiyet faktörünün örgütsel bağılılık ile ilişkisini açıklamaya yönelik olarak iki yaklaşım öne çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan iş modeline göre işgörenin cinsiyeti ile görevin özellikleri uyumlu olduğunda cinsiyet faktörü herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Buna göre cinsiyetten doğan örgütsel farklılıkların yalnızca cinsiyet farkından değil, görev alınan pozisyonlar, işgörenlerin örgütün değerlerini benimsemesi gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Meyer & Allen, 1991). Bu modele göre kadın ve erkek işgörenlerin örgüte bağılılık oranları arasında dikkat çekici bir farklılık yoktur. İkinci öne çıkan yaklaşım olan cinsiyet modelinin öne sürdüğü ise kadınların örgütlerine gösterdiği bağılılığın erkeklere göre daha az olacağıdır. Buna sebep olarak kadınların aile yaşantılarında erkeklere oranla daha çok sorumluluk almaları gösterilmektedir.

Örgütsel bağılığa cinsiyetin etkisini inceleyen pek çok çalışma gerçekleştirilmiş ve farklı bulgular elde edilmiştir. Bir kısım araştırmada erkek işgörenlerin çoğunlukla kadın işgörelere göre yüksek konumlarda yer alması ve maaşlarının kadınlardan daha yüksek olması sebebiyle örgütsel bağılılıklarının kadın işgörenlerden daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Kaş, 2012, s. 44). Farklı bir çalışmada ise kadınların sosyal rolleri gereği aile içerisindeki rollerini, çocuk bakımını ve ev işlerini daha fazla önemseyip benimsedikleri için işlerini arka plana attıklarını ve bu nedenle örgütsel bağılılıklarının erkeklere oranla daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Özdemir H. Ö., 2007). Araştırmacıların kabul ettiği ortak bir etkisi olmamakla birlikte cinsiyetin bireylerin örgütsel bağılılık üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir.

1.6.3. Örgütsel bağılılık ve eğitim seviyesi

İşgörenin sahip olduğu eğitim düzeyi ile örgüte bağılılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar neticesinde aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Başka bir ifadeyle işgörenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe örgüte duydukları bağlılık seviyesi azalmaktadır. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü ilişkinin sebebi yüksek eğitim seviyesine sahip işgörenlerin beklentilerinin karşılanması zorluğudur. Düşük eğitim seviyesine sahip işgörenlerin iş bulma seçeneklerinin daha kısıtlı olması, çalıştıkları şirketi ‘ekmek kapısı’ olarak görmesi sebebiyle örgütsel bağlılıkları yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerden daha yüksek olmaktadır. Bu fark işgörenlerin iş tatmin oranlarında da kendisini göstermektedir; az eğitilmiş işgörenlerin beklentileri daha az olduğu için iş tatminleri daha yüksektir.

1.6.4. Örgütsel bağlılık ve işin niteliği

İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen başlıca unsurlardan birisi olan işin niteliği örgütün özelliklerini de taşımaktadır. Görev tanımında yer alan tekrarlanan işlerin yoğunluğu, görevlerin çeşitliliği, işin gereklerinin açıkça belirlenmesi, zorluk derecesi gibi özellikler işin niteliğini oluşturmaktadır. İşgörene verilen sorumluluk ve yetki ile birlikte işgörenin gelişimine destek olunan işler ve şirketlerde örgüte bağlılık daha yüksek olmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 29). Yaptığı işin anlamlı olduğunu hisseden işgörenlerin örgüte bağlılığının yüksek olduğu bilinmektedir.

1.6.5. Örgütsel bağlılık ve yönetim

Örgüt yöneticilerinin işgörelere karşı tutum ve yaklaşımları, işgörenlerin örgütlerine duyduğu bağlılığı etkileyen unsurların başında gelmektedir. Örgüt yöneticilerinin esnek olması, destekleyici davranması, paylaşımcı ve katılımcı tutum sergilemesi, işgörelere değer vermesi gibi işgörelere ve örgüte yönelik olan tutumları işgörenlerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Yöneticilerin otokratik, ayrımcı, emir verici ve baskıcı bir yönetim tarzı benimsemesi işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Avolio, Weichun, William, & Puja, 2004, s. 955-956). Kendilerine, gelişimlerine ve düşüncelerine değer verildiğini hisseden işgörenler örgütlerine karşı daha bağlı bir tutum sergilemektedir.

1.6.6. Örgütsel bağlılık ve ücret düzeyi

Ücret düzeyi işgörenlerin motivasyonunu etkileyen olgulardan biridir. Ücret düzeyinin yüksek olması örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkiler ve örgütü ileri götürmek açısından da son derece önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi yüksek olan

işgörenlerin işten çıkma niyetleri daha düşük ölçülmektedir (Tahir, 2016, s. 70-71). Ücretlendirme stratejisinin belirlenmesi ile işgörenlerin örgüte bağlılık duyması sağlanabilmektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda işgörenlerin işi bırakmadaki en önemli nedenlerinin başında ücret olduğu ortaya konmuştur.

1.6.7. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü

Örgütsel kültür işgörenin örgüte olan bağlılığını doğrudan etkileyen bir örgütsel unsurdur. Günümüz çağdaş işletmeleri örgütsel yapı içerisinde kimliklerini belirtecek belirli logolar, kurum renkleri, yazısız kurallar, davranış kalıpları, iletişim yöntemleri ile kendilerine özgü birtakım ayırt edici özellikler yaratarak hem kendi içlerinde bir bütünlük duygusu oluşturma hem de örgüt dışındakilerin akıllarında kalmak için farklılaşma yoluna gitmektedir. Bu çabanın nedeni örgüt kültürüne sahip işletmelerin işgörenlerinin kendileri ile örgütü bir bütün olarak algılamaları ve örgütün bir parçası olmaya çalışmaları; yani örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasıdır (Decotiis & Summers, 1987). Örgüt kültürüne sahip işletmeler işgörenler için daha cazip hale gelmekte ve işgörenlerin bu işletmeleri tercih etmelerine sebep olmaktadır.

Örgütsel kültür konusu da değişen koşullara bağlı olarak derinleşmiş ve farklı boyutlara ulaşmıştır. Eski çalışmalarda örgüt kültürü sadece logo, kurum renkleri ve yazısız kurallar olarak ifade edilmekteyken; günümüzde işgörenlerin davranışlarını etkileyen kalıplar, ortak değerler, örf ve adetler, ahlak kuralları gibi manevi boyutlar ağırlık kazanmıştır.

Örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumdan, ülkenin yönetim biçiminden ve ekonomik şartlardan etkilenmektedir. Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde işgörenlerin güven duygusu artmakta ve işgörenler daha güçlü, motive olmuş ve enerjik hissetmektedir. Ancak bu durumun oluşması için tüm işgörenlerin örgütte genel kabul gören doğruların farkında olması gerekmektedir (Eren, 2000, s. 122). Bu sebeple örgütsel bağlılığın oluşturulmasında örgüt kültürü çalışmaları da önem kazanmıştır.

1.6.8. Örgütsel bağlılık ve örgütsel ödüller

Wallace'ın (1995) gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre örgüt yöneticilerinin işgörelere adil ödöl dağıtımlarının örgütsel bağlılığı artıran bir unsur olarak görölmektedir (Akt. Gündoğan, s.36). Örgütsel ödüller maddi olabileceği gibi manevi de

olabilir. Örgüt içerisindeki arkadaş ortamı, yöneticilerin sözlü teşvikleri, terfi, saygı görme ya da kişinin saygınlığını artıran görevler manevi ödüllere örnek olarak verilebilir. Ancak burada yöneticinin ödül dağıtımında adil olması önem taşımaktadır. Bu noktada “örgütsel adalet” kavramı devreye girmektedir. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki başlık altında açıklanmaktadır (Gül & İnce, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, 2005, s. 77). Dağıtımsal adalet kaynakların adil olarak dağıtılmasıdır. Terfi, ödül ve ücretlerin dağıtımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgili algıdır. Buna göre kazanımlar işgörenler arasında eşit bir şekilde dağıtıldığında adalet algısı oluşmaktadır. Prosedürel adalet karar alma sırasında uygulanan adalet olgusudur. Çok yüksek ya da çok düşük ödemelerden kaçınma, karar alma sürecine katılım, sonuçlar hakkında bilgilendirme gibi örgütsel olayların işgörenler arasında eşitlik çerçevesinde uygulanması olarak ifade edilir ve işgörenler prosedürel adaletle ilgilenmektedir (Gül & İnce, 2014, s. 131). İşgörenlerin algılarının oluşmasında örgüt içerisindeki tutum ve davranışlar önemli rol oynamaktadır.

İşgören örgütün kendisine sunduğu ödül ve ücretlerin adil bir dağıtım ile gerçekleştirildiğine inanırsa örgüte duyduğu bağlılık oranı yüksek düzeyde seyretmektedir. Maddi ödüller ve ücretlerdeki artışlar örgütsel bağlılığı artıran unsurlar arasında üst sıralarda yer almaktadır.

1.6.9. Örgütsel bağlılık ve profesyonellik

Kişinin mesleğini benimseyip mesleki değerleri içselleştirmesi ve bunun doğal bir sonucu olarak mesleğinin gereklerini en doğru şekilde yerine getirmesi profesyonellik olarak tanımlanabilir. Profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik bulunmaktadır (Gül & İnce, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, 2005, s. 84):

- Yeni örgütler oluşturarak, sosyal toplantılara (seminerler, eğitimler gibi) katılırlar.
- Oluşturdukları kurallara inanır ve uygularlar.
- Özerkliğe önem verir ve bu doğrultuda hareket etmek isterler.
- Sosyal sorumluluk duygusu barındırırlar.

Belirtilen özellikleri göz önüne alarak profesyonelleri, “kendi kurallarını oluşturan, oluşturdukları bu kuralların geçerli ve doğru olduğu düşünen, sosyal sorumluluk duygusu taşıyan ve özerk bir şekilde hareket etme isteği duyan bireyler” olarak belirtmek uygun olacaktır.

Profesyonellik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda işgörenin tıp, mühendislik, hukuk gibi teknik alanlarda çalışması durumunda mesleğine bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında çelişki yaşadığı ortaya konmuştur. İşgören hem mesleğine bağlılık hem de örgütsel bağlılığı geliştirmeye çalıştığında ikilem yaşamakta; çalıştığı örgüt mesleki gelişimine destek oluyorsa örgütsel bağlılıkları bundan olumlu etkilenirken mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenmektedir. Bu durumun çözümü ise bu olguların bütünleşerek bir arada yürütülmesidir.

Mesleki ve örgütsel bağlılığın birbiriyle uyum içerisinde ilerlemesi için çeşitli uygulamalara gidilebilir ve mesleği destekleyen, örgütün değerleriyle örtüşen adımlar atılarak hem iş tatmin duygusu hem de örgütsel bağlılık düzeyi artırılabilir (Wallace, 1995 – Akt. Gündoğan, s.40). Belirlenecek ve uygulanacak doğru kararlarla iş tatmin duygusu ve örgütsel bağlılık düzeyini bir arada arttırmak mümkün olacaktır.

1.6.10. Örgütsel bağlılık ve yeni iş bulma olanakları

İşgörenlerin örgütsel bağlılığını doğrudan etkileyen örgüt dışı faktörlerden biri de farklı bir iş bulma olanaklarıdır. Ekonomisi değişken ve işsizlik düzeyinin yüksek seyrettiği ülkelerde yeni iş bulma olanağının azlığı işgörenlerin örgütsel bağlılığını daha çok etkilemektedir. Yeni iş bulma imkanının az olması, örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda ortak görüşler bulunmaktadır (Balay, 2000, s. 85). Amerika’da gerçekleştirilen bir araştırmaya göre yüksek lisans tamamlamış mezunların düşük maaşla başladıkları işte altı ay içerisinde farklı teklif almamaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Maaşı yüksek olan işgörenlerin ise farklı teklif alıp almamaları örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir (Gül & İnce, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, 2005, s. 86). Dolayısıyla ücret düzeyi diğer değişkenlerden etkilenmekte ve örgütsel bağlılığa etki etmektedir.

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

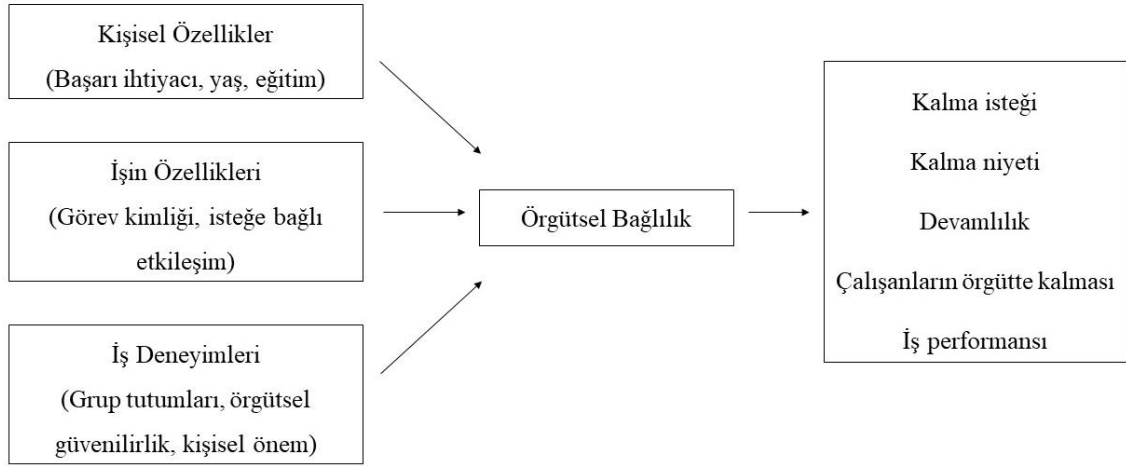
Örgütsel bağlılık pek çok sonuç doğurmakta ve hem bireyler hem de örgüt açısından önemli etkilere yol açmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarını araştıran pek çok çalışma yapılmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılığın sonuçlarını tespit etmek amacıyla birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Ortaya konan çeşitli sonuçlardan bazıları iş doyumunun yüksek

olması, işten ayrılma niyetinin az olması, devamsızlıkların az olması, işgören performanslarının daha yüksek olmasıdır.

Örgütsel bağlılığın önem kazanmaya başladığı dönemde Steers (1977) örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları hakkında bir model geliştirmiştir (şekil 1.2). Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsurun söz konusu olmasına rağmen bu unsurları üç ana başlık altında toplamış ve bunları kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimleri olarak belirtmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin bilinmesi ve sebeplerinin anlaşılması, personel değişim hızının ve işgören performansının açıklanabilmesinde oldukça yardımcı olmaktadır (Steers, 1977, s. 46,47,48). İşgörenlerin örgüte bağlılık düzeyine göre işletme öngörülü davranarak oluşabilecek kayıpları en düşük seviyede tutabilir.

Şekil 1.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları (Steers, 1997, s.47)

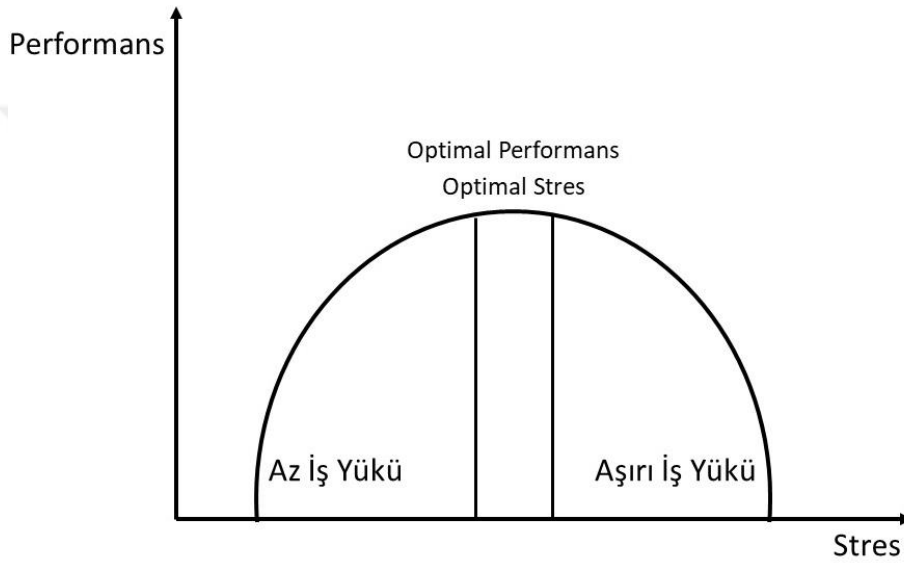


İnsan kaynakları alanına duyulan ilginin artmasıyla örgütsel bağlılık konusu da giderek daha çok ilgi görmektedir. Bu alanda bir çalışma gerçekleştiren Suliman (2002)'ın elde ettiği sonuçlara göre örgütsel bağlılığın sonuçları düşük performans, devamsızlık, artan stres, işgören devir oranının artması, işe geç gelme ve işten ayrılma niyetlerinde artıştır.

Begley ve Czajka'nın (1993) bir hastanenin işgörenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada stresin iş yerindeki memnuniyetsizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde stresin sebep olduğu memnuniyetsizliğin önemli ölçüde azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek örgütsel bağlılık hissi işgörenlerin negatif durumlardan ve stres kaynaklarından daha az etkilenmesine yardımcı olmaktadır.

Travers ve Cooper yaptıkları çalışmada iş yoğunluğunun ve yapılan işin az olmasının işgörenleri strese soktuğunu ve bu durumlarda işgörenlerin performanslarının düştüğünü belirtmiştir (Akt. Alp, Gamze, 2016, s.47). İş yükünün azlığı işgörenlerde sıkılma, motivasyon düşüklüğü, devamsızlık ve işe karşı ilgi azalması gibi sonuçlara sebep olurken fazla iş yükü de çalışanlarda yoğun stres yaratarak hata yapma ihtimalini arttırmakta ve asabiyete sebep olmaktadır.

Şekil 1.3. Stres seviyesi ve işgören performansı (*Steers, 1991:552; Sutherland ve Cooper, 1991:210'dan uyarlanmıştır*) (Akt. Alp, Gamze, 2016, s.31)



İşgören performansını en yüksek seviyede tutmak için işgörenlerin iş yüküne bağlı stres seviyeleri tespit edilerek işgörenlerin motivasyonlarını ve enerjilerini yüksek tutmak mümkündür (şekil 1.3).

Allen ve Meyer'in de (1991) savunduğu genel bir yargı olarak; örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin performanslarının da yüksek olması beklenmektedir. Örgüte bağlılık tanımlarından yola çıkarak performansın yüksek olması gerektiği çıkarımına ulaşılabilmektedir. Bireylerin örgütü kendi çıkarlarının önünde tutması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüt hedeflerini belirlemesiyle örgüt için gösterilen çaba ve performansın yükselmesi olağandır. Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüt için fedakârlık yapma ve özveride bulunma olasılığı yüksektir.

Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça örgütten ayrılma düşüncesinin azalması beklenmektedir. Yapılan araştırmalarda yüksek örgütsel bağlılık duyan bireylerin örgütte kalmayı istediği ve alternatif iş imkânlarını arama ihtiyacı duymadığı, dolayısıyla işgören

devrinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mowday & Steers, 1979). Dolayısıyla örgütler işğörenlerinde yüksek bağıllık düzeyi oluşturma çabasındadır.

Yıllık izin, hastalık, ailevi sorunların dışındaki nedenlerden ötürü işe gelmemek devamsızlık olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğunda gönüllü ve gönülsüz olarak ayrılmasa da Meyer ve Allen (1997) bu ayrımı yapmıştır. Örgüte bağıllık duygusu ile ilişkisi bulunan devamsızlık türü gönüllü devamsızlık türüdür; çünkü birey kendi isteğıyle işe gitmemelik yapmaktadır. Örgüte bağıllığı yüksek olan işğörenlerin bu tür devamsızlık yapması, örgüte bağıllığı az olan işğörenlerin devamsızlık yapmasından daha az seviyede gerçekleşmektedir (Meyer & Allen, 1997). Örgütsel bağıllığı yüksek olan işğörenler örgütün hedeflerine ulaşması için çalışmaktan kaçmamaktadır.

Örgütüne bağılı işğörenlerin pek çok yönden olumlu sonuçları doğurması beklenmektedir. Yapılan araştırmalar olumlu sonuçları olduğunu ve bu sonuçların neler olabileceğini büyük ölçüde doğrulamaktadır. Ancak farklı bakış açıları ve yorumlar da mevcuttur; Randall (1987) örgütsel bağıllığın dereceleri ile örgütsel bağıllığın sebep olacağı sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bir tablo oluşturmuştur (Tablo 1.1). Düşük örgütsel bağıllığın işten ayrılma, düşük performans gibi olumsuz sonuçları olmasına rağmen, yüksek örgütsel bağıllığın da tamamen olumlu sonuçlar doğurmayacağını belirtmiştir. Örgütüne çok bağılı işğörenler hem bireysel hem örgütsel zararlara yol açabilecek çeşitli eylemlerde bulunabilmektedir (Randall, 1987, s. 465,467). Buna göre işğörenlerin nağıllık düzeylerinin tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yüksek bağıllık düzeyine sahip işğörenler sayesinde müşteri memnuniyeti de artmaktadır (Üner, Karatepe, & Halıcı, 1998, s. 474). Her geçen gün artan rekabet ortamında örgütlerin devamlılık sağlaması ve rakiplerinden sıyrılması için müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmak hayati öneme sahiptir. İşğörenlerin işlerinden ayrılıp daha düşük ücrete başka örgütlere geçmesi, maddi boyutun örgütsel bağıllıkta tek etken olmadığını ortaya koymuştur (Özdevecioğlu, 2003, s. 115). Örgütlerin işğörenleri örgütte tutmak için maddi boyutun dışındaki etkenleri tespit etmesi ve işğörenlerinin örgüte bağıllığını arttırmaya çalışması gerekmektedir. Geçmişten bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmalara istinaden örgütlerin de bu konulara ağırlık vermeye başladığı görülmektedir.

Tablo 1.1. *Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları (Randall, 1987, s. 462)*

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK BAĞLILIK DÜZEYİ	• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük • İnsan kaynakları kullanımının daha verimli olması	• Mesleki gelişim, ilerlemede yavaşlık • Söylenti sonucu oluşan kişisel maliyet • Ayrılma ihtimali, örgüt amaçlarına zarar verecek çaba	Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması, yenilerinin işe alınması • Dedikoduların yararlı sonuçları	• İşten çıkışların artması, devamsızlık, gecikme, düşük performans, örgüte karşı yasadışı faaliyetler, zararlı dedikodular, sınırlı çaba, örgütsel kontrolün işgören üzerinde az etkiye sahip olması
İLİMLİ BAĞLILIK DÜZEYİ	• Yüksek derecede sahiplenme hissi, güven duyma, sadakat ve görev • Yaratıcı işgörenler • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	• Kariyer geliştirme fırsatlarında kısıtlılık • Bağlılık düzeyinin anlaşılabilmesi	• İşgören kıdeminin artması • İşten ayrılma isteğinin azalması • İşgören devir hızının düşmesi • İş tatmininin artması	• İşgörenlerin daha fazla görev alma isteğinde sınırlılık • İşgörenlerin örgütün istekleri ile örgüt dışı istekleri dengelemesi • Örgütsel etkinliğin azalması
YÜKSEK BAĞLILIK DÜZEYİ	• İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliğin artması • Davranışların ödüllendirilmesi • İşe tutkuyla yapmak	• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik fırsatlarının bastırılması • Değişime karşı bürokratik direnç • Sosyal ilişkilerde stres ve gerilim • İşgörenler arasındaki dayanışmanın zayıflaması	• İstikrarlı ve güvenli işgörenler • Daha yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul etmesi • Görev ve performans açısından işgörenler arasında rekabet olması	• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı • Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği • Önceki politika ve prosedürlere duyulan güven • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan hareketlerde bulunma

Tablo 1.1. (Devam) *Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları (Randall, 1987, s. 462)*

		• Örgüt dışındaki etkinlikler için kısıtlı zaman ve enerji	• Örgüt amaçlarına ulaşılması	
--	--	--	---	--

1.7.1. Örgütsel bağlılık ve performans

İşgörenin örgütsel bağlılığı işe performansı arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında güçlü bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin ücret taleplerinin yüksek olması işgörenin örgütsel bağlılığını ve performansını kötü etkilemekte, ücret beklentisi daha düşük olan işgörenlerin ise örgüte bağlılıkları ve performansları daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. Siu'nun (2003) araştırmasına göre örgütsel bağlılığın artışı işgören performansını arttırmaktadır (Siu, 2003). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işlerine fazladan emek verme oranı, işletme hedeflerine ulaşılması için gösterdikleri çaba artmakta; dolayısıyla performansları ve işe katılımları artmaktadır.

1.7.2. Örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık

Örgütsel bağlılığın işgörenin işe devamlılığına etkisini inceleyen araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilse de genel kabul gören görüş; örgütsel bağlılığın işgörenin devamlılığını artırdığı yönündedir. Ancak örgütsel bağlılığın işgörenin işe devamlılığına etkisinin çok büyük olmadığı, aralarında zayıf bir bağ bulunduğu da kabul edilmiştir. Sagie'nin (1998) gerçekleştirdiği araştırmaya göre örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işe devamları daha yüksektir (Sagie, 1998, s. 167). Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler devamsızlık yapmaya daha meyillidir.

1.7.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma

Örgütsel bağlılığın performans, işten ayrılma niyeti ve motivasyon gibi olguların yanında işgörenlerin işe geç kalmasına da etkisi söz konusudur (Gündoğan, 2009, s. 61). İşgörenin çalıştığı kuruma bağlılığının işe geç kalmaya etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmalarda net bir sonuca varılmıştır. Örgüte bağlı işgörenlerin devamsızlık

oranlarının da daha düşük olduğu düşünülürse; örgüte duyduğu bağıllık yüksek oranda olan işgörenlerin işe geç gelme oranlarının da daha az olması beklenmektedir.

1.7.4. Örgütsel bağıllık ve işgücü devri, işten ayrılma niyeti

Yapılan araştırmalar sonucunda işgörenin örgütsel bağıllığı ile işgören devir oranı ters yönlü ilişkilidir. İşgörenin örgütsel bağıllığı ne kadar yüksekse işgücü devir oranı o kadar düşük; örgütsel bağıllığı ne kadar düşükse işgücü devri ya da işten ayrılma niyeti o kadar yüksek olacaktır (Balay, 2000, s. 90). Dolayısıyla işgörenlerin örgüte bağıllıklarını güçlendiren olgular işgören devir oranını ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı etkiye sahiptir. Aynı şekilde örgütsel bağıllığı düşüren etkenler, işgören devir oranı ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

1.7.5. Örgütsel bağıllık ve stres

Stres kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından ruhsal gerilim olarak ifade edilmektedir (TDK, 201). Örgütsel bağıllık ile stres arasındaki ilişki hakkında iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. Birinci görüş, örgütsel bağıllık hissi fazla olan işgörenlerin diğer işgörelere göre stresten etkilenme oranının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Buna sebep olarak örgüte yüksek oranda bağıllık duyan işgörenlerin örgütle ilgili olaylara karşı daha duyarlı olması ve olumsuzluklardan daha fazla etkilenmesidir. Diğer görüşün savunduğu düşünce ise yüksek örgüte bağıllığa sahip işgörenlerin diğer işgörelere karşılaştırıldığında stresten etkilenme oranının daha az olduğu yönündedir. Bunun sebebi olarak da örgüte duyulan yüksek bağıllık duygusunun işgörelere güven ve aidiyet hissettirerek stresin etkisini azaltması görölmektedir. Sökmen ve Şimşek'in gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre örgüte bağıllık oranı yükseldikçe stres ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Sökmen & Şimşek, 2016, s. 615-616). Diğer araştırmalar incelendiğinde stres ve örgüte bağıllık arasındaki farklı yönde ilişkilerin sebebi örgüte bağıllık olgusunun duygusal, normatif ve devamlılık bağıllık olmak üzere farklı başlıklar altında incelenmesidir.

1.8. Örgütsel Bağıllığı Geliştirme Araçları

Örgüt kültürü, özerklik, örgütsel iletişim, çalışma ortamı, eğitim olanakları ve motivasyon gibi olgular örgütsel bağıllığı geliştirmek için kullanılan araçlardır. Örgüt bu

araçları tespit ederek doğru ve verimli kullanırsa işgörenlerin örgüte duydukları bağlılık oranı artacaktır.

Örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bileşimidir (Berberoğlu, Besler, & Tonus, 1998, s. 31). Örgüt kültürü işgörenlerin ortak bir hedef, değer ve kurallar paylaşmasını ifade etmektedir. İçinde bulunduğu örgütün kültürünü benimseyen işgörenler örgüte, çalışma arkadaşlarına ve görevlerine daha bağlı tutum sergilemektedir. İşgörenlerin benimsediği ortak değerler ve ortak kültür işgörenlerdeki isteği ve bütünleşmeyi arttırmaktadır (Somuncu, 2008). Örgüt kültürünün sunduğu takım çalışmalarında birbirini destekleyen işgörenler hedeflere ulaşmak için daha çok çabalamakta ve bireysel yeteneklerini bu çalışmalarda ortaya koymaktan çekinmemektedir.

Özerklik olgusu işgörenlerin örgüte duyduğu bağlılığı arttırmak için kullanılan araçlardan biridir. Özerklik işgörenin görevi yerine getirirken planlama ve uygulama yöntemlerini kendisinin seçme özgürlüğü olarak belirtilmektedir (Balay, 2000, s. 125). Özerkliğe sahip olan işgörenler seçimlerinin sonuçları olan başarı ve başarısızlık durumunda tam sorumludur ve başarılarını devam ettirme ile başarısızlıklarını tekrarlamama açısından en öğretici yoldur. Verimli şekilde yönetilen bir özerklik uygulaması uzun vadede şirketin başarı oranını arttırmakta ve işgörenin örgüte duyduğu bağlılığı arttırmaktadır. İşgören özerkliğe sahip olduğunda kendisine değer verildiğini hissetmekte ve başarılarını devam ettirme konusunda daha çok çaba harcamaktadır.

İletişim, sosyal bir varlık olan insanlar için zorunlu bir davranıştır. İletişim kuran tarafların birbirini anlaması ve talepleri, beklentileri, istekleri kavraması son derece önemlidir. Örgütlerde yönetim ve işgörenlerin arasındaki iletişim sağlıklı ve etkin olmalıdır. Örgütte görevlerin ve beklentilerin ne için istendiği net bir şekilde işgörelere aktarılmalıdır; aksi takdirde işgörenlerin bir düşünce ya da durumu kabul etmeleri zorlaşmaktadır (Balay, 2000, s. 118). İşgörenler ile örgüt arasında verimli bir iletişim kurulduğu zaman yönetim de işgörenlerin taleplerini, olası sorunları, huzursuzlukları ve motive eden unsurları kolayca tespit edebilir. Yönetimin benimseyeceği iletişim stratejileri zamanla örgütün her kademesinde yer bulur ve örgüt kültürüne yerleşerek işgörenlerin örgüte bağlılığını arttıracaktır (Çöllü & Summak, 2010, s. 279). Kurulan iletişimin çift yönlü olması işgörenlerin örgüte duyacakları güveni de perçinlemektedir.

Çalışma koşulları işgörenlerin örgüte duyduğu bağlılığı etkileyen araçların başında yer almaktadır. Ücret, çalışma saatleri, ışıklandırma, havalandırma gibi birçok unsuru barındıran çalışma koşulları işgörelere açık bir şekilde belirtilmelidir. Çalışma ortamı gürültülü, çok sıcak ya da çok soğuk ise işgörelenler odaklanmakta zorlanabilir, performanslarında düşüş görülebilir. Aynı zamanda yapılan işin sürekli tekrardan oluşması, fazla karmaşık olması, işgörelenler arasında iş yükünün dengesiz dağıtılması gibi sebepler de örgüte bağlılığı etkileyen çalışma ortamı koşullarındandır (Somuncu, 2008, s. 66-67). Çalışma ortamında negatif unsurlar barındıran örgütlerde işgörelenlerin bağlılığı düşüktür. Yöneticiler örgütsel bağlılığı arttırmak için çalışma koşullarını işgörelenlerin sağlıklarını koruyacak şekilde düzenlemelidir ve işgörelenlere adil yaklaşarak manevi olarak tatminlerini sağlamalıdır.

İşgörelenlere sunulan eğitim ve gelişim olanakları örgütsel bağlılığı arttırıcı bir diğer unsurdur. Eğitim örgütler için gerekli bir olgu olmakla birlikte verimliliği arttırıcı etkisi de bulunmaktadır (Özdemir S. , 1995). Her işgörelenin eğitim düzeyi farklıdır ve çeşitli eğitimler çalışmaya devam ederken de verilebilmektedir. Satış sorumlusu olarak çalışan bir kişiye verilecek satış teknikleri eğitimi, etkili iletişim - ikna edici iletişim eğitimleri işgörelenin hem performansını hem de motivasyonunu arttıracaktır (Somuncu, 2008, s. 64). Eğitimler mesleki olabilmekle birlikte kişisel gelişim, genel kültür, teknoloji kullanımı, yabancı dil gibi farklı disiplinlerde de olabilir. Kendilerini geliştirebilen işgörelenlerin örgütlerine duydukları bağlılık da artmaktadır.

Bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan kuvvet olarak tanımlanan motivasyon, insanları başarılı olmaları için çalışmaya itmekte ve başardıklarında insanları mutlu etmeye yardımcı olan bir unsurdur (Somuncu, 2008, s. 80). Motivasyon insanların içinden gelen şevkle harekete geçme isteğidir. İşgörelenlerin motive olmuş şekilde çalışmaları performanslarını arttırmaktadır. Motive edici unsurlara örnek olarak ücret, terfi olanakları, kararlara katılma, takdir edilme, eğitim ve iş yeri imkanlarının geliştirilmesi verilebilir (Ağırbaş, Çelik, & Büyükkayıkçı, 2005, s. 348). Motivasyonu yüksek işgörelenlerin örgüte bağlılıklarının da yüksek olduğu göz önüne alınırsa yöneticilerin bu amaç doğrultusunda çeşitli sosyal aktiviteler yapmaları, işgörelenlerin kararlara katılımlarını teşvik etmesi ve işgörelenlerin kişisel gelişimlerini desteklemesi gerektiği söylenebilir.

2. PERFORMANS KAVRAMI

Küreselleşen dünya pazarı sebebiyle işletmelerin içinde bulundukları rekabet yarışı gün geçtikçe daha hızlı ve daha zorlayıcı bir hal almaktadır. İşletmeler bu yarışta ayakta kalabilmek için en az girdi ile en çok çıktı elde etmeye çalışmakta ve performans konusu üzerine daha çok eğilmektedir. Performans değerlendirme sayesinde terfi, ödül ve eğitim gerekliliği gibi konularda objektif kararlar alınabilmektedir. Örgütün toplam performansı ve örgütte çalışan her bir bireyin performansları yönetim tarafından takip edilmektedir. Her işletme işgörenlere ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, işgörenlerin başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yetenekleri geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesine gitmek zorundadır (Sabuncuoğlu & Tokol, İşletme, 2001, s. 320). Çalışmanın ilerleyen kısmında performans kavramının çeşitli açılardan incelenmesi yapılacaktır.

2.1. İşgören Performansı Kavramı Ve Özellikleri

Bir amacın gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlanan performans kavramı, belirlenen zaman dilimi içerisinde hizmet miktarı veya üretilen malın niteliği veya miktarı olarak da tanımlanmaktadır. Performans kavramı işgörenlerin bireysel ya da grup halinde ulaşmak istedikleri en üst noktanın ne olduğunu, o noktaya nasıl ulaşabileceklerini ve ne ölçüde ulaşabildiklerini sayısal ya da sözel olarak ifade etmeyi açıklar (Çöl, 2008, s. 38). Performans, istenen hedefe ulaşmak için neler yapılması gerektiğini belirtirken bir yandan da bu hedefe yaklaşma oranının tespiti olarak görülebilir. Buradan işgörenlerin hedefe yönelik olarak attığı her adımın ve gösterdiği çabaların işgörenin performansını meydana getiren olgular olduğu söylenebilir (Argon & Eren, 2004, s. 224). Verilen görev tanımları içerisinde ve belirlenmiş olan standartları karşılamak üzere görevin gerçekleştirilmesi ve hedefe ulaşılması amacıyla ortaya konulan mal, çaba, hizmet veya düşünceye performans adı verilmektedir (Helvacı, 2002, s. 156). Performans kısaca işgörenin işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için sağladığı katkıdır.

2.2. İşgören Performansının Önemi

Yapılan araştırmalarda çeşitli şekillerde karşılanan işgören beklentileri kişilerin performansını, dolayısıyla işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Paşaoğlu & Tekeli, 2012, s. 179). Günümüz rekabet ortamında işletmeler başarılı olabilmek için

işgörenlerinin en yüksek seviyede performans sergilemesine yönelik çeşitli çalışmalar yürütmektedir.

Bir işyerinde en çok karşılaşılan problem işgörelere verilen görevlerin yerine getirilme oranı ve işgörelerin iş görme becerilerinin belirlenememesidir. Bu durum bir tespit aracı geliştirilmesine ihtiyaç doğurmuş ve dolayısıyla performans kavramına önem verilmesine sebep olmuştur.

İşgören performansı hem örgüt açısından hem birey açısından hem de toplum açısından önem taşımaktadır. Her ne kadar genel olarak işgörenin performansını artırması ve bunun sonucunda verimlilik artacağından örgütün fayda sağlayacağından bahsedilse de buna ek olarak hem birey hem de toplumun kazanımları da dikkate alınmalıdır.

İşgören performansının temelinde birey yer almaktadır. Etkililik kavramına bakıldığında da bu durum görülmektedir. Etkili olma ya da olmama durumu bireyin çalışmaları, duyduğu arzu ve isteği sonucunda şekillenebilecek bir sonuçtur ve bu bakımdan işgören performansı örgütlerden ve toplumdan önce aslında birey açısından önem taşımaktadır (Saldamlı, 2009, s. 47). İşgören performansını incelerken ilk önce bireysel performans söz konusudur.

Performans değerlendirme örgütler açısından ele alındığı zaman; becerileri ve özellikleri dahilinde gerçekleştireceği görevleri makul standartlar çerçevesinde yerine getirmek olarak belirtilmektedir. İşgörelerin performansını değerlendirebilmek için ilk olarak iş tanımının ve görevlerinin tam olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi için yapılması gereken davranışların standardını belirlemek ve performans bu standardın altında ya da üstünde şeklinde ölçümlemek gerekmektedir. Standart belirlendikten sonra ölçülen performans bu referansa göre değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1991). Dolayısıyla eksik ya da yanlış belirlenmiş iş tanımları ve eksik ya da yanlış belirlenmiş performans standardı ile gerçekleştirilecek performans değerlendirmelerinin de sağlıklı sonuçlar vermesi beklenemez.

Performans değerlendirmesi yapılırken işgörelerin karakterleri de değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha önce başarılı ya da başarısız olmuş işgörenin dönemsel performansları genel performansları için ipucu niteliği taşıyabilir. Burada önemli olan işgörenin performansının istikrarlı bir şekilde korunup

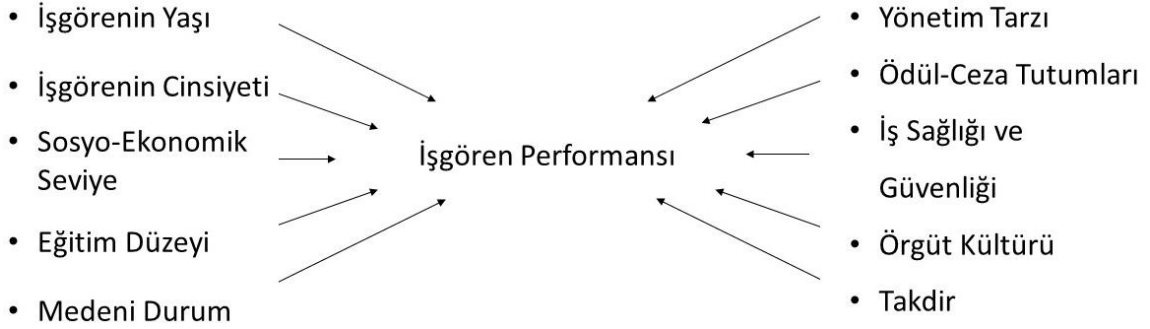
korunmadığıdır. Bu nedenle performans değerlendirmeleri kısa süreli çalışmalardan ziyade uzun çalışma süreleri için yapılmaktadır.

İşgören performansı birey ve örgüt için önemli olduğu gibi toplum için de önemlidir. İşgörenlerin performanslarının başarılı ya da başarısız olmasından örgüt etkilenecek, örgütün yarattığı etki ise bulunduğu toplumu yakından ilgilendirecektir. Örgüt içerisinde örgütün performansını yükseltmek örgüt yöneticilerinin görevidir. Bir örgütün performansı işgörenlerin performansına bağlı olduğundan yöneticilerin doğrudan işgörenlerin performanslarını yükseltmekle de sorumlu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Literatürde işgörenlerin performansını etkileyen yönetimden ve bireyden kaynaklı pek çok unsurdan söz edilmektedir. Yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarının performansı, ödül ve ceza tutumları, motivasyon düzeyi, iş sağlığı ve güvenliği gibi fiziksel unsurlar yönetimden kaynaklıdır ve işgören performansını etkiler. İşgörenlerin yaşı, cinsiyeti, sosyo-ekonomik seviyeleri, eğitim düzeyleri, medeni durumları ise işgören performansını etkileyen bireysel unsurlardır. İşgören performansını etkileyen faktörler şekil 2.1’de gösterilmiştir.

Şekil 2.1. İşgören performansını etkileyen faktörler

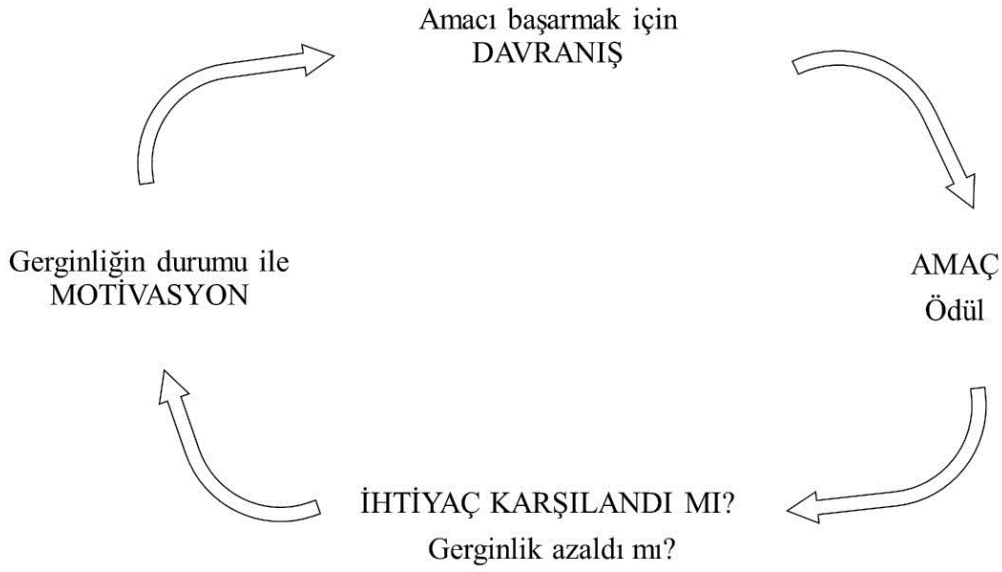


Performans denildiğinde akla bireysel çabalar ve bireysel performans gelse de örgütün yönetim politikası ve örgüt kültürü performansı etkileyen başlıca unsurlardır. Yönetimin desteği olmadan ve işgörene imkan tanımadan bireylerin performanslarını yükseltmeleri çok mümkün değildir (Karayel, 2016, s. 51). Yönetimin desteklediği işgörenlerin performansı yükselme imkanı bulmaktadır. Etkili iletişim, takdir ve yönlendirme yönetimin bu desteği sağlamasının göstergeleri arasındadır.

Örgütlerin etkinliği işgörenlerinin etkinliğine bağlıdır. İşgörenlerin etkinliği ise sağlıklı ve mutlu bir şekilde çalışmaları ile gerçekleşebilmektedir (Cemaloğlu, 2007, s. 121). Hedeflerine ulaşmak için çaba sarf eden örgütler işgörenlerinin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumak için hareket etmektedir.

Çalışma arkadaşlarının performansları ve birbirleriyle olan ilişkileri de işgören performansını etkileyen bir unsurdur. Takım çalışması ile hedeflere ulaşmak daha hızlı ve kolay olmaktadır. Yüksek performans sergileyen ve birbirine yardımcı olan işgörenler diğer işgörenlerin de performansına iyileştirici etkide bulunmaktadır (Karayel, 2016, s. 55). Yönetimin işyerindeki iletişim ve sosyal ilişkileri güçlendirme çabaları işgörenlerin performansını arttırmada uygulanabilecek bir yöntem olarak belirtilmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 5). Costley ve Todd'un (1991) ifadesine göre insan davranışlarını hedefe yönelik olarak harekete geçiren ve döngüsel bir süreç olan motivasyon aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Şekil 2.2. Motivasyon süreci (Costley & Todd, 1991, s. 154)



Araştırmacılar ödül ve ceza uygulamalarının işgörenlerin performansına etki eden bir diğer unsur olduğunu belirtmektedir. Hall maddi ya da manevi olarak ödüllendirilen işgörenlerin performanslarında pozitif bir değişim olduğunu ortaya koymuştur (Akt. Karayel, s.54). Teşvikler, tatil imkanları, promosyonlar, izinler, satış primleri, hediyeler işgörene verilen maddi ödüllere örnektir. Takdir, yetki artırımı, kararlara katılım sağlanması, terfi gibi maddi boyutu rakamsal olarak ifade edilemeyen ödüller ise manevi ödüllere örnek olarak gösterilmektedir.

Dilimizde güdülenmek anlamına gelen motivasyonun (TDK, 2018) literatürde pek çok tanımı yer almaktadır. Temel olarak motivasyon insanların ruhsal, bedensel ve zihinsel yetkinliklerinin çalıştıkları örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kullanması anlamına gelmektedir (Ünsar, İnan, & Yürük, 2010, s. 250). İşgörenlerin örgüt hedeflerine yönelik çaba harcaması, kendi yetkinlik ve bilgilerini kullanmaları kişilerin performansının da belirleyicisidir. Dolayısıyla motivasyon ve performans çok yakın ilişki içerisinde (Karayel, 2016, s. 52). Motivasyonun işgörenleri harekete geçiren döngüsel bir süreç olduğunu belirten Costley ve Todd (1991) ihtiyaçların motivasyonu ortaya çıkardığını ifade etmiştir (Costley & Todd, 1991, s. 153). Gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda motivasyon ile performans arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur.

İşgörenlerin bedensel ve ruhsal sağlığını korumak için alınan birtakım iş sağlığı ve güvenliği önlemleri bulunmaktadır (Kılıkış, 2013, s. 20). Geçtiğimiz yıllarda işletmelerin alması gereken bu önlemlerin çerçevesi yasalarla belirlenmektedir. Güvenlik

önlemlerinin alınmadığı durumlarda işgörenlerin işlerini rahatlıkla gerçekleştirmelerini ve performanslarının yüksek olmasını beklemek çok doğru olmayacaktır.

Performansı etkileyen bireysel etkenlerin başında yaş faktörü gelmektedir. Yaşın performansa etkisi üzerinde farklı kültürlerde farklı görüşler bulunmaktadır. Genç yaştaki işgörenlerin az deneyim sahibi olmaları ve hata yapma ihtimallerinin fazla olması sebebiyle negatif olarak algılanması sık görülmekteyken bir yandan da genç işgörenlerin eğitime, gelişime ve değişime daha açık oldukları algısı da yaygın olarak görülmektedir.

Cinsiyet faktörü de işgören performansını etkileyen bir unsur olarak belirtilmektedir. Kadınların aile hayatındaki rollerinin erkeklerden fazla olması sebebiyle performanslarının erkeklerden daha düşük olması beklenen bir sonuçtur (Alp, 2016, s. 46). Örgütün içinde bulunduğu toplum da bu algıyı etkileyen bir faktördür; ataerkil toplumlarda algının bu şekilde olması olağandır.

Performansı etkileyen bir diğer unsur eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesinin değişmesiyle işgörenlerin yaptıkları işte aradıkları anlam, işe bakış açıları ve beklentileri değişiklik göstermektedir. Bu beklentilerin karşılanma derecesine göre iş tatmini ve dolayısıyla performans düzeyleri farklılık göstermektedir (Karayel, 2016, s. 58-59). Eğitim seviyesi ve performans arasındaki dolaylı ilişkiyi net bir şekilde ortaya koymak oldukça zordur.

Medeni durum unsuru da işgören performansını etkileyen bir unsur olarak ifade edilmektedir. Keser'in (2006) ifadesine göre evlilik bireylerin yaşamlarına düzen getirmekte ve evli işgörenlerin tatminleri bekar işgörelere göre daha yüksektir (Akt. Karayel, 2016). Dolayısıyla bekar ve evli işgörenlerin performansları da değişkenlik göstermektedir.

2.4. Performans Göstergeleri

Örgütlerin bütün fonksiyonlarını içinde barındıracak şekilde belirlenen performans göstergelerinin birleşiminden meydana gelen bir sistem kurulması gerekmektedir. Gerçekleştirilen iyileştirmelerin örgütün performansına olan etkisi bu sistem sayesinde tespit edilebilmektedir. Bu amaçla yapılan araştırmalar neticesinde ortaya farklı sonuçlar çıkmış ve bunun sonucunda da birçok performans göstergeleri ortaya konmuştur.

Literatürde performans ölçümü yıl bazında ikiye ayrılmış durumdadır: 1980 öncesi dönemde maddi boyuta önem verilerek performans ölçütleri olarak kar, verimlilik, kazançlar dikkate alınmıştır. 1980 sonrası dönemde ise üretim teknolojilerinin gelişmesi ile tüketicilerin ihtiyaçları yeniden şekillenmiş ve bu ihtiyaçları tatmin etmek önem kazanmıştır (Kabadayı, 2002, s. 62). Performans göstergelerinin zaman içerisinde finansal alandan müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya doğru kaydığı görülmektedir.

Araştırmacılar yaptıkları farklı araştırmalar neticesinde elde ettikleri sonuçlarla birçok etkenin işletmelerin rekabeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmış ve işletmelerin performanslarını yakından etkilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar sonucunda performans göstergelerini finansal göstergeler, içsel etkinlik ile ilgili göstergeler, pazar odaklılık ile ilgili göstergeler ve yenilik ile ilgili göstergeler olarak sınıflandırarak dört başlık altında incelemek mümkündür.

2.4.1. Finansal göstergeler

Örgütün performansını ölçmek için bilinen en genelgeçer yöntem örgütün finansal durumudur. Finansal kaynakların yönetimi, nakit akışının aksamadan devam etmesi, yatırımcılara gelir sağlama, stokların verimli planlanması, karlılığın yükselmesi gibi unsurlar örgütün performansının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu başarılarda yöneticilerin ve müdürlerin aldığı rol tespit edilmelidir (Brealey, Myers, & Marcus, 2001, s. 83). İşletmeler uzun süre hayatta kalabilmek için finansal performanslarını yüksek tutmak durumundadır. Düşük karlılık ya da zarar tablosu, nakit akışını sağlayamama gibi durumlarda işgörenlerinin maaşlarını dahi geç ödeme ihtimaliyle karşı karşıya kalan örgütlerin ömürleri de kısa süreli olacaktır.

2.4.2. İçsel etkinlik ile ilgili göstergeler

Örgütlerin içsel etkinliği ölçüleceği zaman işgören devir hızı, işgörenlerin devamsızlık durumları, sermayenin etkin kullanımı, enerji verimliliği, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi gibi olgular üzerinde durulmaktadır (Sarıkaya, 2003). Dolayısıyla içsel etkinlik; örgütün kendi içerisindeki kaynakları verimli kullanıp kullanmadığıyla ilgilidir. İşgören devir hızının düşük olması, devamsızlık oranlarının az olması örgütün işgörenlerine sağladığı çalışma hayatı kalitesini ifade etmektedir. İşgücünün, sermayenin ve enerji kaynaklarının verimli kullanılması örgütün verimlilik oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

2.4.3. Pazara odaklılık ile ilgili göstergeler

Örgütün müşterileri ile ilgili etkinlikleri pazara odaklılığının göstergeleri olarak belirtilmektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanması, çeşitli sebeplerle iade alınan ürünlerin sayısı, şikayetler, eksik teslim edilen ürünler, satışların grafiği ve bunların sonucunda ortaya çıkan pazar payı büyüme – küçülmeleri işletme performansı hakkında önemli göstergelerdir (Güzelaydın, 2016). Reklam ve tanıtım gibi pazar çalışmaları, rakiplerin takip edilmesi - karşılaştırmalar, müşterilerin beklentilerinin tespiti ve değişen trendlerin takibi de bu başlık altında incelenmektedir.

2.4.4. Yenilik ile ilgili göstergeler

Yapılan yenilikler işletmeye tasarruf ve verimlilik konularında katkı sağlamaktadır. Üretimde kullanılan yeni yöntemler sayesinde tasarruf sağlanmaktadır (Sarıkaya, 2003). Bu göstergenin ölçülebilmesi için yapılan yenilikler ve sağlanan tasarruf oranları dikkatli bir şekilde takip edilmelidir.

2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin becerilerinin işin gerektirdiklerine hangi ölçüde uyduğunu tespit etmeye çalışan ya da işgörenin işteki başarı oranını tarafsız bir şekilde araştıran analizler olarak belirtilebilir (Sabuncuoğlu & Tokol, İşletme, 2001, s. 320). İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle işgörenin işyerindeki başarısı, işe karşı bağlılığı, tutum ve davranışları, işverenin işgörenin performansına etkileri gibi unsurlar bir bütün olarak araştırılır, incelenir ve sonuçlara ulaşılır. Bu değerlendirme neticesinde elde edilen veriler işverenlerin işgörenler hakkında olumlu ya da olumsuz fikir sahibi olmasını sağlamaktadır. Adil ücretlendirme, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, terfi kararlarının adil olması, işgörenlerin seçilmesi ve atanması gibi kararları doğru alabilmek için işletme yönetimi performans değerlendirmelerine büyük önem vermektedir.

Performans değerlendirme işgörenlerin ne kadar başarılı olduğunu belirleyen ve daha başarılı olmaları için uygun olan destekleri saptayan çok aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşgören performansının değerlendirilmesiyle işgörenden beklenen taleplerin hangi ölçüde karşılandığı, işgören performansını etkileyen örgütsel ve örgüt dışı unsurlara ilişkin verilerin saptanması sağlanmaktadır. İşgören performansını

etkileyen birçok farklı unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar işgörenin bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi örgüt çerçevesinde fiziksel ve psikolojik şartlardan da kaynaklanabilir. İşgörenlerin kişilik özelliklerini saptamak fiziksel nitelikleri saptamak gibi kolay değildir ve performans bu unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Organizasyonların performans değerlendirilmesinden neler beklediği aşağıda sıralanmıştır (Palmer & Winters, 1993, s. 26):

- Görev tanımının net bir şekilde belirlenmesi
- Görevlerin tamamlanması için yapılması gerekenlerin işgörenlerle beraber saptanması
- Terfi ve ücret gibi finansal konularda alınacak kararlara rehberlik etmesi
- İşgörelere geribildirim sağlanması
- Eğitim, geliştirme, işgörelere yardım gibi birçok konuda alınacak kararlar için bilgi sağlanması
- Örgütün hedeflerine ve misyonuna destek sağlanması

2.5.1. Performans değerlendirmenin amaçları ve yararları

Performans değerlendirmenin örgütün amaçlarına hizmet eden pek çok yararı bulunmaktadır. Sabuncuoğlu'nun (2000) derlemesine göre bu amaç ve yararlar şöyle sıralanmaktadır:

- İnsan gücü planlaması için gerekli bilgileri edinmek
- Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek
- Terfi ve atama kararlarını adil bir şekilde almak
- Ücret artışlarında objektif ve adil olabilmek
- Ödül ve ceza uygulamaları için gerekli bilgileri edinmek
- İşgörelere geribildirim sağlayarak kendilerini geliştirmelerine olanak sunmak
- Başarısız işgöreleri işten uzaklaştırmak

Yukarıda belirtilen kararlarda yönetimin adil davrandığını gören ve kendilerine geribildirim sağlanan işgörelerin moralleri yükselmekte ve işletmeye duydukları güven artmaktadır.

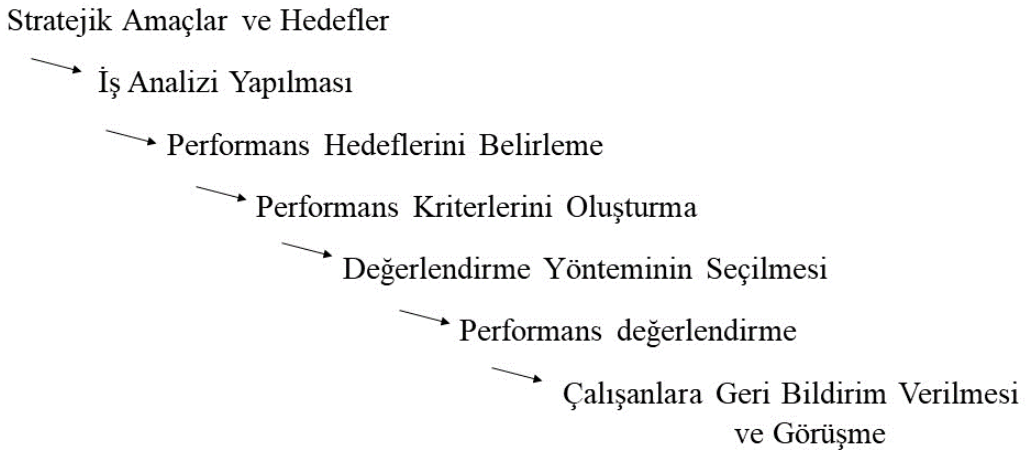
Performans değerlendirmenin temel amaçlarını iki başlık altında açıklayan Palmer (1993), değerlendirme sonucunda kıymetli bilgiler edinildiğini belirtir. İlk olarak iş performansı hakkında edinilen bilgiler sayesinde ücret artışı, ödöl, terfi, eğitim, disiplin gibi yönetmel kararlar doğru bir şekilde alınır. İkinci olarak ise iřęörenlerin iş tanımlarında yer alan standart çıktılara ne oranda ulaştıkları hakkında bilgi vermek amaçlanır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bu bilgiler iřęörenlerin ve örgütün geleceği hakkında doğru kararlar ve gerekirse önlemler almak açısından büyük önem taşımaktadır.

2.5.2. Performans değerlendirme süreci

Performans değerlendirme süreci dikkatle yönetilmesi gereken bir süreçtir. Yeterince araştırılmamış, detaylarına karar verilmemiş, hedefleri ve yöntemleri belirlenmemiş bir performans değerlendirme süreci örgüte yarardan çok zarar getirecektir.

Performans değerlendirme süreci stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesiyle başlayarak aşamalar halinde devam eder. şekil 2.3'te göröldüğü gibi iřęörelere geri bildirim verilmesiyle bitmektedir.

şekil 2.3. Performans değerlendirme süreci (Bingöl, 2010, s. 392)



Sürecin her aşaması farklı bir önem taşımaktadır ve birbirini izleyen adımlardan oluştukları için dikkatlice ilerlenmesi gerekmektedir. İş analizinin eksik ya da yanlış hazırlanması, sürecin takip eden aşamalarında hatalar oluşmasına sebep olmaktadır.

2.5.3. Performans değerlendirmenin yöntemleri

Performansın llmesi ve performans yönetiminin tarihten günümüze kadar olan sürecine bakıldığında süreçlerin tek başlarına incelenmesi, sistem yaklaşımı, finansal ölçütlere ve sonrasında finansal olmayan ölçütlere doğru ilerleme gösterdiği söylenebilir (Yüreğir & Nakıboğlu, 2007, s. 546). Performans lm yöntemleri zaman içerisinde farklı olgular üzerinde yoğunlaşarak gerçekleştirilmiştir.

İřęren performansının değerlendirilmesiyle elde edilen veriler uzun soluklu olarak örgütün işleyişine yön verecek ve işletmenin yönetimi ile ilgili alınacak kararlarda doğrudan etkili olacağından bu değerlendirme oldukça titiz davranılarak objektif bir incelemeyle yapılmalıdır.

Performans değerlendirme yöntemlerini temelde geleneksel yani klasik yöntemler ile geleneksel olmayan yani modern yöntemler olarak iki başlık altında ele almak mümkündür. Klasik yöntemler performans değerlendirme yöntemlerinin ilk uygulama şekilleri olup hala uygulanmakta olan yöntemlerdir. Modern performans değerlendirme yöntemleri ise klasik yöntemlerin geliştirilmesiyle ortaya çıkan ve daha objektif sonuçlara ulaşmayı hedefleyen yöntemlerdir.

Örgütler bu performans değerlendirme yöntemleri içerisinden kendi yapılarına, iřęörenlerin özelliklerine, amaçlarına ve odaklandıkları alanlara en uygun olanlarını seçerek kendilerine göre yöntem ve süreç oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 187). Her örgütün farklı yapısı ve kültürü olduğu düşünülürse performans ölçümünde de farklı yöntemlerin benimsenmesi gerektiği söylenebilir.

Geleneksel ve geleneksel olmayan performans değerlendirme yöntemlerinin birbirlerine benzeyen yönleri olduğu gibi farklılıkları da mevcuttur. Küçük gibi görünen bazı farklılıklar bile değerlendirme sonucunu büyük ölçüde etkileyen sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri iřęörenlerin yalnızca kişilik özellikleri ve yeteneklerini esas alırken, gelenekse olmayan yani modern performans değerlendirme yöntemleri daha objektif sonuçlar alabilmek adına mevcut ve gelecekte gösterileceği muhtemel performans potansiyelinin belirlenmesi amacıyla ortaya çıkmış bir değerlendirme türüdür. Geleneksel olmayan performans değerlendirme yönteminde iřęörenlerin yalnızca kişisel özellikleri ve yeteneklerinin esas alınması, hızla gelişen teknoloji ve örgüt performansıyla iřęren performansı arasında bağlantı

kurulamamasına neden olmuştur. Bu noktada bu eksikliğin giderilmesi amacıyla modern performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 2.1. Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütleri (Ghalayini v.d.,1997) (Akt.Oya Yüreğir, 2007, s.549)

Karakteristik	Geleneksel Performans Ölçütleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm işgörenler
Frekans	Geri (haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı (saat, gün)
“Gerçeklik” ile bağlantı	Dolaylı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgili	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-Değişken
Lokal-global ilgili	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni yaklaşımlar	Uyum sağlaması zor	Uygulanabilir
Sürekli gelişme etkisi	Engelleyici	Destekleyici

2.6.2.1. Grafik ölçüm yöntemi

Grafik ölçüm diğer adıyla grafiksel derecelendirme yöntemini en çok kullanılan ve en eski performans değerlendirme yöntemidir. Grafik ölçüm yönteminde yönetici tarafından belirli zaman aralıklarında her işgörenin çeşitli yetenek ve becerileri tarafsız ve planlanmış bir sistem çerçevesinde değerlendirilmekte ve bir üst yöneticinin onayına sunulmaktadır. Grafik ölçüm yöntemini diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel nokta işgörenin bir bütün olarak değil farklı kriterlere göre teker teker değerlendirilmesidir. Bu yöntemde işgörenler teknik bilgi, ekip çalışması, inisiyatif alma

gibi çeşitli kriterlerden bir ile beş arasında puanlama yoluyla değerlendirilir ve işgörenin en başarılı ve en başarısız olduğu özellikleri saptanmaya çalışılır.

Grafik ölçüm yönteminin çeşitleri bulunmaktadır. En yaygın şekilde yapılan şekilde değerlendirme yapılan her işgören için basılı bir form değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere verilir ve onlardan doldurmaları istenir. Doldurulması gereken bu formda çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerin karşılarında derecelerini belirten sayılar ya da zayıf, vasat, iyi, çok iyi gibi sıralama ölçütleri bulunur ve bu ölçütlerin de sayısal değerleri vardır. Değerlendirmecilerin doldurduğu bu formdaki sayısal değerler toplanarak işgörenin değerlendirme sonucuna ulaşılır ve sonuçlar birbiriyle kıyaslanarak işgörenlerin diğerine göre ne kadar başarılı olduğu belirlenir.

Grafik ölçüm yöntemi en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemi olsa da bu yöntemin bazı sakıncaları da vardır. Bunun nedeni formdaki performans değerlendirme ölçütlerinin değerlendirmeyi yapan kişilere göre farklılık gösterebilecek olması yani sübjektif olmasıdır. Bir değerlendirmeci için çok iyi olarak nitelendirilen performans başka bir değerlendirmeci için vasat olarak nitelendirilebilmektedir (Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000, s. 173). Ayrıca yöneticiler değerlendirme yaparken aşırı puan vermekten kaçınır ve birçok işgörene ortalama puanlar vererek işgörenlerin birbirlerine yakın performans sonuçlarına ulaşmalarına sebep olur.

2.6.2.2.Kritik olay yöntemi

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden olan kritik olay yönteminde işgörenin başarı ya da başarısızlığına neden olabilecek davranışlar yönetici tarafından gözlemlenerek kayıt altına alınır. Yönetici tarafından gözlemlenerek kayıt altına alınacak işgören davranışlarının hangi davranışlar olduğu gözlemci yönetici tarafından belirlenir. Burada yönetici işgörenin performansı etkilediğini düşündüğü kritik olayları gözlemler. Gözlemci yöneticinin işgörenin davranışlarını kayıt altına alırken davranış anında işgörenin bulunduğu koşulları dikkate alması gerekir. İşgören davranışları kayıt altına alındıktan sonra gözlemci yönetici işgörene gözlemlediği bu kritik davranışlara ilişkin geribildirim sağlar. Örneğin iş arkadaşlarına karşı agresif tutum sergileyen bir işgörenin bu davranış not edilerek performans değerlendirmesinde göz önüne alınır ve kendisine bu durumla ilgili geribildirim verilerek süreç yürütülür (Sabuncuoğlu & Tokol, İşletme, 2001, s. 322,323). Kritik olay yönteminde işgörenin kişisel özellikleri yerine kişiliğinden

bağımsız olarak davranışları dikkate alındığından, işgörene açıklanması ve buna bağlı olarak da düzeltilmesi yönünde geri dönüş alınması daha kolay olmaktadır. Ancak işgörenin devamlı olarak kendisini izleyerek davranışlarını not alan biri olduğunu düşünmesi üzerinde baskı oluşturarak olumsuz bir etki gösterebilmektedir.

2.6.2.3.Zorunlu seçim yöntemi

Zorunlu seçme yönteminde yönetici işgörenlerin muhtemel tutumlarına ve davranışlarına dair sorulara ‘çok uyar’ ya da ‘hiç uymaz’ gibi cevaplar verir. Yöneticinin seçimleri sonrasında belirtilen görüşler puanlanarak işgörenlerin puanları arasında sıralama yapılır ve yüksek puanlılar performansı en yüksek olan işgörenler olarak nitelendirilirler. Zorunlu seçim yönteminde işgörenleri değerlendiren yöneticiler soruların cevaplarının kaç puan ifade ettiğini bilmeden değerlendirme yapmakta ve yalnızca işgören hakkında bilgi vermektedir (Bulut Z. A., 2004). Bu durum değerlendirmenin daha tarafsız olmasını sağlamaktadır.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden olan zorunlu seçme yönteminin esasında bir puanlama sistemidir ve bu puanlamanın işyerinde bulunan insan kaynakları tarafından yapılmaktadır. Bu yöntem yöneticinin personeli kayırması veya haksız yere kötü göstermesinin önüne geçildiği için uygun ve başarılı bir yöntem olarak görülse de yöneticiler kendi yorumlarına güvenilmediğini düşündükleri için beğenmemektedirler.

2.6.2.4.Kıyaslama ve sıralama yöntemi

İşgörenin performansını değerlendiren yöntemlerinden biri olan kıyaslama yönteminde işgörenlerin isimleri kartlara yazılarak her kartın diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılması şeklinde gerçekleştirilir. Bu karşılaştırmada belirlenen kriterlerde üstün olan işgörenin kartına işaretler konulur ve her işgören kartı için tek tek bu işlem yapılır. Karşılaştırma işlemi sona erdiğinde kartlar birer birer incelenerek verilen sayılar toplanır ve en çok sayıyı elde eden işgören performansı en yüksek olan işgören olarak belirlenir. Bu değerlendirme yapılırken çok zaman harcanmakta ve değerlendiricilerin sıkılma durumu söz konusu olmaktadır. Yöneticilerin hataları astların hatası gibi algılanmakta, işgörenlerin iş tatminleri ve tutumları üzerinde durulmamakta, dış etkenler yok sayılmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 319). Ayrıca karşılaştırma yapılırken yalnızca işgörenin özellikleri dikkate alınarak işletme ve çevredeki diğer performansı etkileyen unsurlar göz ardı edilmektedir. Bu yöntemin eleştirildiği bir diğer nokta da ölçümün tek

tarafı olarak yapılması nedeniyle objektif olmamasıdır. İşgörenlerin net olarak hangi ölçütlere göre değerlendirildiğinin net olmaması ve değerlendirmeye tabi tutulacak işgören sayısının fazla olması durumunda gerçekleştirilmesinin zorluğu da bu yöntemin eleştirildiği özelliklerdendir.

Sıralama yöntemi klasik performans değerlendirme yöntemlerinden bir tanesidir. Bu yöntemin temelinde bir işgöreni diğer bir işgören ile karşılaştırılarak sıralanması yatmaktadır. Sıralama yöntemi kendi içerisinde farklı sıralama tekniklerine göre değişiklikler göstermektedir. Basit sıralama yönteminde işgörenler performans değerlendirmecisi tarafından belirlenen bireysel girişimcilik, iş birliği, işgörenin tutum ve davranışları gibi özelliklere göre en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralanır. Söz konusu yöntemde değerlendirilecek kişiler, sayılarına göre bir çizelgede toplanır ve işgörenlerin karşılaştırılmasında kullanılacak özellikleri bu çizelgede belirtilir. Yapılan değerlendirme sonucunda en başarılı bulunan işgören çizelgenin en üstünde kendine yer bulurken en az başarılı olan işgörenin adı çizelgenin en altına yazılır. İkili karşılaştırma yönteminde ise işgörenlerin birbirleriyle tek tek karşılaştırılması söz konusudur.

2.6.2.5. Alternatif sıralama yöntemi

Alternatif sıralama yönteminde performans değerlendirici öncelikle en başarılı ve en az başarılı işgöreni belirler. Ardından ikinci en başarılı ile en az başarılı belirlenir ve bu şekilde bir sıralama yapılır. Alternatif sıralama yöntemi sıralamanın orta kısımlarında yer alan işgörenlerin başarı durumlarını, söz konusu ayrımı ne şekilde yapmanın daha doğru olacağını ve doğruluk payına dair sorulara kolayca cevap verebildiği için tercih edilen bir yöntemdir. Alternatif sıralamaya uygun değerlendirmeler, sıklıkla üstlerin astlara karşı değerlendirmelerini içerir (Örücü & Köseoğlu, 2003, s. 49). Dolayısıyla üstlerin değerlendirmeleri yönünden eksik kaldığı söylenebilir.

2.5.4. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar

Tamamen öznel çalışmalar olan performans değerlendirme çalışmaları birçok faktörden kolayca etkilenebilmektedir. Woods'un betimlemesine göre yöneticilerin, performans değerlendirmelerini gerçekleştirirken adil ve hatasız bir şekilde değerlendirmeyi engelleyebilecek olguların farkında olması ve önlem alması performans değerlendirmelerin en az hata ile gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır (Akt. Helvacı, s.

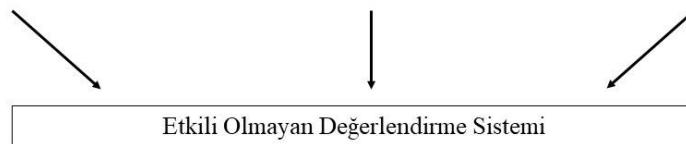
160). Performans değerlendirme sürecinde yüksek farkındalığa sahip olmak değerlendirmenin doğru sonuçlara ulaşmasına olanak sunmaktadır.

Örgütlerin işgören performansını ölçmesi başarılarının gerçekleşmesi için çaba gösterdiklerinin ifadesidir. Ancak işgören performans ölçümünün hatalı olması gerçekleştirilen bütün çabanın anlamını yitirmesine sebep olacaktır. Dolayısıyla işgören performans ölçümünde olabilecek bütün hatalar göz önüne alınarak hataları en aza indirmek bu alanda büyük öneme sahiptir.

İşgörenlerin performans değerlendirmelerinde iş performanslarına ilişkilerin veriler değerlendirilmektedir. Ancak insana dair her değerlendirmede olduğu gibi performans değerlendirmesinde de ne kadar titiz ve nesnel davranılırsa davranılsın bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Erdoğan'ın (1991) sınıflandırdığı şekliyle bu hatalar işten, değerlendiriciden ve sistemden kaynaklanan hatalar olabilir. Hataların şemalaştırılmış hali aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2.2. Performans değerlendirmesinde hata kaynakları (Erdoğan, 1991, s. 218)

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
• Sonuçların iyi belirlenmemesi • İşin başarı standardının belirli olmaması • Düzenli veya programlı olmayan bir iş	• Kişi değerlendirmede sübjektif davranma • Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma • İş anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak • Değerlendirme formlarını hatalı kullanma • Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	• Değerlendirme sisteminin organizasyon amacına ve işe göre değişmemesi • Değerlendirme sisteminin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması • Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi • İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararları diğer yöneticilere kabul görmemesi



Performans değerlendirmede dikkate alınacak performans özelliklerine göre performans değerlendirme ölçüm araçları da değişiklik göstermektedir. Performans değerlendirilmesi yapılacak işin somutlaşmış öğelerden oluşması yapılacak değerlendirmeyi oldukça kolaylaştırmaktadır. Mesela bir fabrikada makinelerin olduğu bölümde çalışan bir işgörenin verdiği ürünlerin miktarına yönelik yapılan bir performans değerlendirme somut verilere dayandığından ölçümü kolay bir değerlendirme olacakken bir öğretmenin performansını ölçümü soyut ölçütler dikkate alınacağından daha zor

olacaktır. Dolayısıyla, ölçümde kullanılan kriterin fonksiyonelliği, yeniden ölçümlerde aynı sonuçlara ulaştırabilmesi ve geçerliliğiyle güvenilirliğine dikkat etmek gerekir. Aksi halde ölçümlerin, hatalar barındırması kaçınılmazdır (Akt. Helvacı, s. 160). Performans ölçümünün en az hata ile gerçekleştirilmesi, hem örgütler hem de işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar arasında aşırı hoşgörölü ya da katı olmak, merkezi eğilim sorunu, kişisel önyargılar, en son ölçüme bağılı kalmaktan kaynaklanan sorunlar, hale etkisi ve tek yönlü ölçümler sayılabilmektedir. Değerlendiriciler de insan olduğı için bu tür sorunlarla karşılaşmak normaldir. Yöneticiler işgörenlerin performanslarını ortalamaya yakın değerlerde puanlamaları merkezi eğilim sorununa örnektir. İnsanlar zaman zaman empati yapmakta ve tarafsız değerlendirme yapmakta zorlanabilmektedir. Kişinin iyi olduğı bir özelliğı sebebiyle tüm performansını yüksek değerlendirmek olarak belirtilen hale etkisini bertaraf etmek için işgörenleri bir bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir. İşgörenleri sadece yöneticilerinin değerlendirmesi ise tek yönlü ölçüm olacağı için doğru bir performans değerlendirmesinden söz edilmemektedir (Helvacı, 2002, s. 161). Performans ölçümleri işgörenlerin farklı yönleriyle ve bütüncül olarak gerçekleştirilmelidir.

3. KUŞAK SINIFLANDIRMASI

Tarih boyunca yaşanan dönemler çeşitli sınıflandırmalarla belirlenmiştir. Kuşak sınıflandırmaları yıllara göre belirlenmiş ve nitelendirilmiştir. Buna göre her kuşağın ortak yaşantıları, kendi özellikleri ve beklentileri bulunmaktadır.

3.1. Kuşak Kavramının Tanımı

Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasına göre kuşak tanımı “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğı” şeklinde belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr). Dolayısıyla kuşakları tanımlarken en temel ayrım doğum tarihleridir. Bir kuşağın üyeleri yakın tarihlerde dünyaya gelmiş ve aynı toplumsal olayların etkisi altında kalmış, aile hayatı ve sosyal eğilimler açısından benzer yollardan geçmişlerdir. Ortak yaşantının sonucu olarak, bulundukları kuşağı – yakın yaş gruplarına yakınlık ve bağılılık duygusu taşımaktadır (Toruntay & Dereli, Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri,

Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, 2015, s. 3). Bu durumda bir kuşağın üyeleri diğer kuşaklardan çeşitli yönlerden ayırıcı özellikler ortaya koymaktadır.

Belirli zaman diliminde yaşanan olaylardan etkilenen ve birçok ortak özelliğe sahip kuşaklar, diğer kuşaklardan farklı eğitimler almış, birbirinden farklı yetiştirme tarzları ve sosyal yaşantıdan etkilenmiş olduklarından dolayı farklı çalışma tarzları, farklı iletişim tercihleri, farklı istekler ve beklentiler ortaya koymaktadır (Batur & Ekşili, 2014, s. 166). Diğer kuşaklardan farklı yetiştirilme tarzına sahip olmaları ve sosyal yaşantılarındaki değişimler sebebiyle birbirlerinden ayrışmaları olağan bir sonuçtur.

3.2. Kuşak Sınıflandırması

İnsanın sosyal bir varlık olduğunu göz önüne aldığımızda kuşak kavramının özelliklerinden dolayı farkında olunmasa da insanlığın ilk varoluş zamanlarından beri süregelen bir olgu olduğunu varsayabiliriz. Teknolojinin ve globalleşmenin etkisiyle kuşaklar arasındaki farklar daha belirgin gözlemlenebilmektedir.

Kuşakların belirlenmesi ve sınıflandırmasıyla ilgili çalışmalar, bu olgunun Eski Mısır Uygarlığı'na kadar dayandığını ortaya koymaktadır (Joshi, Dencker, & Franz, 2011, s. 179). Kuşakların farklı isimler ve özelliklere göre değişik sınıflandırıldıkları görülmektedir. Farklı sınıflandırmalar aşağıda yer alan tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Kuşakların farklı sınıflandırmaları (Reeves & Oh, 2008)

KAYNAK	SINIFLANDIRMA				
Howe & Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Bu çalışmada kuşaklar tablo 3.2’de belirtildiği gibi bebek patlaması (1946 - 1964), X kuşağı (1965 - 1979), Y kuşağı (1980 – 1999) ve Z kuşağı (2000 – 2020) başlıkları altında anlatılmaktadır.

Tablo 3.2. Kuşak Sınıflandırması

Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1946 - 1964	1965 - 1979	1980 – 1999	2000 – 2020

3.2.1. Bebek patlaması kuşağı

1946-1964 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu kuşak, bebek patlaması kuşağı olarak isimlendirilmektedir. Kuşak adını II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan

nüfus patlamasından almaktadır. Kadın – erkek eşitliği, ırk ayrımıyla mücadele ve çevreye karşı duyarlı tutum izlenmesi gerektiği düşünceleri bu kuşağın belirleyici özellikleri arasında yer almaktadır. Kanaatkar ve duygusal olarak ifade edilen bebek patlaması kuşağı, yüksek sadakat duygusu ve otoriteyi benimsemesiyle kültürlerine ve toplumlarına bağlı bireylerden oluşmaktadır. Çalışma tarzı olarak ‘çalışmak için yaşamak’ düşüncesi baskındır. Yaşlarından dolayı emekliliğe geçiş yapan bu kuşağın oranı iş yaşamında giderek azalmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s. 9). Yaş ve deneyimleri göz önüne alındığında bir kısmının emekli olduğunu, kalanlarının şirketlerde yönetici konumunda olduklarını söylemek mümkündür. Ancak çalışkanlıkları ve işkolik olmaları sebebiyle emeklilik dönemlerinde de çalışma hayatında varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Bebek patlaması kuşağı üyeleri geniş bir kitle oluşturmaktadır ve egoları yüksek olan üyeleri ile tarihte kendilerini diğer kuşaklardan ayırmaktadır (Aka, 2008, s. 121). “Çalışmak için yaşamak” düşüncesi ve idealist olmalarıyla bebek patlaması kuşağı üyelerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

İş hayatında sadakat duyguları olmakla birlikte işkolik olarak adlandırmak mümkündür ve teknolojiden uzak olarak değerlendirmek yerinde olacaktır (Deneçli & Deneçli, 2015, s. 1). Kaliteye önem verirler, problemlere çözüm ararlar ve sorumluluk almaktan çekinmezler (Mitchell, 2005, s. 1). Bu tutumları sebebiyle diğer kuşak üyelerinden ayrılmaktadırlar.

3.2.2. X kuşağı

Bebek patlamasından sonraki kuşak olan X kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır. İlgili yıllarda kişi başına düşen gelirde artış ve sağlık, eğitim, refah seviyesinde iyileşme olduğu bilinmektedir. Artan refah seviyesi ve gerçekleşen iyileşmelerin etkisi bireylerin davranışlarında da gözlemlenmiştir. Maddi durumlarının iyileşmesi sayesinde bireyler toplumsal sorunlara daha fazla önem göstermeye başlamıştır (Erden Ayhün, 2013, s. 100). Genel olarak uyumlu, otoriteye saygılı, çalışkan ve sadıklardır.

Çalışma tarzları bebek patlaması kuşağının aksine ‘yaşamak için çalışmak’tır (Aygenoğlu, 2015, s. 11). İş yaşamında örgüte bağlılıkları yüksek, azla yetinen bireylerdir ve girdikleri işlerde yıllarca çalışma eğilimindedirler. Çoklu görev üstlenmekten kaçmayan, iş ve özel hayatları arasında denge bulmaya çalışan ve nicelikten çok niteliğe

odaklanan bireylerdir (Mitchell, 2005). Teknolojinin temellerinin bebek patlaması kuşağında atıldığını düşünürsek, hız kazanmasını da bu kuşağın üyeleri sağlamıştır. Apple, Microsoft, Amazon ve Youtube gibi birçok teknolojik temelli şirketlerin kurucuları bu kuşağın üyeleridir. Yaşları ve deneyimleri doğrultusunda iş hayatında aktif olarak yer alan bireyleri şef, müdür ya da müdür yardımcısı olarak yönetimde görmek olağandır. Yönettikleri işgörenler ise daha çok Y kuşağı üyeleridir. Bebek patlaması kuşağı ile Y kuşağı arasında bulundukları ve iki kuşakla da bazı özellikleri paylaştıkları için geçiş kuşağı olarak da adlandırılmaktadırlar (Erden Ayhün, 2013, s. 100). Toplumsal sorunlara önem vermeleri, işlerine bağlı olmaları ve teknolojiyi aktif kullanmaları bu ifadeye örnek olarak gösterilebilir.

Hedef belirleyerek ona ulaşmaya çalışırlar, otoriteye saygı duymalarının yanında bağımsızlığa da önem verirler (Mitchell, 2005, s. 1). Belirli bir süre çalıştıktan sonra terfi ya da unvan alacaklarına inançları yüksektir ve sabırla çalışmaya devam ederler. Çalışma saatlerine yüksek oranda uyarlar ve motivasyonları yüksektir. Değişimden hoşlanmayan, kurallara uyan, disiplin ve otorite isteyen bireylerdir. Teknolojiyi eğlence amaçlı değil işlerini gerçekleştirmek için kullanır.

3.2.3. Y kuşağı

1980 ve 1999 yılları arasında doğanlardan oluşan Y kuşağı üyeleri; dünya savaşlarına tanık olmayıp birebir yaşamamış olmalarına rağmen gelişen ve çeşitlenen medya sayesinde terör olaylarına dijital ortamda şahit olmuş, dizi ve filmlerde yer alan çeşitli şiddet olaylarına sık sık maruz kalmış ve bu sebeple dünyanın bir anda değişebilen bir çehreye sahip olduğunu küçük yaştan beri anlamıştır. Ebeveynlerinin ikisi de çalıştığı için kendi başlarına daha çok zaman geçirmiş, teknoloji sayesinde bilgiye ve kişilere hemen ulaşmıştır; bu nedenle özgüvenleri oldukça yüksektir (Tulgan & Martin, 2001, s. 5). Teknolojinin yarattığı hız nedeniyle çabuk sıkılan ve çabuk vazgeçen yapıya sahip olmaları olağandır. Yüksek yaşam standartlarına sahip ve ilgi odağında bulunmaya alışık olan Y kuşağı bireyleri internetsiz ve teknolojisiz bir hayatın nasıl olacağı konusunda deneyime sahip değildirler. Eğitime ulaşmaları önceki kuşaklardan çok daha kolaydır; lisans, yüksek lisans okuma oranları çok yüksektir ve işleri ile özel hayatları arasında X kuşağı üyelerinde olduğu gibi denge aramaktadırlar. Küreselleşmenin etkisiyle ayrımcılığa karşı bir duruş sergilemektedirler (Toruntay, 2011, s. 78). Teknolojinin getirdiği olanaklarla herkesin ve her şeyin ulaşılabilir olduğu algısı yaygındır.

X kuşağına oranla refah seviyesi daha yüksek olan Y kuşağı üyeleri, teknolojinin getirdiği kolaylıkların da etkisiyle zorlanmaktan hoşlanmaz. Çalışma hayatında kendi işinin patronu olmak ya da en kısa sürede yönetici pozisyonuna gelmek ister. Çalışma saatlerine uymak yerine özgür bırakılarak kişisel alan yaratılmasını talep ederler. Bu özellikleriyle önceki kuşaklarda görülmeyen bir çeşitliliğe sahiplerdir (Aka, 2008, s. 121). İş yapışlarında özgürlük sağlanan Y kuşağı üyeleri bu çeşitliliklerini ve yaratıcılıklarını kullanarak bulundukları örgüte farklı bakış açıları kazandırabilmektedir.

İş hayatında birden fazla işte görev almaktan hoşlanan, eğlenceye önem veren, girişken, sabırsız, kısa sürede yükselmeyi hedefleyen ve anlamlı bir iş yaptığını hissetmek isteyen bireylerdir (Hammill, Winter / Spring 2005). Sadakat duygusunun az olması, otoriteyi zor kabullenme, sık iş değişikliği yapma ve bireyselliği ön plana alma bu kuşağın temel değerleri arasında yer almaktadır (Deneçli & Deneçli, 2015, s. 1). Fikirlerine değer verilen ve kişisel alan sağlanan Y kuşağı üyeleri kurumlara farklı bakış açıları kazandırmakta ve kurumların günümüz rekabet ortamına uyum sağlamasına olanak sunmaktadır. Bu kuşağın üyelerine yüksek farkındalıkla yaklaşabilen yöneticiler, örgütlerinin rakiplerinden öne geçmesini sağlayabilmektedir.

3.2.4. Z kuşağı

2000 ve 2020 yılları arasında doğan kuşak Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Yaşları gereği iş yaşamına katılımları çok sınırlı olan Z kuşağının literatürde çok yer almadığını söylemek mümkündür. Teknolojinin her alanda kendisini gösterdiği bir dönemde doğup büyüyen Z kuşağı, doğal olarak teknolojiyi en aktif şekilde kullanan kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde refah seviyesinin yüksek olduğunu, çeşitliliğin çok olduğunu ve iletişimin hızlandığını söylemek mümkündür (İzmirlioğlu, 2008, s. 50). Teknolojisiz bir hayatı deneyimlemedikleri için sabırsız, kararsız ve çabuk vazgeçen bireyler oldukları gözlemlenmektedir. Sosyalleşmek bu kuşak üyeleri için internet üzerinde aktif olmak anlamına gelmektedir.

Bu kuşağın bir diğer özelliği ise otoriteyi reddetmeleri ve kural tanımaz olmalarıdır. İnternet üzerinde ekstrem videoları ve olayları takip ettikleri için hayalini kurabildikleri her şeyin mümkün olduğuna inançları vardır.

Bu dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler kuşağın niteliklerinin şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bilgilere hızla ulaşılabilmesi, coğrafi sınırların ötesinde

anlık iletişim kurulabilmesi, oldukça yüksek sayıda reklam ve propagandaya maruz kalmaları bu kuşağı şekillendiren olgular arasındadır. Önlerine sunulan bu olanakların sonucu olarak sabırsız olmaları aslında beklenen bir durumdur.

Z kuşağı üyeleri teknolojiyi kullanmaya oyunlarla başlamış ve burada kendi seçimleriyle karakterler oluşturmuşlardır. Tüketici alışkanlıklarında da kişiselleştirebilecekleri ürünler almayı tercih etmektedirler. Bu kuşak iş hayatında henüz aktif bir şekilde yer almadıkları için günümüzde daha çok pazarlama araştırmaları ve çalışmalarına konu edilmektedir.

İş yaşamında Z kuşağı üyelerinin verimli çalışmalarını sağlamak için yöneticilerinin kişi bazında yöntemler ve motivasyon yolları izlemeleri gerekecektir (Toruntay & Dereli, 2015, s. 82). Bireysel ve bağımsız olmaları öngörülen Z kuşağı kişiselleştirilmiş yönetim, teknolojinin iş yerinde aktif kullanılması ve yatay bir organizasyon şemasıyla çalışmayı tercih edecektir.

3.3. İş Yaşamında Kuşaklar ve Çalışma Tarzları

Teknolojinin hızla ilerlemesi nedeniyle kuşaklar arasındaki farklar da çok bariz bir şekilde artmaktadır. X kuşağı haberleşmek için evlerinden çıkıp ankesörlü telefona ulaşmak zorundayken Z kuşağının doğduğu dönemde herkesin kendine ait cep telefonu bulunmaktadır ve arabalar bile kendi kendine park etme özelliğine sahiptir.

Kuşakların yaşam tarzları, tercihleri, öncelik sıralamaları, hayata bakış açıları ve beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Kuşaklar arasındaki fark hızla açılmaya devam ederken iletişim tarzları, tercihleri, iş yapış biçimleri ve yaşam tarzları farklılık göstermektedir (Aygenoğlu, 2015, s. 83). Kuşakların bir arada yaşadığını ve aynı iş yerinde çalıştıklarını düşünürsek farklı tercih ve beklentilerine aynı ortamda cevap vermek zorlaşmış ve yeni yöntemler geliştirilmesini gerekli kılmıştır.

Yapılan çeşitli araştırma sonuçlarına göre yönetici kaynaklı sebeplerden dolayı işten ayrılma, günümüz iş hayatında sıkça karşılan bir durum haline gelmiştir. İşgörenlerin beklentileri zaman içerisinde değişmekte ve kuşaklar arasında çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple kurumların ve yöneticilerin bu farklılıklara uyum sağlamak için çeşitli adımlar atması gerekmektedir.

X kuşağı otorite ile rahat iletişim kurabilmektedir. Çoklu görevler üstlenir ve işleri ile özel hayatlarını dengeli bir şekilde yürütmek isterler. Kaliteyi önemser ve nicelikten çok nitelik üzerinde dururlar (Mitchell, 2005). Otoriteye saygı duydukları ve bir iş yerinde uzun süre çalışmayı tercih ettikleri belirtilmektedir. Tedbirli ve garantici bir tutum eşliğinde çalışkanlıkları gözlemlenebilmektedir (Mücevher, 2015, s. 12). İş değiştirmeye konusunda temkinli davranış sergilerler. Ebeveynlerine göre daha bireyseldirler, çalıştıkları örgütte kullanıldıklarını ya da başkalarının işini yaptıklarını düşünürlerse ayrılma yoluna gidebilirler. Çalışma şekli olarak sonuç odaklı hareket etmeyi tercih ederler.

Y kuşağı teknolojiyi günlük hayatta aktif kullanan ilk kuşak olarak iletişimi çeşitli yollardan gerçekleştirmiş ve sosyallik konusunda önceki kuşaklardan daha aktif olmuşlardır. Kendilerine güvenleri yüksektir, özgürlüklerine düşkünlüdürler, yaptıkları iş süreçlerinden keyif almaya önem verirler. İş yerinde dahi kişisel zaman imkanına sahip olmak isterler. Yöneticilerinin vereceği geri bildirimlere değer verir ve sürekli kariyer tavsiyesi almak isterler (Batur & Ekşili, 2014). Hızlı sonuçlar beklemeleri ve özgürlüklerine – özel hayatlarına düşkün olmaları, önceki kuşaklardan daha tembel olmalarına sebep olmuştur. Hırsları ve tatmin olma oranları düşüktür. İş hayatında yüksek maaşlar kazanmak istemelerine karşın çalışma istekleri azdır (İzmirlioğlu, 2008, s. 6). Bu özelliklerinden dolayı iş yerlerinde daha esnek davranma olanağı ararlar. Dikeyden ziyade yatay organizasyon şemalarını tercih ederler. Özgürlüklerine düşkün oldukları için iş yapış biçimlerinde de özgün yolları tercih etmeleri olağandır. İş değiştirmekten korkmazlar. Esnek çalışma saatleri, şirketin sunacağı sosyal aktivite ve olanaklar, rahat kıyafet serbestliği ve eğlenceye önem vermektedirler.

İşyerinde rotasyon X kuşağı üyeleri için risk teşkil etmekte ve olumsuz değerlendirilmekteyken, Y kuşağı üyeleri bu durumun farklı alanlarda deneyim kazandırarak daha verimli ve başarılı olmaya olanak sağladığını düşünmektedir. Kuşakların farklı açılardan karşılaştırılmalarının yer aldığı tablo aşağıdadır.

Tablo 3.3. Kuşakların karşılaştırılması (Hammill, Winter / Spring 2005), (Erden Ayhün, 2013, s. 104,105), (İzmirlioğlu, 2008, s. 49), (Sever İşçimen, 2012, s. 13)

	BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Değerler	İşkolik, iş bitmeden işyerinden ayrılmaz, rekabetçi	Görev tanımının tam yapılması, kişisel gelişim, kanaatkâr	Çoklu görev, yaratıcılık, örgüte bağlılık az, özgürlük, sosyal medya, gelişim ve ilerleme olanağı
Yönetimden Beklenti	Görevlerin tanımlı ve süre sınırlı olması	Kişisel gelişim olanağı sunulması, takım çalışması	Esneklik, sosyal yaşamına değer verilmesi, yükselme olanağı sunulması
İş – Özel Hayat Dengesi	İş ağır basar	Dengeli	Dengeli, özel hayata önem verir
Bürokrasi	Otoriteye saygılıdır ve gerekliliğine inanır	Üstten yönlendirme ister, otoriteye saygı duyar fakat kuralları değiştirmekten çekinmez	Hiyerarşik yapıyı tercih etmez, sorularına hızlı çözümler ister, esnek çalışma saatleri ister, denetimden hoşlanmaz
İletişim	Resmi, yavaş	Birebir iletişim	Hızlı çözüm odaklı, teknolojik araçlarla
Geri Bildirim	Altındaki işgörenlerce takdir edilmesi, kararlarının doğru olduğunun ifade edilmesi	Geribildirim dahilinde ödüllendirilmek ister	Geribildirim ister
Motivasyon Kaynağı	Altındaki işgörenlerce imrenilmesi, unvana sahip olması	Ödüllendirilmek, kişisel gelişimine destek verilmesi	Takdir, yükselme, kişisel gelişimine destek verilmesi, anlamlı bir işte çalışması

Araştırmacıların kuşaklar hakkında farklı açılardan bakarak ortaya koyduğu farklı özellikler bulunmaktadır. Geçmiş araştırmalar incelendiğinde ortaya çıkan ortak özellikler ve kabul gören nitelikleri yukarıdaki tabloda özetlenmiştir.

4. ARAŞTIRMA: X VE Y KUŞAKLARININ PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi ve metodolojisi açıklanarak araştırma soruları ve ulaşılan bulgular değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma örgüte bağlılık ve işgören performansı açılarından X ve Y kuşaklarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kuşaklar arasında farklılık olması durumunda işgücünün verimli kullanımı adına yol gösterici bir çalışma ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Farklı kuşaklara mensup işgörenlerin örgütten beklentileri ve motivasyon kaynakları farklılık gösterdiği takdirde işgörenlerin örgüte bağlılıklarını arttırmak için yapılması gerekenler de değişiklik göstermektedir. İşgücünün verimli kullanımı için işgörenlerin performansları, örgüte bağlılıkları ve motivasyon kaynakları net bir şekilde tespit edilmeli ve uygun aksiyonlar alınmalıdır. Bu çalışmada işgörenlerin kuşak gruplarına göre örgüte bağlılık ve performans düzeyleri tespit edilerek ileride yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Turizm sektöründe sunulan hizmet kalitesi işletmenin varoluşunu sürdürebilmesi için büyük önem taşımakta ve işgörenlerin örgüte bağlılığı ile sergiledikleri performans seviyeleri bu konuda belirleyici bir rol üstlenmektedir. Araştırma Eskişehir ili içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde aktif olarak görev alan 259 işgören üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırma Anemon, Tasigo, Turunç, Saffron, Dedepark, Divan, Hilton, Merlot ve Modernity otellerinde 12 Mart – 20 Nisan 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Anemon, Tasigo, Turunç, Saffron, Dedepark, Divan, Hilton, Merlot ve Modernity otellerinde aktif olarak görev yapan 400 personel oluşturulmuştur. Örneklem alınmasında örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önem arz etmektedir. Bu durumda ne kadar, hangi büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği sorunu

ortaya çıkmaktadır. Alınan örneklemin evreni temsil yeterliği bulunmadığında örnekleme hatası olur (Bailey, 1987; akt. Balcı, 2005, s.91). Örneklem büyüklüğü belirlenmesi için Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından 2004 yılında hazırlanan aşağıdaki tablodan yararlanılarak çalışma için %5 hata payı kabul edilmiştir. Örneklem ise basit rastlantısal yöntemle belirlenen ve çalışmayı kabul eden 259 personelden meydana gelmiştir.

Tablo 4.1. Örneklem büyüklüğü (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, s. 50)

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

a= 0.05 için örneklem büyüklükleri

4.4. Veri Toplama Araçları

Verileri toplamak için bilgi formu, örgütsel bağlılığı ölçmek için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla İşgören Performans Ölçeği olmak üzere üç araç kullanılmıştır. Literatür araştırması sonucu anket Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Cevaplayıcıların kolay bir şekilde anlayabilmeleri için sorular olabildiğince sade oluşturulmuştur.

Örgüte bağlılık ve performans düzeylerini ölçmeye yönelik olan toplam 23 soru beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu ölçeğe göre 1-Hiç katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirtilmiştir. Soruların bazıları olumsuz şekilde sorulmuş ve analiz aşamasında dönüştürülmüştür; böylece katılımcılar aktif bir şekilde cevaplamaya yönlendirilmiştir. İlk 11 soru katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Takip eden 18 soru işgörenin örgüte bağlılık düzeyini ölçmek için hazırlanmıştır. Son 4 soru ise işgörenin performansını ölçmeye yöneliktir.

Verileri toplamak için bilgi formu, örgütsel bağlılığı ölçmek için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla İşgören Performans Ölçeği olmak üzere üç araç kullanılmıştır.

Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan form, iki bölüm olmak üzere düzenlenmiş, personelin sosyo-demografik ve mesleki özellikleri mesleki durumlarını sorgulayan 11 soruluk bir ankettir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer, Allen ve Smith'in (1993) çalışmalarında kullandıkları örgütsel bağlılığı ölçmeye yarayan ölçek 18 maddeden oluşur. Ölçeğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 farklı alt boyutu vardır. Ölçek beşli likert tipte (1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum) geliştirilmiştir. Ölçekteki 1,8,12 ve 18 numaralı ifadeler verilen puanlar ters çevrilerek hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam puanı, yanıtlara karşılık gelen sayısal değerlerin toplanması ile elde edilir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 18, en yüksek puan ise 80'dir. Ölçeğin her alt boyutu 6 ifadeden oluşmaktadır.

Meyer, Allen ve Smith Cronbach Alpha değerini duygusal bağlılık alt boyutu için 0.82, devam bağlılığı için 0.74 ve normatif bağlılık için ise 0.83 olarak bulmuşlardır. Kullandığımız ölçekte Alt boyutlara ait soru numaraları ve Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi

Alt Boyut	Alt Boyut Maddeleri	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	1 – 3 – 5 – 8 – 16 – 18	0,717
Devam Bağlılığı	6 – 7 – 10 – 11 – 15 – 17	0,793
Normatif Bağlılık	2 – 4 – 9 – 12 – 13 – 14	0,506

İşgören Performans Ölçeği: Çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen, daha sonra ise Sigler ve Pearson tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 4 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçek Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek beşli likert tipte (1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum) geliştirilmiştir. Ölçekte ters çevrilerek hesaplanan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin toplam puanı, yanıtlara karşılık gelen sayısal değerlerin toplanması ile elde edilir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek

puan ise 20'dir. Tutar ve Altınöz'ün yaptığı çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,88 olarak, bu çalışmada ise 0,769 olarak bulunmuştur.

4.5. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları

Turizm sektörü işgörenlerinin büyük bir kısmı, lise ve üniversite eğitimleri devam ederken staj yapmakta ve yarı zamanlı olarak çalışmaya başlamaktadır. Farklı kuşakları ve farklı kesimleri yansıtabilmesi için katılımcılar farklı departmanlardan seçilmiştir. Görev unvan dağılımları tablo 4.3'te belirtilmiştir.

Tablo 4.3. Görev unvan dağılımları

Görev Ünvanı	Frequency	Percent
Aşçı	2	,8
Aşçı başı	1	,4
Banket aşçı	2	,8
Banket aşçısı	1	,4
Banket satış	1	,4
Banket satış temsilcisi	1	,4
Banket şefi	1	,4
Banket sorumlusu	1	,4
Barmen	5	1,9
Belboy	10	3,9
Bulaşık şefi	1	,4
Bulaşıkçı	3	1,2
Cafe müdürü	1	,4
demichef	6	2,3
demisef	3	1,2
Depo sorumlusu	1	,4
elektrikçi	1	,4
fb müdür yardımcısı	1	,4
fb müdürü	3	1,2
garson	16	6,2
Garson şefi	1	,4
Gece müdürü	1	,4
Genel müdür	2	,8
Genel müdür yardımcısı	2	,8
Halkla ilişkiler elemanı	1	,4
Halkla ilişkiler sorumlu	1	,4
Hk müdürü	3	1,2
hk sorumlusu	2	,8
Hk supervisor	2	,8

Tablo 4.3. (Devam) *Görev unvan dağılımları*

Izgaracı	1	,4
kahvaltıcı	2	,8
Kasiyer	5	1,9
Kat görevlisi	1	,4
kat hizmetleri görevlisi	8	3,1
kat hizmetleri müdürü	2	,8
kat hizmetleri şefi	3	1,2
Kat şefi	11	4,2
kat sorumlusu	1	,4
komi	6	2,3
Komi şefi	1	,4
Kurumsal satış uzmanı	2	,8
maid	20	7,7
mezdancı	11	4,2
Mini barcı	1	,4
misafir temsilcisi	5	1,9
muhasabe elemanı	1	,4
Muhasebe müdürü	2	,8
muhasabe sorumlusu	1	,4
Muhasebe uzmanı	1	,4
muhasabe/ik	1	,4
muhasabeci	3	1,2
mutfak sorumlusu	1	,4
Önbüro müdürü	2	,8
Önbüro sorumlusu	1	,4
Önbüro müdürü	1	,4
Onburo sefi	2	,8
Personel aşçısı	1	,4
resepsiyonist	28	10,8
Restaurant şefi	6	2,3
Rezervasyon sorumlusu	3	1,2
Satın alma	1	,4
Satın alma müdürü	1	,4
Satın alma sorumlusu	3	1,2
Satış kanalları sorumlusu	1	,4
Satış müdürü	1	,4
satış sorumlusu	5	1,9
satış temsilcisi	2	,8
satış yetkilisi	2	,8
şef garson	2	,8

Tablo 4.3. (Devam) *Görev unvan dağılımları*

Sıcak şef	5	1,9
Sıcak şefi	3	1,2
Soğuk şef	1	,4
Soğuk şefi	3	1,2
Sos şefi	3	1,2
souschef	2	,8
Stajyer	1	,4
teknik müdür	2	,8
teknik servis elemanı	3	1,2
teknik servis elemanı	1	,4
teknik sorumlusu	1	,4
Ütücü	1	,4
yemekçi	1	,4
Yemekhane sorumlusu	1	,4
Yiyecek içecek müdürü	1	,4
yönetici	2	,8
Total	259	100,0

Anket aracılığıyla elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan ölçeğin özellikleri ile kısıtlıdır.

Anket sorularına doğru cevap verilmesini sağlamak adına katılımcıların isim ve çalıştıkları kurum bilgileri gizli tutulmuştur.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada katılımcılara örgüte bağlılıklarını ve performanslarını ölçmek amacıyla anket soruları sorulmuştur.

Ankette uygulanan sorular örgüte bağlılık ve performans düzeylerini ölçerek kuşaklar arasında bu düzeylerin farklı olup olmadığını tespit etme amaçlıdır.

Bu araştırmadaki temel hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 1: X ve Y kuşakları arasında örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.

Hipotez 2: X ve Y kuşakları arasında performans açısından farklılık vardır.

Hipotez 3: X kuşağı işgörenler örgüte Y kuşağından daha çok bağlıdır.

Hipotez 4: X kuşağı işgörenlerin performans düzeyleri Y kuşağından daha yüksektir.

4.7. Verilerin Analizleri

Araştırma kapsamında toplanan anketlerden elde edilen veriler, SPSS 24 for Windows programı ile analiz edilmiştir.

Verilerin analizi yapılırken ilk aşamada Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik verilerinin frekans analizleri uygulanarak yüzdeleri hesaplanmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan verilere faktör analizi ve bağımsız grup t test analizleri uygulanmıştır. Ölçeklerden alınan puanların hesaplamasında minimum, maximum değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun ve yeterli olup olmadığının kontrolü için Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Bartlett's Testi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonrası yeniden gruplama yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, t-testi ve varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. İki ölçeğin arasındaki ilişki varlığını saptamak için Pearson Correlations analizi kullanılmıştır.

Yapılan bütün işlemler %95 güven seviyesinde ve %5 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır.

4.7.1. Güvenilirlik analizi

Verilerin analizi yapılırken ilk aşamada Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 4.4. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular

Ölçek İfadeleri	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Kişi Sayısı (N)
1.Otelde kendimi 'aileden biri' gibi hissetmiyorum.	3,3682	1,28144	258
2.Kurumuma karşı büyük bir minnettarlık hissediyorum.	3,6550	,88722	258
4.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,8178	,95510	258
6.Şu an otelde çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	3,2519	1,18128	258
7.Otelden ayrılmak istesem bile, şu an bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	3,6240	,98339	258
8.Kendimi, otele karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	3,2868	1,17161	258

Tablo 4.4. (Devam) *Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular*

9.Otelden şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	3,7907	1,01869	258
11.Otelden ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,3488	1,18125	258
14.Otelden şu an ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,3411	1,13998	258
15.Otelden şu an ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	3,3876	1,11802	258
17.Otelden ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,2829	1,04443	258
18.Otele karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	3,3643	1,16658	258
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha		Madde Sayısı
,833	,832		12

Faktör analizi sonrasında yapılan güvenilirlik sonucuna göre ölçek güvenilirliği 0,833 olarak belirlenmiştir (tablo 4.4). Kayış (2010)'a göre Alpha değeri 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçek oldukça güvenilir. Bu bağlamda bakıldığında ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.5. *İşgören performans ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular*

Ölçek İfadeleri	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Kişi Sayısı (N)
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,3012	,76885	259
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,2317	,74214	259
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,3320	,71918	259
Bir sorun ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,3900	,71423	259
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha		Madde Sayısı
,769	,769		4

Gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçek güvenilirliği 0,769 olarak belirlenmiştir. Kayış (2010)'a göre Alpha değeri 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçek oldukça güvenilir. Bu bağlamda bakıldığında ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

4.7.2. Katılımcıların demografik ve iş ile ilgili bilgilerine ilişkin bulgular

Anketin birinci bölümünde katılımcılara görevleri, cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, bulundukları kurumdaki hizmet süreleri, çalışma hayatındaki toplam hizmet süreleri, çalıştıkları kurumun görev aldıkları kaçınıcı iş yeri olduğu, aylık gelir durumları, öğrenim durumları ve mezun oldukları branş sorulmuştur.

Tablo 4.6 incelendiğinde çalışma kapsamındaki kişilerin %51'inin kadın olduğu, %51,0'inin evli olduğu, %32,0'sinin 38 – 45 yaş aralığında olduğu, %50,2'sinin 1500 – 2000 TL aylık geliri olduğu, %42,9'unun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 259 katılımcının verdiği cevaplara göre demografik analizler tablo 4.6'da belirtilmiştir.

Tablo 4.6. Katılımcıların demografik verilerine ilişkin bulgular

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Cinsiyet	Kadın	133	51,4
	Erkek	126	48,6
	Total	259	100,0
Medeni Durum	Evli	132	51,0
	Bekâr	127	49,0
	Total	259	100,0
Yaş	0 - 17	1	,4
	18 - 24	36	13,9
	25 - 29	63	24,3
	30 - 37	34	13,1
	38 - 45	83	32,0
	46 - 52	39	15,1
	52 +	3	1,2
	Total	259	100,0
Gelir	1000 - 1500	34	13,1
	1500 - 2000	130	50,2
	2000 - 2500	62	23,9
	2500 - 3000	22	8,5

Tablo 4.6. (Devam) *Katılımcıların demografik verilerine ilişkin bulgular*

	3000 - 3500	5	1,9
	3500 ve üstü	6	2,3
	Total	259	100,0
Öğrenim Durumu	Lise	78	30,1
	Ön lisans	63	24,3
	Lisans	111	42,9
	Yüksek lisans	7	2,7
	Doktora	0	0,0
	Total	259	100,0

Anket formunda görev unvanı, departmanı, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, kaçınıcı iş yeri olduğu ve mezun oldukları branş bilgileri için açık uçlu soru sorulduğundan elde edilen verileri analize uygun hale getirebilmek için bahse konu parametrelerden görev unvanı, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi ve kaçınıcı iş yeri olduğu sorularına verilen cevaplar ışığında gruplama yapılmıştır. Tablo 4.7 incelendiğinde, çalışmaya katılanların %59,1'inin (n=153) personel, %40,9'unun (n=106) yönetici olduğu görülmüştür.

Tablo 4.7. *Görev unvanına ilişkin bulgular*

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Görev Unvanı	Personel	153	59,1
	Yönetici	106	40,9
	Toplam	259	100,0

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere katılımcıların %48,6'sı (n=126) erkek, %51,4'ü (n=133) kadındır.

Katılımcıların %49'unun (n=127) bekâr, %51'inin (n=132) evli olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamındaki kişilerin hizmet süreleri ise 2 yıldan az, 2 – 4 yıl (4. Yıl hariç) ve 4 yıl ve üzeri olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu kapsamda tablo 4.8 incelendiğinde çalışma kapsamındaki kişilerin %35,1'inin (n=91) 2 yıldan az,

%36,3'ünün (n=94) 2 – 4 yıl ve %28,6'sının (n=74) ise 4 yıl ve üzerinde çalışmakta oldukları kurumda hizmet süreleri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Hizmet sürelerine ilişkin bulgular

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Hizmet Süresi	2 yıldan az	91	35,1
	2 - 4 yıl	94	36,3
	4 yıl ve üzeri	74	28,6
	Total	259	100,0

Çalışma kapsamındaki kişilerin toplam hizmet süreleri ise 5 yıldan az, 5 – 15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Buna göre tablo 4.9 incelendiğinde katılımcıların %28,6'sının (n=74) 5 yıldan az toplam hizmet süresi olduğu, %28,6'sının (n=73) 5-15 yıl hizmet süresi, %43,2'sinin (n=112) 16 yıldan fazla hizmet süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Toplam hizmet sürelerine ilişkin bulgular

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Toplam Hizmet Süresi	5 yıldan az	74	28,6
	5 – 15 yıl	73	28,2
	16 yıl ve üzeri	112	43,2
	Total	259	100,0

Çalışmaya dâhil edilen kişilerin çalıştıkları kurum sayıları ise 1.-2.-3. kurum, 3.- 4. – 5. kurum ve 6. kurum ve üzeri olma üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu kapsamda tablo 4.10 incelendiğinde çalıştıkları kurum ilk, ikinci ve üçüncü işyeri olan işgörenlerin oranı %34,7 (n=90), dördüncü ve beşinci işyeri olan işgörenlerin oranı %27,8 (n=72) iken altı ve daha fazla işyerinde görev alan işgörenlerin oranı %37,5 (n=97) olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Çalıştıkları iş yeri sayısına ilişkin bulgular

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Kurum Sayısı	1.- 2. – 3. Kurum	90	34,7
	3.-4.-5. Kurum	72	27,8
	6.ve üzeri Kurum	97	37,5
	Total	259	100,0

Gelir durumunun frekansı incelendiğinde de homojen dağılım olmadığı için sağlıklı çıktılar elde edebilmek adına gelir durumunun homojen bir yapıya daha yakın olması için 2000 TL altı ve 2000 TL üstü olmak üzere yeniden gruplandırılmıştır. Bu bağlamda yapılan yeni gruplandırmaya ait aşağıdaki tablo incelendiğinde %63,3'ünün (n=164) 2000 TL altı, %36,7'sinin (n=95) ise 2000 TL üstü gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Gelir durumuna ilişkin bulgular

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Gelir	2000 TL altı	164	63,3
	2000 TL üstü	95	36,7
	Total	259	100,0

Eğitim durumu dağılımının homojen olmamasından kaynaklı eğitim durumu parametresiyle yapılacak analizlerin sağlıklı olmayacağı düşüncesiyle yeniden gruplama yapılmış daha homojen bir yapı elde edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yüksek lisans mezunu olan grupta 7 kişinin olması sebebiyle bahse konu grup kendisine en yakın olan lisans grubu ile birleştirilmiştir. Eğitim durumu üzerinde yapılan yeni gruplandırmaya ait aşağıdaki tablo incelendiğinde çalışma kapsamındaki kişilerin %30,1'inin (n=78) lise mezunu, %24,3'ünün (n=63) ön lisans mezunu ve %45,6'sının (n=118) ise lisans ve lisansüstü bir programdan mezun oldukları görülmektedir. Ankete katılanların eğitim durumları incelendiğinde örneklemin %30,1'inin (n=78) lise mezunu olduğu, %24,3'ünün (n=63) önlisans, %45,6'sının (n=118) lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.12. *Eğitim durumlarına ilişkin bulgular*

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Öğrenim Durumu	Lise	78	30,1
	Ön lisans	63	24,3
	Lisans – Yüksek lisans	118	45,6
	Total	259	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanların dağılımları tablo 4.13'te belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların %17,4'ü yiyecek içecek departmanında, %0,4'ü halkla ilişkiler departmanında, %25,5'inin temizlik departmanında, %5,8'inin muhasebe departmanında, %17'sinin mutfak departmanında, %18,1'inin ön büro departmanında, %1,9'unun satınalma departmanında, %8,1'inin satış departmanında, %3,1'inin teknik departmanda, %2,7'sinin üst yönetimde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.13. *Departman dağılımı*

Departman	Frequency	Percent
fb	45	17,4
halkla ilişkiler	1	,4
hk	66	25,5
muhasebe	15	5,8
mutfak	44	17,0
on buro	47	18,1
satınalma	5	1,9
satis pazarlama	21	8,1
teknik	8	3,1
yonetim	7	2,7
Total	259	100,0

Hipotezlerimiz doğrultusunda çalışmaya katılan kişilerin yaş grupları X ve Y kuşaklarına göre yeniden sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda 17 yaş altı olan 1 kişi, 18 – 24 yaş aralığındaki 36 kişi, 25 – 29 yaş aralığındaki 63 kişi ve 30 – 37 yaş aralığındaki 34 kişi, yani toplamda 134 kişi Y Kuşağı altında; 38 – 45 yaş aralığındaki 83 kişi, 46 – 52 yaş aralığındaki 39 kişi ve 52 yaş üzerindeki 3 kişi, yani toplamda 125 kişi X Kuşağı altında gruplandırılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki tablo incelendiğinde çalışma kapsamındaki kişilerin %51,7'sinin Y Kuşağı, %48,3'ünün ise X kuşağı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Kuşak dağılımına ilişkin bulgular

Özellikler		Frekans (Frequency) (N)	Yüzde (Percent) (%)
Yaş Kuşağı	Y Kuşağı	134	51,7
	X Kuşağı	125	48,3
	Total	259	100,0

4.7.3. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine ilişkin bulgular

Bu bölümde, örgütsel bağlılıkla ilgili istatistiksel analizler yer almaktadır. Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin otel çalışanlarına uyarlanması sonucu üç boyutlu örgütsel bağlılık kuramına uygunluğunu test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi aşamasından önce verilerin ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun ve yeterli olup olmadığının kontrolü için Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Bartlett's Testi uygulanmıştır. Tablo 4.6'da elde edilen sonuçlara göre KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt değer olan 0,50'nin üzerinde bir değer olduğu (0,857) görülmektedir. Bununla birlikte Bartlett's anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle ($p=0,000$) ölçekteki ifadeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. KMO Bartlett's analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO Değeri)		,857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1702,110
	df	153
	Sig.	,000

Uygun sonuçlar veren KMO ve Bartlett's testlerinden sonraki faktör analizi aşamasında örgütsel bağlılığın ölçülmesi için sorulan 18 ifade ilk önce Varimax yönlendirme metoduyla analiz edilmiş ancak faktör yüklerinin beklenenden düşük olması ve gruplama sayısının 3'ten fazla olması sebebiyle Promax yönlendirme metodu kullanılarak yeniden analiz edilmiştir.

Tablo 4.16’da verilen ilk faktör analizi tablosunda çalışmada kullanılan ifadelerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde oluşan 3 faktörlü yapının toplam varyansın %52,801’ini açıkladığı görülmektedir. Ankette olumsuz ifadeyle oluşturulan ve analiz için yeniden kodlanan maddeler ise, (R) ile belirtilmiştir.

Tablo 4.16. Faktör analizi sonucunda elde edilen ilk yönlendirilmiş bileşenler matrisi*

İfade numaraları	Bileşenler		
	1	2	3
Otelin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	,772		
Kurumuma karşı büyük bir minnettarlık hissediyorum.	,772		
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,672		
Otelde şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	,618		
Meslek hayatımın kalan kısmını bu otelde geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	,576		
Otelin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	,565		
Otelde şu an ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,520		
Eğer bir kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,414		
Otelde ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.		,827	
Şu an otelde çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.		,767	
Otelde ayrılmamanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.		,670	
Benim için avantajlı bir sonuç olsa bile, işten ayrılmamın otele karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.		-,499	
Otelde şu an ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.		,469	
Otelde ayrılmak istesem bile, şu an bunu yapmak benim için çok zor olurdu.		,413	
Otelde çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (R)		,347	
Kendimi, otele karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (R)			,904
Otele karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum. (R)			,886
Otelde kendimi 'aileden biri' gibi hissetmiyorum. (R)			,638
Açıklanan Varyans %	30,631	13,766	8,404
Toplam Açıklanan Varyans %	52,801		

* Sadece faktör yükü 0,30’un üstünde olan değerler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.16 incelendiğinde 1. bileşen altında yer alan ifadelerin çoğunlukla normatif bağlılık alt boyutunu ifade ettiği ve varyansın %30,631'ini açıkladığı, 2. bileşenin çoğunlukla devam bağlılığı alt boyutunu ifade ettiği ve varyansın %13,766'sını açıkladığı, 3. bileşenin ise duygusal bağlılık alt boyutunu ifade ettiği ve varyansın %8,404'ünü açıkladığı görülmektedir. Toplam açıklanan varyansın ile %52,801 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 1. bileşen altında yer alan 3 – 5 – 10 ve 16. İfadeler ile, 2. bileşen altında yer alan 12. Ve 13. ifadeler ölçekten çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Yeniden yapılan faktör analizine ait bulgular tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Faktör analizi sonucunda elde edilen son yönlendirilmiş bileşenler matrisi

İfadeler	Bileşenler		
	1	2	3
Otelden ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	,824		
Şu an otelde çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	,728		
Otelden ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	,693		
Otelden ayrılmak istesem bile, şu an bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	,458		
Otelden şu an ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	,442		
Kurumuma karşı büyük bir minnettarlık hissediyorum.		,768	
Otelden şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.		,650	
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.		,647	
Otelden şu an ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.		,606	
Kendimi, otele karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. . (R)			,875
Otele karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum. . (R)			,828
Otelde kendimi 'ailemde biri' gibi hissetmiyorum. . (R)			,631
Açıklanan Varyans %	35,68	14,913	11,263
Toplam Açıklanan Varyans %	61,857		

Ölçekteki 6 ifade çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 1. bileşenin devam bağlılığı alt boyutunu ifade ettiği ve toplam varyansın %35,68'ini açıkladı, 2. bileşenin normatif bağlılık alt boyutunu ifade ettiği ve toplam varyansın %14,913'ünü açıkladığı, 3. bileşenin ise duygusal bağlılık alt boyutunu ifade ettiği ve

toplam varyansın 11,263'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda 6 ifade çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi ile Allen ve Meyer'in yapmış olduğu çalışmaya daha yakın veriler elde edilmekle birlikte açıklanan varyans oranının ise %52,801'den %61,857'ye çıktığı görülmektedir.

4.7.4. İşgören performans ölçeğinin faktör analizi

Bu bölümde, işgören performansı ile ilgili istatistiksel analizler yer almaktadır. İşgörenlerin performanslarını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen, daha sonra ise Sigler ve Pearson tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 4 ifadeden oluşan ölçeği Türkçe'ye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. İşgören performans ölçeğinin faktör analizi tablo 4.18'da ifade edilmiştir.

Tablo 4.18. İşgören performansı ölçeğinin faktör analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,754
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,731
Görevlerimi tam zamanında tamamlıyorum.	,675
Bir sorun ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,641

Ölçeğin genel olarak kabul edilen 0.70 değerinin üzerinde (Cronbach α : 0,769) genel güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edildikten sonra geçerlilik analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizlerinde ölçeklerin varyansının %50'sinin açıklanabilmesi için, faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd, 1998:111; Aktaran: Tutar ve Altınöz). Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda İşgören Performans Ölçeğinin tüm faktörlerinin toplam varyansın % 90,323'ünü açıkladığını göstermiştir. Ayrıca tüm ifadelerin 0.754 ile 0.641 arasında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

4.7.5. Ölçeklerden alınan puanlar

Ölçeklerden alınan puanlar ve puan ortalamaları tablo 4.19'da gösterilmiştir. Tablo 4.19 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık toplam puan ortalamalarının $41,53 \pm 7,82$, duygusal bağlılık alt boyut puan ortalamasının $10,02 \pm 3,09$, devam bağlılığı alt boyut puan ortalamasının $16,89 \pm 4,02$ ve normatif bağlılık alt boyut puan ortalamasının ise $14,61 \pm 3,02$ olduğu görülmektedir. Aynı zamanda işgören performans puan ortalamalarının ise $17,25 \pm 2,26$ olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19. Ölçeklerden alınan puanlar

	N	Minimum	Maximum	Mean (Ortalama)	Std. Deviation (Standart Sapma)
Örgütsel Bağlılık Toplamı	259	17,00	55,00	41,5328	7,82920
Duygusal Bağlılık	259	3,00	15,00	10,0232	3,09404
Devam Bağlılığı	259	5,00	24,00	16,8996	4,02289
Normatif Bağlılık	259	5,00	20,00	14,6100	3,02164
İşgören Performansı	259	6,00	20,00	17,2548	2,26293

4.8. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında analizler sayesinde elde edilen bulgular ve tespitler ortaya konacaktır.

4.8.1. Ölçekler ve demografik veriler arasındaki bulgular

Bu alt bölümde işgörenlerin ölçekler ile demografik özellikleri arasındaki ilişki irdelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda görev unvanları, cinsiyet, medeni durum, üyesi oldukları yaş kuşakları, bulundukları kurumdaki hizmet süreleri, toplam hizmet süreleri, çalıştıkları kurum sayıları, gelir düzeyleri ve eğitim durumları bağlamında karşılaştırmalar yapılmıştır.

4.8.1.1 Ölçekler ile görev unvanı arasındaki bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile işgörenlerin unvanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Görev unvanı ile ölçekler arasındaki bulgular

	gorev2	N	Mean	Std. Deviation	t	F	sig.
Örgütsel Bağlılık Toplamı	Personel	153	40,2549	8,12123	-3,212	4,291	0,039
	Yönetici	106	43,3774	7,02303			
Duygusal Bağlılık	Personel	153	9,5098	3,11431	-3,268	1,947	0,164
	Yönetici	106	10,7642	2,92299			
Devam Bağlılığı	Personel	153	16,5686	4,21583	-1,596	2,955	0,087
	Yönetici	106	17,3774	3,69415			
Normatif Bağlılık	Personel	153	14,1765	3,02428	-2,811	1,159	0,283
	Yönetici	106	15,2358	2,91973			

Tablo 4.20. (Devam) *Görev unvanı ile ölçekler arasındaki bulgular*

İşgören Performansı	Personel	153	16,9477	2,27339	-2,655	1,684	0,196
	Yönetici	106	17,6981	2,18292			

T testi

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde görev unvanları ile örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın yönetici puanlarının işgören puanlarından daha yüksek olması sebebiyle ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

4.8.1.2. Ölçekler ve cinsiyet arasındaki bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılığını tanımlayan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. *Cinsiyet ile ölçekler arasındaki bulgular*

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	F	sig.
Örgütsel Bağlılık Toplamı	Kadın	133	42,1353	7,52851	1,274	0,332	0,565
	Erkek	126	40,8968	8,11599			
Duygusal Bağlılık	Kadın	133	10,1128	3,16863	0,478	0,114	0,736
	Erkek	126	9,9286	3,02305			
Devam Bağlılığı	Kadın	133	17,3534	3,75418	1,874	1,801	0,181
	Erkek	126	16,4206	4,25084			
Normatif Bağlılık	Kadın	133	14,6692	3,10357	0,323	0,540	0,463
	Erkek	126	14,5476	2,94376			
İşgören Performansı	Kadın	133	17,2406	2,18518	-0,104	0,304	0,582
	Erkek	126	17,2698	2,35087			

T testi

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde cinsiyet ile ölçekler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

4.8.1.3. Ölçekler ve medeni durum arasındaki bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında t testi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.22. Medeni durum ile ölçekler arasındaki bulgular

GroupStatistics							
	Medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	t	F	sig.
Örgütsel Bağlılık Toplamı	Evli	132	44,4470	6,30075	6,590	11,112	0,001
	Bekâr	127	38,5039	8,12977			
Duygusal Bağlılık	Evli	132	10,8409	2,91568	4,495	2,476	0,117
	Bekâr	127	9,1732	3,05530			
Devam Bağlılığı	Evli	132	18,1288	3,29331	5,266	12,130	0,001
	Bekâr	127	15,6220	4,31669			
Normatif Bağlılık	Evli	132	15,4773	2,73921	4,916	5,066	0,025
	Bekâr	127	13,7087	3,04753			
İşgören Performansı	Evli	132	17,8485	1,96723	4,459	4,114	0,044
	Bekâr	127	16,6378	2,38936			

T testi

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde cinsiyet ile örgütsel bağlılık toplam puanı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve işgören performansı toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların ($p<0,001$) olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılıkların evli olanların puan ortalamalarının bekâr olanlara nazaran daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

4.8.1.4. Ölçekler ve yaş kuşakları arasındaki bulgular

Hipotezlerimiz doğrultusunda çalışmaya katılan kişilerin yaş grupları X ve Y kuşaklarına göre yeniden sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda 17 yaş altı olan 1 kişi, 18 – 24 yaş aralığındaki 36 kişi, 25 – 29 yaş aralığındaki 63 kişi ve 30 – 37 yaş aralığındaki 34 kişi, yani toplamda 134 kişi Y Kuşağı altında; 38 – 45 yaş aralığındaki 83 kişi, 46 – 52 yaş aralığındaki 39 kişi ve 52 yaş üzerindeki 3 kişi, yani toplamda 125 kişi X Kuşağı altında gruplandırılmıştır. Yapılan gruplandırmaya göre örgütsel bağlılık puanı ve işgören performans puan ortalamaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.23. Yaş kuşaklarının ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları

Kuşak	N	Örgütsel Bağlılık Puan Ortalaması	İşgören Performansı Puan Ortalaması
Y Kuşağı	134	36,97	16,62
X Kuşağı	125	46,44	17,92
Toplam	259	41,53	17,25

Yaş kuşaklarının ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde X kuşaklarının her iki ölçekten de aldıkları puan ortalamalarının Y kuşaklarının aldıkları puan ortalamalarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışında hipotez 3 ve hipotez 4 doğrulanmıştır.

Çalışmaya katılan kişilerin yaşları doğrultusunda yapılan kuşak gruplamaları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında t testi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.24. Yaş kuşağı ile ölçekler arasındaki bulgular

	Yaş kuşağı	N	Mean	Std. Deviation	t	F	sig.
Örgütsel Bağlılık	Y kuşağı	134	36,9701	6,67048	-12,167	5,459	0,020
Toplamı	X kuşağı	125	46,4240	5,76175			
Duygusal Bağlılık	Y kuşağı	134	8,7388	2,98852	-7,649	5,730	0,017
	X kuşağı	125	11,4000	2,57782			
Devam Bağlılığı	Y kuşağı	134	14,9627	3,76651	-9,243	4,434	0,036
	X kuşağı	125	18,9760	3,17110			
Normatif Bağlılık	Y kuşağı	134	13,2687	3,10024	-8,317	24,287	0,000
	X kuşağı	125	16,0480	2,15846			
İşgören Performansı	Y kuşağı	134	16,6269	2,47900	-4,819	15,265	0,000
	X kuşağı	125	17,9280	1,78333			

T testi

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde Y – X kuşakları ile Örgütsel bağlılık toplam puanı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları arasında anlamlı ($p < 0,05$); normatif bağlılık ve işgören performansı toplam puanları arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Anlamlı farklılığın tüm boyutlarda X kuşaklarının aldıkları puanların Y kuşaklarından fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında hipotez 1 ve hipotez 2 doğrulanmıştır.

4.8.1.5. Ölçekler ile hizmet süresi arasındaki bulgular

Çalışma kapsamındaki kişilerin çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri açık uçlu soru şeklinde sorulduğu için birbirine yakın olan hizmet sürelerini aynı kategoriye almak koşulu ile hizmet süreleri 2 yıldan az, 2 – 4 yıl (4. Yıl hariç) ve 4 yıl ve üzeri olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu kapsamda tablo 4.25 İncelendiğinde çalışma kapsamındaki kişilerin %35,1'inin ($n=91$) 2 yıldan az, %36,3'ünün ($n=94$) 2 – 4 yıl ve %28,6'sının

(n=74) ise 4 yıl ve üzerinde çalışmakta oldukları kurumda hizmet süreleri olduğu görülmektedir. Yapılan gruptaki kişi sayıları ile alınan puan ortalamaları ile standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Hizmet süresi ile ölçekler arasındaki bulgular

		N	Mean	Std. Deviation
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	2 yıldan az	91	36,2637	7,05665
	2 - 4 yıl	94	43,0106	6,86348
	4 yıl ve üzeri	74	46,1351	6,02807
	Total	259	41,5328	7,82920
Duygusal Bağlılık	2 yıldan az	91	8,5495	2,97868
	2 - 4 yıl	94	10,5957	2,74085
	4 yıl ve üzeri	74	11,1081	3,00031
	Total	259	10,0232	3,09404
Devam Bağlılığı	2 yıldan az	91	14,6484	4,29567
	2 - 4 yıl	94	17,6915	3,42673
	4 yıl ve üzeri	74	18,6622	3,03530
	Total	259	16,8996	4,02289
Normatif Bağlılık	2 yıldan az	91	13,0659	3,21387
	2 - 4 yıl	94	14,7234	2,49905
	4 yıl ve üzeri	74	16,3649	2,33833
	Total	259	14,6100	3,02164
İşgören Performans Puanı	2 yıldan az	91	16,7143	2,19740
	2 - 4 yıl	94	17,2021	2,24605
	4 yıl ve üzeri	74	17,9865	2,19272
	Total	259	17,2548	2,26293

Çalışmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kişilerin hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ($p<0,001$), işgören performansı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 4.26. Hizmet süresi Tukey analizi

		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	df	Kareler Ortalaması (MeanSquare)	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	Gruplar Arası	4299,163	2	2149,581	47,788	,000
	Grup İçi	11515,308	256	44,982		
	Total	15814,471	258			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	315,560	2	157,780	18,749	,000
	Grup İçi	2154,301	256	8,415		
	Total	2469,861	258			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	750,035	2	375,018	28,028	,000
	Grup İçi	3425,354	256	13,380		
	Total	4175,390	258			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	446,052	2	223,026	29,899	,000
	Grup İçi	1909,562	256	7,459		
	Total	2355,614	258			
İşgören Performans Puanı	Gruplar Arası	66,464	2	33,232	6,780	,001
	Grup İçi	1254,717	256	4,901		
	Total	1321,181	258			

Hizmet süresi ile istatistiksel olarak anlamlı bulunan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla (gruplar arası homojenlik testi levne sonucunda homojenlik tespit edildiği için) Tukey testi yapılmıştır. Yapılan testte örgütsel bağlılık toplam puanı ve normatif bağlılıktaki gruplar arası farklılaşma durumuna bakıldığında tüm gruplar arasında belirgin farklılaşma olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarındaki gruplar arası farklılaşma durumu incelendiğinde 2 yıldan az hizmet süresi olanların 2 – 4 yıl ve 4 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlardan belirgin olarak farklılaştığı fakat 2 – 4 yıl ve 4 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlar arasında belirgin farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. İşgören performans ölçeğindeki gruplar arası farklılaşma durumuna bakıldığında ise 2 yıldan az hizmet süresi olanlar ile 4 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlar arasındaki belirgin farklılaşmadan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

4.8.1.6. Ölçekler ile toplam hizmet süreleri arasındaki bulgular

Çalışma kapsamındaki kişilerin toplam hizmet süreleri açık uçlu soru şeklinde sorulduğu için birbirine yakın olan toplam hizmet sürelerini aynı kategoriye almak koşulu

ile toplam hizmet süreleri 5 yıldan az, 5 – 15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Tablo 4.27 İncelendiğinde %28,6'sının (n=74) 5 yıldan az, %28,2'sinin (n=73) 5 – 15 yıl ve %43,2'sinin (n=112) ise 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi olduğu görülmektedir. Yapılan gruptaki kişi sayıları ile alınan puan ortalamaları ile standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Toplam hizmet süresi ile ölçekler arasındaki bulgular

		N	Mean	Std. Deviation
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	5 yıldan az	74	36,2838	6,06251
	5 - 15 yıl	73	38,3973	7,02721
	16 yıl ve üzeri	112	47,0446	5,54813
	Total	259	41,5328	7,82920
Duygusal Bağlılık	5 yıldan az	74	8,6757	2,78503
	5 - 15 yıl	73	8,9726	3,58613
	16 yıl ve üzeri	112	11,5982	2,09013
	Total	259	10,0232	3,09404
Devam Bağlılığı	5 yıldan az	74	14,7568	3,83856
	5 - 15 yıl	73	15,4384	3,68927
	16 yıl ve üzeri	112	19,2679	2,99544
	Total	259	16,8996	4,02289
Normatif Bağlılık	5 yıldan az	74	12,8514	3,19538
	5 - 15 yıl	73	13,9863	2,96504
	16 yıl ve üzeri	112	16,1786	2,00097
	Total	259	14,6100	3,02164
İşgören Performansı Puanı	5 yıldan az	74	16,3243	2,31202
	5 - 15 yıl	73	17,0959	2,56669
	16 yıl ve üzeri	112	17,9732	1,73184
	Total	259	17,2548	2,26293

Anova analizi

Çalışmaya katılan kişilerin toplam hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kişilerin toplam hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm alt boyutları ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ($p<0,001$) farklılıklar görülmüştür.

Tablo 4.28. Toplam hizmet süreleri Games-Howell analizi

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık toplam puanı	Gruplar arası	6159,174	2	3079,587	81,652	,000
	Grup içi	9655,297	256	37,716		
	Total	15814,471	258			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	492,780	2	246,390	31,904	,000
	Grup içi	1977,081	256	7,723		
	Total	2469,861	258			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	1123,831	2	561,916	47,140	,000
	Grup içi	3051,559	256	11,920		
	Total	4175,390	258			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	532,834	2	266,417	37,417	,000
	Grup içi	1822,780	256	7,120		
	Total	2355,614	258			
İşgören Performans Puanı	Gruplar arası	123,717	2	61,858	13,224	,000
	Grup içi	1197,465	256	4,678		
	Total	1321,181	258			

****Games – Howell**

Toplam hizmet süresi ile istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı bulunan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla (gruplar arası homojenlik testi levne sonucunda homojenlik tespit edilmediği için) Games – Howell testi yapılmıştır. Yapılan testte örgütsel bağlılık toplam puanı ve normatif bağlılık alt boyutundaki tüm gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu, toplam hizmet süresinin artmasıyla alınan puanların arttığı tespit edilmiştir. Yapılan testte normatif bağlılık alt boyutundaki gruplar arası farklılaşma durumuna bakıldığında tüm gruplar arasında belirgin farklılaşma olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık toplam puanı, duygusal bağlılık alt boyutu, devam bağlılığı alt boyutu ve işgören performansındaki gruplar arası farklılaşmanın 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi olanların 5 yıldan az ve 5 – 15 yıl toplam hizmet süresi olanlardan belirgin olarak farklılaşmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

4.8.1.7. Ölçekler ve kurum sayısı arasındaki bulgular

Çalışma kapsamındaki kişilerin çalıştıkları kurum sayıları açık uçlu soru şeklinde sorulduğu için birbirine yakın olan kurum sayıları aynı kategoriye almak koşulu ile kurum sayıları 1.-2.-3. kurum, 4. – 5 ve 6. kurum ve 7. kurum ve üzeri olmak üzere 3 gruba

ayrılmıştır. Bu kapsamda tablo 4.29 incelendiğinde %34,7'sinin (n=90) ilk 3. kurumları olduğu, %27,8'inin (n=72) 4-5-6. kurumları olduğu, %37,5'inin (n=97) ise 7. kurum ve üzeri olduğu görülmektedir. Yapılan gruptaki kişi sayıları ile alınan puan ortalamaları ile standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Kurum sayısı ve ölçekler arasındaki bulgular

		N	Mean	Std. Deviation
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	1. - 2. - 3. kurum	90	37,7000	6,35371
	4. - 5. ve 6. kurum	72	41,8889	7,36102
	7. ve üzeri kurum	97	44,8247	7,90044
	Total	259	41,5328	7,82920
Duygusal Bağlılık	1. - 2. - 3. kurum	90	8,8444	3,03874
	4. - 5. ve 6. kurum	72	10,0417	2,99030
	7. ve üzeri kurum	97	11,1031	2,84123
	Total	259	10,0232	3,09404
Devam Bağlılığı	1. - 2. - 3. kurum	90	15,3222	3,74114
	4. - 5. ve 6. kurum	72	17,1111	3,81086
	7. ve üzeri kurum	97	18,2062	3,96058
	Total	259	16,8996	4,02289
Normatif Bağlılık	1. - 2. - 3. kurum	90	13,5333	2,96875
	4. - 5. ve 6. kurum	72	14,7361	2,87286
	7. ve üzeri kurum	97	15,5155	2,88716
	Total	259	14,6100	3,02164
İşgören Performans Puanı	1. - 2. - 3. kurum	90	16,5000	2,45979
	4. - 5. ve 6. kurum	72	17,3333	1,91363
	7. ve üzeri kurum	97	17,8969	2,11879
	Total	259	17,2548	2,26293

Çalışmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurum sayıları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kişilerin çalıştıkları toplam kurum sayısı ile örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm alt boyutları ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ($p<0,001$) farklılıklar görülmüştür.

Tablo 4.30. Kurum sayısı Tukey analizi

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	Gruplar arası	2382,439	2	1191,220	22,703	,000
	Grup içi	13432,032	256	52,469		
	Total	15814,471	258			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	238,195	2	119,097	13,662	,000
	Grup içi	2231,666	256	8,717		
	Total	2469,861	258			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	392,747	2	196,374	13,290	,000
	Grup içi	3782,643	256	14,776		
	Total	4175,390	258			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	185,001	2	92,500	10,909	,000
	Grup içi	2170,613	256	8,479		
	Total	2355,614	258			
İşgören Performansı	Gruplar arası	91,712	2	45,856	9,548	,000
	Grup içi	1229,469	256	4,803		
	Total	1321,181	258			

Tukey

Çalıştıkları kurum sayıları ile istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı bulunan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla (gruplar arası homojenlik testi levene sonucunda homojenlik tespit edildiği için) Tukey testi yapılmıştır. Yapılan testte örgütsel bağlılık toplam puanındaki tüm gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu, çalışılan kurum sayısının artmasıyla alınan puanların arttığı tespit edilmiştir. Yapılan testte örgütsel bağlılık toplam puanındaki gruplar arası farklılaşma durumuna bakıldığında tüm gruplar arasında belirgin farklılaşma olduğu görülmektedir. Duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutu ve işgören performansındaki gruplar arası farklılaşma incelendiğinde 1.-2.-3. kurumu olanların diğer gruplardan belirgin olarak farklılaştığı ancak 4.-5.-6. kurumda olanlarla 7. ve üzeri kurumda olanlar arasında herhangi bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

4.8.1.8. Ölçekler ve gelir durumu arasındaki bulgular

Çalışma kapsamındaki kişilerin gelir durumlarına ait frekans incelendiğinde homojen dağılım olmadığı için sağlıklı çıktılar elde edebilmek için gelir durumunun homojen bir yapıya daha yakın olması için 2000 TL altı ve 2000 TL üstü olmak üzere

yeniden gruplandırılmıştır. Yapılan yeniden gruplandırma ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için t testi uygulandı.

Tablo 4.31. Gelir durumu ile ölçekler arasındaki bulgular

		N	Mean	Std. Deviation	t	F	sig.
Örgütsel Bağlılık toplam Puanı	2000 TL altı	164	40,4024	7,85429	-3,104	1,116	0,292
	2000 TL üstü	95	43,4842	7,42890			
Duygusal Bağlılık	2000 TL altı	164	9,6098	3,16715	-2,864	4,125	0,043
	2000 TL üstü	95	10,7368	2,84048			
Devam Bağlılığı	2000 TL altı	164	16,6524	4,06027	-1,301	0,021	0,884
	2000 TL üstü	95	17,3263	3,94225			
Normatif Bağlılık	2000 TL altı	164	14,1402	3,14650	-3,352	7,514	0,007
	2000 TL üstü	95	15,4211	2,61574			
İşgören Performansı	2000 TL altı	164	16,9817	2,26868	-2,580	1,519	0,219
	2000 TL üstü	95	17,7263	2,18526			

T testi

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde gelir durumları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu ($p < 0,05$) görülmüştür. Gelir düzeyi arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığı söylenebilir. Gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık toplam puanı, devam bağlılığı ve işgören performansı arasında ise herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

4.8.1.9. Ölçekler ve eğitim durumu arasındaki bulgular

Eğitim durumu dağılımının homojen olmamasından kaynaklı eğitim durumu parametresiyle yapılacak analizlerin sağlıklı olmayacağı düşüncesiyle yeniden gruplama yapılmış daha homojen bir yapı elde edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yüksek lisans mezunu olan grupta 7 kişinin olması sebebiyle bahse konu grup kendisine en yakın olan lisans grubu ile birleştirilmiştir. Eğitim durumu üzerinde yapılan yeni gruplandırmada çalışma kapsamındaki kişilerin %30,1'inin ($n=78$) lise mezunu, %24,3'ünün ($n=63$) önlisans mezunu ve %45,6'sının ($n=118$) ise lisans ve lisansüstü bir programdan mezun oldukları görülmektedir. Yapılan gruplamadaki kişi sayıları ile alınan puan ortalamaları ile standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.32. *Eğitim durumu ile ölçekler arasındaki bulgular*

		N	Mean	Std. Deviation
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	Lise	78	41,4103	6,99617
	Ön Lisans	63	42,1746	8,47680
	Lisans-Yükseklisans	118	41,2712	8,03588
	Total	259	41,5328	7,82920
Duygusal Bağlılık	Lise	78	9,9359	3,26071
	Ön Lisans	63	10,2540	2,95104
	Lisans-Yükseklisans	118	9,9576	3,07567
	Total	259	10,0232	3,09404
Devam Bağlılığı	Lise	78	16,8846	3,88464
	Ön Lisans	63	17,2857	4,12478
	Lisans-Yükseklisans	118	16,7034	4,07685
	Total	259	16,8996	4,02289
Normatif Bağlılık	Lise	78	14,5897	2,89395
	Ön Lisans	63	14,6349	3,44216
	Lisans-Yükseklisans	118	14,6102	2,88833
	Total	259	14,6100	3,02164
İşgören Performans Puanı	Lise	78	17,2436	2,54918
	Ön Lisans	63	17,0952	2,53183
	Lisans-Yükseklisans	118	17,3475	1,89636
	Total	259	17,2548	2,26293

Çalışmaya katılan kişilerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kişilerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm alt boyutları ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.33. Eğitim durumları Anova testi

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Örgütsel toplam faktör sonrası	BetweenGroups	35,198	2	17,599	,286	,752
	WithinGroups	15779,273	256	61,638		
	Total	15814,471	258			
Duygusal faktör sonrası	BetweenGroups	4,457	2	2,228	,231	,794
	WithinGroups	2465,404	256	9,630		
	Total	2469,861	258			
Devamlılık faktör sonrası	BetweenGroups	13,953	2	6,976	,429	,652
	WithinGroups	4161,437	256	16,256		
	Total	4175,390	258			
Normatif faktör sonrası	BetweenGroups	,071	2	,036	,004	,996
	WithinGroups	2355,543	256	9,201		
	Total	2355,614	258			
Perf toplam	BetweenGroups	2,627	2	1,313	,255	,775
	WithinGroups	1318,555	256	5,151		
	Total	1321,181	258			

Anova testi

Eğitim seviyesinin artması ile ölçekler arasında bir ilişki olmaması, otelcilikte çalışanların önemli bir kısmının mesleklerinde akademik eğitime ihtiyaç duymamalarıyla açıklanabilir. Belli alanlar haricinde akademik eğitim bilgisine ve becerisine ihtiyaç duyulmamaktadır. Ayrıca bu meslek grupları için akademik eğitim veren eğitim kurumları da sınırlıdır. Bu meslek grupları için daha çok sertifika programları uygulanmaktadır. Çoğu da vasıflı işler olarak görülmez. Bu çalışmada geçen meslek gruplarının çoğu eğitimle değil tecrübeyle yürütülen mesleklerdir. Bu gibi nedenlerden dolayı eğitim seviyesi ile ölçekler arasında ilişki kurulamaması olağan bir sonuçtur.

4.8.2. İki ölçek arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular

Çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İlgili analiz tablo 4.34'te belirtilmiştir.

Tablo 4.34: İki ölçek arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular

		Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İşgören Performans Puanı
Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	PearsonCorrelation	1	,765	,819	,717	,429
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
Duygusal Bağlılık	PearsonCorrelation	,765	1	,431	,384	,306
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
Devam Bağlılığı	PearsonCorrelation	,819	,431	1	,349	,268
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
Normatif Bağlılık	PearsonCorrelation	,717	,384	,349	1	,442
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
İşgören Performans Puanı	PearsonCorrelation	,429	,306	,268	,442	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

Çalışmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık ölçeği, tüm alt boyutları ve işgören performansı parametrelerinin hepsinin arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ($p<0,001$) pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık arttıkça işgören performansının arttığı tespit edilmiştir.

4.9. Sonuç

Hızla değişen günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için örgütlerin işgörenlerine gereken önemi göstermeleri ve kuşak farklılıklarını göz önüne alarak bilinçli hareket etmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, kuşaklar arasında örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri arasında bir fark olduğunu göstermek ve örgütlerin bu konuya dikkatini çekmek amacıyla hazırlanmıştır.

Örgütlerin faaliyetlerini etkin ve sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmesi için en önemli unsurlardan biri, örgütüne bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerdir. Yüksek örgütsel bağlılık sergileyen işgörenler bulundukları örgütün hedeflerine ulaşması için fazladan çaba sarf etmeye hazır ve örgütte kalmaya istekli işgörenlerdir.

Performans düzeyi yüksek işgörenler ise örgütlerin başarılı olmasını doğrudan etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirmesi ve yönetimi örgütlerin ağırlık verdiği bir konu olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre cinsiyet farklılığı, turizm sektöründeki otel işletmelerinde görev ve sorumlulukların üstlenilmesinde öncelik değildir; kadın ve erkeklere eşit fırsatlar sunulmuştur. Bu nedenle değerlendirme neticesinde işgören performansında kadın erkek farklılığına rastlanmamıştır.

Çalışanlardan evli olanlar bekâr olanlara nazaran işletmelerde iş ve işleyişi daha çok benimsedikleri görülür. İşletmelerde çalışan evli çalışanlar daha çok bağlılık göstermektedir. İş sürekliliğinde, sorumlulukta ve kuruma bağlılıkta yüksek değerler yakalamış olan evli çalışanlar bu bağlılıklarının da farkındadır. Evli bireylerin geçindirmek zorunda oldukları bir ailelerinin olması bu sonucu belirleyen en büyük etkidir. Diğer yandan evli bireylerin ailelerinden dolayı sorumluluk ve aidiyet duyguları gelişmiştir. Bu duyguları kurumlarında iş ve işleyiş sürecine de yansıtmıştır.

Örgütsek bağlılık değerlendirmesinde X kuşağı üyelerinin örgütsel bağlılıklarının Y kuşağı üyelerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu gruptaki bireylerin işletmeyi ve işi sahiplenmeleri, onu geliştirmek için gayret etmeleri farklı nedenlere bağlanabilir. Bu yaş grubundaki bireylerin uzun yıllar bu işi yaptıkları düşünülürse bir alışmışlık söz konusu olabilir. Diğer taraftan bu bireylerin evli olmaları ve bir aileyi geçindirmek zorunda olmaları da yüksek ihtimaldir. Yüksek yaş grubunda olanların farklı işlere yönelmesi, yeni iş aramaları, farklı iş gruplarında maceraya kalkışmaları daha zordur. Genç olanların yeni arayışlara girmek, yeni iş tecrübeleri edinmek istemeleri daha yüksek bir ihtimaldir. Bu durum her iki yaş grubunun da işe bağlılığını etkiler. Yaş ilerledikçe olgunlaşan birey, çalışma ortamına, iş arkadaşlarına ve işine iyice alışır ve onları sahiplenir. Bu durum sonucu X kuşağı üyelerinin lehine etkileyen bir diğer neden olarak görülebilir.

Örgüte bağlılıkta, iş ve işleyişi sahiplenmede ve işe devam etmede istikrarlı görülen X kuşağı üyeleri, işletmelerin misyonuna hizmet etme noktasında oldukça istekli ve verimli görülmektedir. Bu grup yine sorumluluklarını bilen ve kendilerinin de farkında bireylerden oluşmaktadır. Yaş ilerledikçe bireyin duygusallaşması da sonucu Y kuşağı üyelerinin lehine çevirmiştir.

Aynı işi uzun yıllar sürdüren bireyler işlerini ve işletmeyi sahiplenmektedir. Uzun yıllar boyunca işe harcanan emek de Y kuşağı üyelerinin işletmeyi sahiplenmesinde etkili olmuştur. Yıllar geçtikçe iş, işleyiş ve kurum kültürünü benimseyen bireyler kendilerini

işletmenin etkin bir parçası olarak görebilir. Bu durum oldukça doğaldır. İşletmede tecrübeli olan bireyler iş doyumunu da yaşadıkları sürece işletmenin geleceğine yön verebilirler. Hizmet süresinin fazla olması bireylerin o işletmenin bir çalışanı olmaktan mutlu olduklarını gösterir. İş doyumunu, iş güvenliği, arkadaş ortamı gibi etkenler çalışma süresine ve kurum kültürünün yaşatılmasına olumlu etki eder. Bu nedenle çalışanlarının uzun yıllar boyunca memnun olduğu işletmeler, misyonlarını gerçekleştirmede ve sundukları hizmet kalitesinde oldukça başarılıdır. Bu bağlamda hizmet süresi arttıkça bağlılık ve performans artar.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ve alt başlıklarında anlamlı farklılık görülmesi hizmet süresinin artmasıyla birlikte işe bağlılığın arttığını işaret etmektedir. Bireyin bir meslek grubunda uzun yıllar çalışması gerekli tecrübeyi edinmesini sağlar. Bu durum bireyin işine bağlılığını olumlu etkiler. Diğer yandan zaman ve yaş ilerledikçe bir işte uzmanlaşan birey, yeni bir işi öğrenmeyi ve geliştirmeyi göze alamayabilir. Bu durumda da kendi işinden başka bir şey yaşamayacağına inanır. İşletme değiştirmiş olsa da meslek değişimi yapılmamasının altında yatan neden de budur. Tecrübe, iş bulmada oldukça önemli bir etkidir. Bireyin iş tecrübesini arttırması mesleğini farklı işletmelerde devam ettirmesine ve geçimini sağlamasına fırsat verir. Bireyin işini devam ettirmesi, işiyle arasındaki bağ ve işine karşı sorumluluk hissetmesi iş tecrübesinin gereğidir.

Çalışılan kurum sayısındaki artış örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Turizm sektörünün mevsimsel işleyişi, çalışanların kış aylarında ve yaz aylarında farklı işletmelerde çalışmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kendini mevsimlik geçici çalışan olarak gören birey, kurum kültürünü benimsemekte ve bağlılıkta zorlanabilir. Diğer yandan bireyin işine duyduğu saygıda, görev ve sorumluluk bilincinde değişiklik görülmez.

Gelir seviyesinin yüksek oluşu veya artması duygusal ve normatif bağlılık gibi alt gruplarda etkili olmuştur. Bireyin gelir seviyesi sorumluluk duygusunu etkilemiştir. Gelirle iş doyumunu arasındaki olumlu bir ilişki vardır. İş doyumunu etkileyen en önemli etkenlerden biri olan gelir, bireyin sorumluluklarını yerine getirmesinde ve iş performansında etkili olmaktadır.

Eğitim seviyesinin artması ile ölçekler arasında bir ilişki olmaması, otelcilikte çalışanların önemli bir kısmının mesleklerinde akademik eğitime ihtiyaç duymamalarıyla

açıklanabilir. Belli alanlar haricinde akademik eğitim bilgisine ve becerisine ihtiyaç duyulmamaktadır. Ayrıca bu meslek grupları için akademik eğitim veren eğitim kurumları da sınırlıdır. Bu meslek grupları için daha çok sertifika programları uygulanmaktadır. Çoğu da vasıflı işler olarak görülmez. Bu çalışmada geçen meslek gruplarının çoğu eğitimle değil tecrübeyle yürütülen mesleklerdir. Bu gibi nedenlerden dolayı eğitim seviyesi ile ölçekler arasında ilişki kurulamaması olağan bir sonuçtur.

Örgütler hali hazırda X ve Y kuşakları üyelerinden oluşan işgörenlere sahipken yakın tarihte Z kuşağı üyeleri de iş hayatına girecek ve kuşak yönetimi konusu yakın tarihte daha da önemli bir konu haline gelecektir. İşten beklentileri, hayata bakış açıları, işe gösterdikleri önem ve teknoloji ile ilişkileri farklılık gösteren işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performanslarının da farklı olacağı bilinciyle hareket eden örgütler, kuşak farklılıklarını doğru ve verimli bir şekilde yönetebilirlerse bu farklılıklar sayesinde rakipleri arasında öne geçebilir ve teknolojinin de yardımıyla iş süreçlerinde iyileştirmeye gidebileceklerdir.

5. KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8 Sayı:3*, 326-350.
- Aka, B. (2008). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Cilt:9 Sayı:20*, 118-135.
- Alp, G. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Streslerinin Bireysel Performansları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Antalya.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Avolio, B. J., Weichun, Z., William, K., & Puja, B. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behaviour Vol: 25*, 951-968.
- Aygenoğlu, K. (2015). X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batur, Z. H., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:19*, 165-183.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi Cilt: 16 Sayı: 59*, 125-139.
- Baysal, A., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1*, 7-15.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1 , 32-40.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, Volume: 78 (4), 552-556.
- Berberoğlu, G. N., Besler, S., & Tonus, H. Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:14, Sayı:1-2*, 29-52.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi Sayı:9* , 1-18.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2001). *Fundamentals of Corporate Finance* (8 b.). New York: McGraw-Hill Education. Aralık 28, 2018 tarihinde https://www.academia.edu/34112475/Brealey_Myers_Marcus_Fundamentals_of_Corporate_Finance_8th_Edition adresinden alındı
- Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 37.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, 533-546.
- Bulut, M. (2003). Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi*. Manisa.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi Sayı:79*. Aralık 19, 2018 tarihinde <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> adresinden alındı
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 42, 111-126.

- Ceylan, A., & Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:9, Sayı:1*, 81-110.
- Costley, D. L., & Todd, R. (1991). *Human Relations in Organizations*. New York: West Publishing Company.
- Çelen, Ö., Cihangiroğlu, N., Teke, A., & Özata, M. (2015). Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 367-372.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:6 Sayı:2*, 4-11.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çöllü, E. F., & Summak, M. E. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 273-288.
- Decotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations Vol: 40 N: 7*, 445-470.
- Deneçli, C., & Deneçli, S. (2015). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlaması ve Kuşaklar.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt 2 / Sayı 1*.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:248.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 4*, 97-106.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review, Vol.2, Issue 1*, 37-56.
- Gül, H., & İnce, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gül, H., & İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 127-150. Aralık 17, 2018 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/niguiibfd/issue/19755/211486> adresinden alındı
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi*.
- Güzelaydın, A. (2016). Çalışan Yetişkinlerde Disleksi - İş Performansı İlişkisi: Çalışanlar Üzerine Örnek İnceleme. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Hammill, G. (Winter / Spring 2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine*.
- Handy, C. (1993). *Understanding the Organizations*. London: Penguin Books.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35 Sayı:1-2*, 155-169.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:14*, 319-339.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Muğla.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 177-205.
- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi No:6*, 61-75.
- Karayel, M. (2016). Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

- Kaş, L. (2012). Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Kılış, İ. (2013). İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Yeni Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK). *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi ISSN1303-2860 Cilt:15 Sayı:1*, 17-41.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi C:28 Sayı:2* , 115-136.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology, Vol: 69, No: 3*, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A Tree-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, Vol: 1*, 67-68.
- Meyer, J. P., & Allen, N. A. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. *Sage Publishing, Volume: 2*.
- Mitchell, B. (2005). Understanding and Managing Different Generations. *Achieve Solutions*.
- Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, Vol: 14*, 224-247.
- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Oran, F. Ç., Bilir Güler, S., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Vol:13, Issue:35*, 236-252.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects on Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology Vol:71 (3)*, 492-499.

- Örücü, E., & Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi*. İstanbul.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Yönetimi Cilt:1, Sayı:3*, 377-388.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:18, Sayı:2*, 113-130.
- Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları (Fundamentals of Human Resources)*. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Paşaoğlu, D., & Tekeli, S. (2012). Türkiye'de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 177-189.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review, Volume 12, No:3*, 460-471.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction and Performance. J. M. Spector, M. D. Merrill, J. Van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Dü). içinde New York: Taylor & Francis Group.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior Volume:52*, 156-171.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarıkaya, N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sever İşçimen, D. (2012). Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi*.
- Siu, O. L. (2003). Job Stress and Job Performance Among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment. *International Journal of Psychology, Volume: 38*, 337-347.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.
- Sökmen, A., & Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18/3*, 606-620.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1*, 46-56.
- Suliman, A. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development, Vol.21 No:3*, 170-183.
- Tahir, U. (2016). Impact of Salary Structure, Employee Perception and Working Conditions on the Organizational Commitment in Sme. *European Journal of Business and Management Vol:8 No:7*, 64-72.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Toruntay, H., & Dereli, B. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- Tulgan, B., & Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Massachusetts: HRD Press.

- Tunalı, D. (2012). Bir Yapısal Eşitlik Modeli Önerisi: Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Uygur, A., & Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/4, 79-94.
- Üner, M., Karatepe, O., & Halıcı, A. (1998). Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme. 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 470-481.
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:12 Sayı:1*, 248-262.
- Williams, L. J., & Hazer, J. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology* V:71, 219-231.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, Y. (2015). Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Yüreğir, O. H., & Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16 Sayı:2*, 545-562.

6. EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu “X ve Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI”nı araştıran bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak ve hiçbir şahıs ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla **isminizi yazmanız gerekmemektedir**. Çalışmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için yanıtlarınızın doğruluğu büyük önem taşımaktadır.

Vereceğiniz destek ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Nursen OKYAY
Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Görev Unvanınız:	
2.Departmanınız:	
3.Cinsiyetiniz:	Erkek () Kadın ()
4.Medeni Durumunuz:	Evli () Bekâr ()
5.Yaşınız:	- 17 () 25 – 29 () 38 – 45 () 52 - () 18-24 () 30 - 37 () 46 – 52 ()
6.Bu Kurumdaki Hizmet Süreniz:	
7.Toplam Hizmet Süreniz:	
8.Çalıştığınız Kurum Kaçınıcı Yeriniz?	
9.Aylık Gelir Düzeyiniz	1000-1500 () 1500-2000 () 3000-3500 () 2500-3000 () 2000- 2500 () 3500 ve üstü ()
10.Öğrenim Durumunuz	Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
11.Mezun Olduğunuz Branş:	

	Aşağıdaki soruları okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği işaretlemeniz yeterlidir.	HIÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1	Otelde kendimi 'aileden biri' gibi <u>hissetmiyorum</u> .					
2	Kurumuma karşı büyük bir minnettarlık hissediyorum.					
3	Otelin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.					
4	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
5	Otelin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
6	Şu an otelde çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
7	Otelden ayrılmak istesem bile, şu an bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
8	Kendimi, otele karşı duygusal olarak bağlı <u>hissetmiyorum</u> .					
9	Otelden şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
10	Eğer bir kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
11	Otelden ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
12	Otelde çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
13	Benim için avantajlı bir sonuç olsa bile, işten ayrılmamın otele karşı uygun bir davranış olacağını <u>düşünmüyorum</u> .					
14	Otelden şu an ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
15	Otelden şu an ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
16	Meslek hayatımın kalan kısmını bu otelde geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
17	Otelden ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
18	Otele karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu <u>hissetmiyorum</u> .					
19	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
20	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
21	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
22	Bir sorun ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

7. ÖZGEÇMİŞ

Adı – Soyadı : Nursen OKYAY
İletişim : okyaynursen@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Eskişehir Fatih Anadolu Lisesi

Lisans : Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Yüksek Lisans : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez : İşletme Anabilim Dalı – Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
: Otel İşletmelerinde X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Karşılaştırılması: Eskişehir’de Bir Uygulama