

Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

Melih TOPALOĞLU* - Alptekin SÖKMEN**

* Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

** Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

ÖZ

Mal üreten işletmeler gibi, hizmet üreten işletmeler de, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla, birtakım uygulamalara başvurmaktadırlar. Bu uygulamalar hizmet işletmeleri açısından irdelendiğinde, hizmetlerin soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik özelliklerinden kaynaklanan sorunlara alternatif çözüm önerileri üretilmeye çalışılmaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri de, yukarıda ifade edilen alternatif çözüm önerileri kapsamında, bir yandan mevcut çalışan yönetici ve işgörenlerin iş performanslarına, diğer yandan da, bu yönetici ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine önem vermeye çaba sarfetmektedirler. Bu bilgilerin ışığında, çalışma, Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin iş performansları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, toplam 251 işgören üzerinde, örgütsel bağlılık literatüründe yaygın bir kullanım alanı olan Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır (Mowday, Steers ve Porter). Söz konusu ölçekten anlamlı sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı yapabilmek amacıyla, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmıştır. Diğer taraftan, işgören performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, Pearson korelasyon katsayısına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Performansı, Örgütsel Bağlılık, Hizmetlerin Özellikleri, Türkiye.

GİRİŞ

Otel işletmelerinde tüketici tatmininin sağlanması, tüketicilerin tekrar aynı işletmeleri tercih etmelerinde son derece önem taşımaktadır. Tüketici tatmini sağlayan işletmelerin de, talep dalgalanmalarının çok yoğun olarak yaşandığı bu sektörde rekabet açısından avantaj elde edecekleri rahatlıkla ifade edilebilir.

Otellerde üretilen hizmetlerin farklı özellikleri, bu tatminin sağlanması için işgörenlerin yüksek performans göstermelerini gerektirmektedir. Bu yüksek performansın sağlanması ise, özellikle tüketicilerle birebir iletişimde bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması ile de ilgilidir. Bir diğer ifadeyle, çalıştıkları işletmeye bağlı olan işgörenlerden, tüketici tatminini sağlayacak standartlara göre hizmet sunmaları beklenecektir. İşgörenlerin bu çabası, sergiledikleri performans düzeyleri ile doğrudan bağlantılı olup, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin yüksek performans sergileyecekleri ileri

sürülebilir. Yüksek örgütsel bağlılık ile yüksek performans düzeyleri de, otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenler tarafından tüketicilere sunulan hizmetin işletme standartları doğrultusunda olacağı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, çalışmada öncelikle pazarlama literatürü açısından hizmetlerin farklı özellikleri açıklanarak, işgören performansının neden belirleyici olduğu üzerinde durulacaktır. Hizmet pazarlaması literatürü açısından konuya açıklık getirildikten sonra, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiye örgütsel davranış literatürü açısından açıklık getirilmesi amacıyla bu kavramlar ve aralarındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın son bölümünde ise, Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan anket çalışmasının sonuçları irdelenecek ve bulgular doğrultusunda öneriler ortaya konulacaktır.

HİZMETLER, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

Hemen tüm hizmetlerin genel özellikleri arasında yer alan; hizmetin doğası, tüketicinin hizmet üretim sürecine katılımı, insan unsurunun ürünün bir parçası olması, kalite kontrolünün zorluğu, stoklanamama, zaman faktörünün önemi, dağıtım kanalının farklı yapısı (Lovelock 1996:16), konaklama hizmetlerinin de özellikleri arasında sıralanabilir. Ancak, konaklama hizmetlerini diğer hizmetlerden farklılaştıran özellikler de bulunmaktadır. Konaklama hizmetlerini diğer bazı hizmetlerden farklı kılan özelliklerini belirlemek için izlenebilecek bir yol, hizmet pazarlaması literatürünün hizmetleri sınıflandırmakta kullandığı kriterlere başvurmaktır (Üner 1999:10).

Konaklama gibi bir faaliyetin temel amacı veya unsuru olan hizmetin tüketici istek ve ihtiyaçlarını giderici nitelikte belirlenebilen soyut çabalar olarak tanımlanabilmesi mümkündür (Üner 1994). Hizmetlerin genel olarak soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik özelliklerine sahip olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Lovelock 1996, Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1985).

Hizmetlerin soyut olma özelliği, hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını, edineceği tecrübeyi ya da tüketimi anlatır (Üner 1994:3). Daha önce de belirtildiği gibi, hizmetler, elle tutulmayan, koklanamayan soyut unsurları ifade etmektedir. Bu nedenle, tüketiciler, hizmeti satın almadan önce ciddi şüphelere sahip olabilirler (Üner ve Karatepe 1996:201; Kotler, Bowen ve Makens 1996:81; Lovelock 1983:10).

Hizmetlerin eşzamanlılık özelliği ise, hizmetlerin üretilmeleri ve tüketilmelerinin aynı anda gerçekleştiğini anlatır (Kotler, Bowen ve Makens 1996:589). Örneğin, bir restoranda servis elemanı, yemek hizmetini konuşa sunarken, konuk da bu hizmeti aynı anda tüketmektedir.

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanır (Üner ve Karatepe 1996:200). Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir (Hart, Heskett ve Sasser 1990:148). Öte yandan, bu özellik, üretilen hizmetlerin, kalite ve standardizasyon açısından farklılık gösterebileceklerini vurgular (Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1985:35).

Hizmetlerin kolay heba olabilirlik özelliği de, hiz-

metlerin ileride kullanılması ya da tüketilmesi amacıyla stoklanmasının zor olduğunu açıklar (Kotler ve Armstrong 1997:266). Ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecek talep dalgalanmaları, bu özelliğin önemini bir hayli artırmaktadır. Örneğin, 1985 ve 1995 yılları arasında yaşanan terör olayları, Türkiye’de Turizm sektöründe talep dalgalanmalarına yol açmış, işletmelerin konaklama ve konaklama hizmetini destekleyen diğer hizmetlerini de kolaylıkla pazarlayabilmelerini engellemiştir (Sökmen 1999:46).

Hizmet pazarlaması literatürüne göre, hizmetler farklı değişkenler cinsinden sınıflandırılıp, hizmet gruplarının kendilerine has bazı özellikleri itibariyle belirlenmelidirler. Diğer bir deyişle, hizmet pazarlaması literatürü, hizmetleri çeşitli özelliklerine göre sınıflandırarak, bir hizmet ve/veya hizmet grubunu, diğer hizmet ve/veya hizmet gruplarından ayıran özelliklerinin belirlenmesi, işletme yöneticilerine stratejilerini geliştirirken, hangi farklı unsurları ne şekilde dikkate almaları gerektiği hakkında ipuçları vermektedir (Üner 1999:10-11).

Hizmet pazarlaması literatürü, hizmetleri sınıflandırmak için, hizmet üretiminde üretici-tüketici arasındaki temas düzeyi, hizmetin doğası, hizmetin tüketiciye ulaştırılma metodu, hizmete yönelik talebin yapısı, hizmet üretiminin özellikleri, hizmet üreticisi-tüketicisi arasındaki ilişkinin türü, hizmet üreticisinin tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme ve istek ve ihtiyaçlara göre hizmeti uyarlama imkanı şeklinde sıralanabilecek değişkenleri kullanılmaktadır (Üner 1997:118-119). Sıralanan değişkenlerden hareketle, otel işletmeleri tarafından üretilen konaklama hizmetlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz:

- Konaklama hizmetleri, somut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulandığı hizmetlerdir. Başka bir deyişle, konaklama hizmetleri insan süreci (people-processing) hizmetlerdir.
- Tüketici hizmeti kullanmak için, hizmet işletmesi ne gitmek zorundadır.
- Tüketicie hizmet, tek noktadan ulaştırılabileceği gibi çoklu üretim-tüketim merkezleriyle de ulaştırılabilir.
- Talep dalgalanmaya konudur. Talep en yüksek noktasına ulaştığında, hizmet işletmesinin üretim kapasitesinin üzerine çıkabilir.
- İşletme tesis ve ekipmanları ile katılımcılar, hizmet tecrübesinde önemli bir yer tutarlar.
- Tüketicieyle hizmet işletmesi arasında bir üyelik ilişkisi yoktur.

- Tüketici hizmeti sürekli olarak kullanmaz.
- Konaklama hizmetlerinin belirli bir düzeyde tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanma imkanı vardır.
- Tüketicikle temas halinde olan işletme personelinin, tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme imkanı yüksektir.

Faaliyetlerinin doğasına göre sınıflandırıldığında, hizmetler; insan süreçli, madde süreçli, ansal uyarım süreçli ve bilgi süreçli olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir (Lovelock 1996; Lovelock ve Yip 1996). İnsan süreçli hizmetler, somut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulanması şeklinde tanımlanabilirler. Çalışma kapsamında üzerinde durulan konaklama faaliyetleri insan süreçli hizmetlerdir.

Hizmet tecrübesindeki temas düzeyi de hizmetlerin sınıflandırılmasında başvurulan değişkenlerden bir diğeridir. Herhangi bir hizmetin temas düzeyinin belirlenmesinde, tüketicinin hizmet tecrübesi boyunca, işletmenin tesis ve ekipmanları gibi fiziksel unsurlarıyla ve/veya işletmenin personeliyle teması kriter olarak alınır (Sökmen 1999:47). Örneğin, havayolu yolcu taşımacılığı gibi bazı hizmetlerde tüketiciler, işletmenin fiziksel unsurlarıyla, birebir eğitim gibi bazı hizmetlerde ise, işletmenin personeliyle, bakımevi gibi diğer bazı hizmetlerde ise, işletmenin hem fiziki hem de insan unsurlarıyla doğrudan yakın bir ilişki içine girmek zorundadır. Diğer taraftan, telefon ve kablolu yayın gibi hizmetlerde, tüketici ve hizmet işletmesi arasında doğrudan bir temas olmadan da, hizmet üretilip, tüketilebilir (Lovelock 1996). Çalışma kapsamında incelenen beş yıldızlı konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler yüksek temaslı hizmetlerdir.

Daha önce de, belirtildiği üzere, hizmetlerin soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik özellikleri, ağırlama endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile yiyecek ve içecek işletmelerinin tüketicilere sundukları hizmetin kalite boyutunda sorun yarattıkları ve bu sorunların da tüketici tatminsizliğine yol açtığı görülmektedir. Ağırlama işletmelerinde tüketici tatmininin sağlanması, özellikle tüketicilerle birebir iletişimde bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması ile ilgilidir. Çalıştıkları işletmeye bağlı olan işgörenlerin yüksek performans gösterecekleri, bunun da tüketicilere sunulan hizmet kalitesini etkileyeceği ifade edilebilir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞGÖREN PERFORMANSI

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, üzerinde fazla durulmuş bir konu olma-

sını karşın çeşitli yazarlar tarafından farklı farklı tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımların bazıları aşağıdadır:

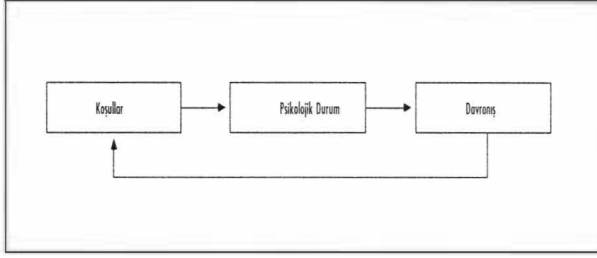
- Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesi ile oluşur (Becker 1960).
- Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice 1969).
- Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte yönelik bir tutum veya yöneliştir (Sheldon 1971).
- Bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konularında sergilediği isteğin gücüdür. Bu tür bağlılık, genellikle a) örgütün amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlanma ve onları kabullenme, b) örgüt adına dikkate değer çaba sarfetme isteği ve c) örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek içinde bulunma olarak sıralanan üç önemli etmenle açıklanabilir (Porter ve başk. 1974).
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılıktır ve örgütün bakış açıları ile özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtır (O'Reilly ve Chatman 1986).

Görülebileceği üzere, örgütsel bağlılık farklı şekillerde tanımlanmıştır; ancak bu tanımların ya bireylerin tutumlarıyla ya da davranışlarıyla ilgili olduğu gözükmektedir. Bu açıdan, örgütsel bağlılığın temel olarak tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki şekilden bahsetmek mümkündür. Örgütsel bağlılığın bu iki şekli kendi içlerinde de değişik açılardan ele alınmaktadır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığın üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Mowday, Porter ve Steers 1982:24).

Bireyde örgütle arasındaki bağa karşı oluşan tutumlar, kişinin belli davranışlarda bulunmasını ya da bu davranışlarda bulunmaya eğilimli olmasını sağlayacaktır. Söz konusu davranışlar örgütten ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olma ya da olmama, örgüt yararına çaba gösterme ya da göstermeme gibi davranışlardır (Porter ve başk. 1974; Motaz 1989). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılık süreci şekil 1'deki gibi özetlenebilir.

Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter ve başk. 1974). Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuması ve bütünleşmesi sürecidir (Hall,

Şekil 1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen 1991:63

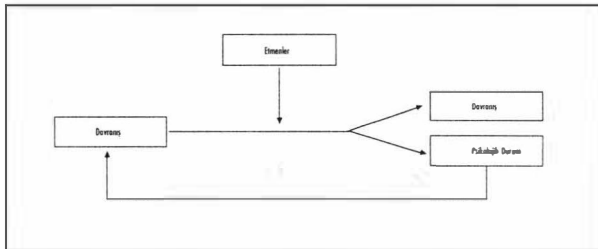
Schneider ve Nygren 1970). Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyduğunu görece benimsesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar.

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday, Porter ve Steers 1982:25). Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma (O'Reilly ve Chatman 1986; Mottaz 1989), örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama (De Coitiis ve Summers 1987) gibi davranışlardır.

Davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını devam ettirir. Kişi, davranışına bu şekilde bağlandıktan sonra ona uygun olan veya onu haklı çıkaran tutumlar gelişir. Bu tutumlar da davranışını tekrarlama olasılığını artırır (Meyer ve Allen 1991:62). Davranışsal bağlılık süreci şekil 2'de gösterilmiştir.

İşgörenlerin örgüte bağlılık kavramının, iş tatmininden daha geniş kapsamlı olması ve işgören devrini, devamsızlık gibi işle ilgili davranışları açıklıyor olması nedeniyle bu kavram pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bugüne kadar çoğunlukla örgütsel bağlılığın belirleyicilerini inceleyen araştırmalar yapıldığından davranışsal sonuçlarına ilişkin araştırma bulguları kısıtlıdır. Çalışmada ilişki kurulan işgören performansı ise, örgütsel bağlılığın davranışsal so-

Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen 1991:63

nuçlarından birisidir. Yukarıda belirtilen teorinin mantığıyla, bağlılığın işgören performansını artıracağı beklenmekle birlikte araştırma bulguları çelişkilidir (Steers 1977; Mowday, Porter ve Steers 1982). Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılığın özdeşleşme (identification) unsurunun performansın yaratıcılık yönüyle güçlü ilişkide olduğu saptanmıştır.

Kişide örgütle arasındaki bağa karşı oluşan tutumlar, kişinin belli davranışlarda bulunmasını ya da bu davranışlarda bulunmaya eğilimli olmasını sağlayacaktır. Söz konusu bu davranışlardan birisi de örgüt yararına çaba gösterme ya da göstermemedir (Porter ve başk. 1974; Motaz 1989).

Özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bağlılık gösteren işgörenlerde rol üstü davranışlar belirlenmiştir (O'Reilly ve Chatman 1986:493). Rol üstü davranışlar, tüm işgörenlerden beklenen formel olarak belirlenmiş rol ile ilgili davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Kişiyi dolaysız olarak çıkar sağlamayacak, aksine örgüt yararına fazladan performans göstermesini sağlayacaktır.

Penley ve Gould (1988) ise sınıflandırmalarında ahlaki bağlılığa sahip işgörenlerde, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşme isteğini ve kişilerin kendilerini örgüte adanarak yüksek performans gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Allen ve Meyer (1990)'e göre örgüte duygusal olarak bağlanan kişiler, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaca ve değerlerine ulaşmasında örgüt yararına bir çaba harcayacaklar, dolayısıyla performansları yüksek olacaktır. Örgüte rasyonel olarak bağlananlar ise, örgütten ayrılmamanın maliyetlerinden kaçındıkları ya da başka alternatifleri olmadığı için kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görürler. Bu yüzden, rol gereklerinin üzerinde bir çaba harcama eğiliminde değillerdir. Dolayısıyla, performansları yüksek olmayacaktır.

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin iş gücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebiliriz.

İşgören performansının ne anlama geldiğini inceleyecek olursak, bu konuda çok ve çeşitli tanımlarla karşı karşıya kalmaktayız. Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağladığının nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş ve Tartar 1991:13).

Başarı veya başarım terimleri ile de ifade edilebilen performans, işgörenin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan 1991:154).

Performansın, yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri de taşıması gereklidir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarfediyor olmaları; işgörenin, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; örgütün, işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekir. Bunların yanı sıra, işgörelerin, talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir (Seymen 1995:17).

Konaklama işletmelerinde, toplam harcamaların %30'unun iş gücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir (Olalı ve Korzay 1993:137). Bütün satış gelirlerinin yaklaşık üçte birinin işgören ücretlerine ödenmesinde kullanılması, işgören performansının optimum düzeyde olmasının gerektiğini en çarpıcı biçimde gözler önüne sermektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma ile, otel işletmelerinde orta ve alt kademelerde çalışan işgörelerin örgütsel bağlılıklarının ve performans düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu içerikte bir çalışmanın ilgili literatüre ve sektöre yönelik yararlı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

Otelcilik sektöründe üretilen hizmetlerin farklı özellikleri ve sektörde çalışan işgörelerin tüketicilerin tekrar hizmeti satın almaya yöneltilmesinde son derece belirleyici oldukları, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu açıdan bakıldığında, gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucu olarak örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında doğrusal bir ilişki ortaya çıkarsa, otelcilik sektöründe çalışan yöneticilerin, işgörellerinin örgütsel bağlılıklarını artırıcı önlemler alma yoluna gitmeleri gerekecektir. Kavramsal çerçevesi sunulurken ortaya konulduğu gibi, yüksek örgütsel bağlılığın işletmeler açısından son derece önemli çıkarımları bulunmaktadır. Özellikle, işgöreleri yüksek performans gösteren oteller, tüketicileri daha iyi tatmin edebilecek ve böylece hem daha fazla kazanç elde edecek, hem de tüketicilerin aynı hizmeti satın almak amacıyla tekrar gelmeleri sağlanabilecektir. Dolaylı olarak da, gerek

bölgesel gerekse ulusal düzeyde otelcilik sektörünün gelişimine katkı sağlanacaktır.

Akademik açıdan belirtmemiz gereken en önemli özellik, bir hizmet sektörü olan otelcilikte bu içerikte bir çalışmanın ilk kez yapılıyor olmasıdır. Kuşkusuz, bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyle ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızı özgün kılan en önemli husus, bu iki değişken arasında ilişki kurulması ve otelcilik sektöründe ampirik olarak gerçekleştirilmesinin ilk defa yapılıyor olmasıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada kullanılan anket soru formu Türkiye'de uygulanabilir hale getirildikten sonra, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmıştır. Çalışmanın analizleri için, bilgisayar ortamında SPSS for Windows programından yararlanılmıştır. Analizlerde, ölçek ve ilgili değişkenlerin güvenilirlik boyutları için Cronbach Alpha, betimleyici faktör analizine, diğer bulguların değerlendirilmesinde Pearson korelasyon tekniğine başvurulmuştur. Analiz yöntemiyle ilgili detaylı bilgi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde verilecektir.

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin işgöreleri oluşturmaktadır. Söz konusu beş yıldızlı oteller, Ankara HiltonSA, Ankara Sheraton, Büyük Sürmeli, Büyük Ankara ve Ador Altinel'dir. Tablo 1'den de görüleceği üzere, bu evrende toplam 876 işgören bulunmaktadır.

Örneklemi ise, evrenden oransız kademeli tesadüfi örneklem ölçütüne göre çıkarılan toplam 251 işgörelenden meydana gelmektedir. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0,95 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin evrendeki değerlerini 0,11 (W) hata ile tahmin edebilecek güçte olduğu bulunmuştur (Erdoğan 1998).

VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmaktadır. Bilindiği üzere, bu katsayı iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ölçer. Pearson katsayısı -1 ile +1 arası değişir ve 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar (Erdoğan 1998:129).

Araştırmada Kullanılan Soru Kağıdı

Çalışmada kullanılan soru kağıdı, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş orijinal Örgütsel Bağlılık Anketidir. Bu çalışmada söz konusu

Tablo 1. Ankara'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri

OTEL ADI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	İŞGÖREN SAYISI
Adore Altınel	195	368	170
Büyük Ankara	195	397	163
Büyük Sürmeli	195	380	116
Ankara HiltonSA	324	650	220
Ankara Sheraton	311	622	207
Toplam	1220	2417	876

anketin Karatepe ve Halıcı (1998) tarafından gerçekleştirilmiş olan Türkçe tercümesi kullanılmıştır.

Diğer taraftan, soru kağıdında toplam 15 ifade yer almaktadır. Araştırmada cevaplayıcıların bu ifadelerle ne derece katıldığını gösteren 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek:

1. Hiç katılmıyorum,
2. Katılmıyorum,
3. Ne katılıyorum ne de katılmıyorum,
4. Katılıyorum ve
5. Tamamıyla katılıyorum cümlelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, bir ürün veya bir olay hakkında kişilerin düşüncelerini bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, tamamen karşı olmak, kabul etmek veya şiddetle reddetmek gibi (Arıkan 1995:108).

Ölçeğin Güvenilirliği

Çalışmada ilk önce, betimleyici faktör analizine gidilerek (faktör sayısı 1), soruların faktör yükleri dikkate alınmıştır. Betimleyici faktör analizi sonuçları, üçüncü ve yedinci soruların düşük faktör yüküne sahip olduklarını göstermiştir. Dolayısıyla, üçüncü ve yedinci sorular çıkarılarak, ölçekte bulunan toplam 15 soru, 13 soruya indirilmiştir. Soruların faktör yükleri tablo 2'de görülmektedir.

Öte yandan, ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri (Karatepe 1999; Karatepe ve Sökmen 2000) hesaplanmıştır. Güvenilirlik ile ilgili sonuçlar, aşağıdaki gibidir:

Ölçek	= 0,74
İşgören Performansı (1,4,5,8,12,13 ve 15. sorular)	= 0,54
Örgütsel Bağlılık (2,6,9,10,11 ve 14. sorular)	= 0,69

ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma 2000 yılı, Ocak, Şubat ve Mart aylarında çeşitli kereler ilgili otellere gidilerek gerçekleştiril-

miştir. Uygulamada, rahatlığı sağlaması açısından her otelin doluluk oranı gözönünde bulundurulmuş ve düşük dönemler seçilmiştir. Yöneticilerden alınan izinler çerçevesinde özellikle işgörenlerin yemek ve kahve aralarında hepsinin tek başlarına soru kağıtlarını doldurmaları sağlanmıştır. Bunun için, öncelikle soru kağıdı ile ilgili açıklamalar işgörene aktarılmış, daha sonra işgörenler soru kağıtlarını kendileri doldürmüşlerdir. Bütün bu çalışmalar araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma üst kademe yöneticilerine (genel müdür, genel müdür yardımcısı vb.) uygulanmamış, orta ve alt kademelerde çalı-

Tablo 2. Soruların Faktör Yükleri

Soru 1	0,45
Soru 2	0,72
Soru 4	0,31
Soru 5	0,48
Soru 6	0,68
Soru 8	0,58
Soru 9	0,31
Soru 10	0,53
Soru 11	0,31
Soru 12	0,24
Soru 13	0,58
Soru 14	0,76
Soru 15	0,50

Varyans:67,16

Şekil 1. Soruların açılımları

- Soru 1.** İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çöbo sarfetme arzusunda'yım.
- Soru 2.** Çevreme, bu işletmenin çalışabilececek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.
- Soru 3.** Çalıştığım işletmeye bağlılık düzeyi çok azdır.
- Soru 4.** Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.
- Soru 5.** Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim.
- Soru 6.** Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.
- Soru 7.** Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.
- Soru 8.** Çalıştığım işletmede performans açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.
- Soru 9.** Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik işten ayrılmama sebep olabilir.
- Soru 10.** Diğer işletmeler arasında bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.
- Soru 11.** Çalıştığım işletmeye sessiz kalarak, çok şeyin kazanacağı inancında değilim.
- Soru 12.** Çoğu zaman bu işletmenin işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalara katılmak gerekir.
- Soru 13.** İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.
- Soru 14.** Bana göre bu işletme başarılı olabilecek olası işletmelerin en iyisidir.
- Soru 15.** Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.

şan işgörenlere uygulanmıştır. Çalışmayla ilgili belirtilmesi gereken önemli bir husus ise, çalışmanın Ankara İli'yle sınırlı kalmasıdır.

Uygulanan soru kağıdının fiziksel yapısıyla ilgili verilmesi gereken diğer önemli bir bilgi ise, işgörenlerden hiçbir şekilde kişisel bilgi (yaş, cinsiyet vb.) istenilmemesidir. Böyle bir uygulamaya gidilmesindeki amaç, işgörenlerin sorulara eksiksiz ve açık yüreklilikle cevap vermelerinin sağlanmasıdır. Bu da otelcilik sektörünün farklı yapısından kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin bu tür uygulamalarda rahat hareket etmediği ve düşüncelerinin yönetime iletilebileceği kuşkusunu taşıdıkları gözlemlenmektedir. İşgören devrinin son derece yoğun olduğu ve ast-üst ilişkilerinin son derece katı uygulandığı otel işletmelerinde, işgörenlerin bu tür kuşkusunu gidermek ve en doğru sonuçları elde etmek için, böyle bir uygulamanın daha doğru olacağı düşünülmüştür.

BULGULAR

Bu bölümde, öncelikle örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon tablosu verilecek, daha sonra bu ilişkiyle ilgili bulgular açıklanacaktır. İlişkiyle ilgili hipotezlerimiz aşağıdadır:

H₀: İşgören performansı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İşgören performansı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Pearson korelasyon tekniği yardımıyla performans ve bağlılık soruları arasındaki ilişki 0,01 anlamlılık düzeyinde aşağıdaki gibidir (Tablo 3).

İşgören performansı ile ilgili birinci soru ve ikinci soru arasında 0,19 ile ihmal edilecek ilişki bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin işletme başarısı için beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusuyla, işletmelerinin çalışılabilecek harika bir işletme olduğunu söylemeleri arasındaki ilişki ihmal edilecek bir iliş-

kidir. Birinci soruyla, altıncı soru arasında 0,21 ile zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, beklenenin üzerinde çaba sarfeden işgörenlerin, çevrelerine işletmelerinin bir bireyi olduklarını söyleyebilmeleri arasında zayıf da olsa ilişkiye rastlanmıştır. Birinci soru ile dokuz, on ve onbirinci bağlılık soruları arasında ihmal edilecek ilişki tespit edilmiştir. Birinci ve ondördüncü sorular arasında 0,36 ile orta dereceye yakın bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenlerin performans dereceleriyle, işletmelerinde çalışmaya karar vermiş olmaları arasında bir ilişki vardır.

Dördüncü soru, işgören performansı ile ilgilidir. Bu soru ile ikinci soru arasında zayıf bir ilişki (0,29) tespit edilmiştir. Buna göre, çevrelerine bu işletmenin çalışılabilecek harika bir işletme olduğunu söyleyen işgörenlerin, kendilerine verilen hemen hemen her türlü görevi kabul edeceklerine yönelik zayıf olmakla birlikte bir ilişki söz konusudur. Dördüncü soru ile altı, dokuz, on ve onbirinci sorular arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur. Dördüncü soruyla, ondördüncü soru arasında 0,23 ile zayıf ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla, verilen her türlü görevi kabul eden işgörenlerin, işletmede çalışmaya karar vermiş olmaları arasında düşük bir ilişki söz konusudur.

İşgören performansı ile ilgili beşinci soruyla, ikinci soru arasında zayıf bir ilişki (0,28) bulunmuştur. İşgörenlerin kendi değerlerini işletmelerinin değerlerine yakın görmeleriyle, çevrelerine çalıştıkları işletmeleri övmeleri arasında zayıf olmakla birlikte bir ilişki vardır. aynı şekilde, beşinci ve altıncı sorular arasında da, bir ilişki (0,33) vardır. Buna göre, işgörenlerin kendi değerlerini işletmelerinin değerlerine yakın görmeleri ile işletmeleri için gurur duymaları arasında ilişki kurulmuştur. Beşinci soru ile dokuz, on ve onbirinci sorular arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur. Beşinci soru ile ondördüncü soru arasında ise 0,26 ile zayıf ilişki tespit edilmiştir. İşgörenlerin kendi değerlerini işletmelerinin değerlerine yakın görmeleri ile işyeri seçimleriyle ilgili duyguları arasında zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sekizinci soru işgören performansı ile ilgilidir. Bu soru ve örgütsel bağlılıkla ilgili ikinci soru arasında orta derecede ilişki (0,41) tespit edilmiştir. Buna göre, çalıştıkları işletmelerin iş performansı açısından işgörenlere ilham vermeleriyle, çevrelerine çalıştıkları işletmeleri övmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sekizinci soru ile altıncı soru arasında zayıf ilişki (0,34) tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenlerin işletmeleriyle gurur duymaları ile iş performansı açısından işletmelerinden ilham almaları arasında bir ilişki vardır. Sekizinci soru ile ondördüncü soru arasında ise, 0,41 ile orta derecede bir ilişki vardır. Bu-

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki

PERFORMANS	BAĞLILIK					
	2	6	9	10	11	14
1	0,19	0,21	-0,11	0,09	-0,09	0,36
4	0,29	0,13	-0,18	0,06	-0,01	0,23
5	0,28	0,33	0,12	0,17	0,14	0,26
8	0,41	0,34	0,06	0,06	0,09	0,41
12	0,08	0,13	0,14	0,15	0,13	0,11
13	0,27	0,42	0,11	0,12	0,04	0,42
15	0,28	0,22	0,29	0,25	0,06	0,47

na göre, işgörenlerin iş performansı açısından işletmelerinden ilham almaları ile işletme seçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

İşgören performansı ile ilgili onikinci soru ile örgütsel bağlılık soruları arasında (2,6,9,10,11 ve 14) ihmal edilecek ilişki tespit edilmiştir. Tablo 3 den de görüleceği gibi, ilişki katsayılarının hepsi 0,20'nin altında çıkmıştır.

Onüçüncü soru ile ikinci soru arasında zayıf ilişki (0,27) bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin çevrelerine işletmelerini övmeleri ile işletmelerinin geleceğini önemsemeleri arasında bir ilişki söz konusudur. Onüçüncü soru ile altıncı soru arasında ise, orta derecede ilişki (0,42) tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenlerin işletmeleriyle gurur duymaları ile işletmelerinin geleceğini önemsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Onüçüncü soru ile dokuz, on ve onbirinci sorular arasında ihmal edilecek ilişki vardır. Onüçüncü soru ile ondördüncü soru arasında ise, orta derecede ilişki (0,42) bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin işletmelerinin geleceğini önemsemeleri ile, işletmelerinin çalışılabilecek olası işletmelerin en iyisi olduğu yolundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

İşgören performansı ile ilgili onbeşinci soru ile ikinci, altıncı, dokuzuncu ve onuncu sorular arasında zayıf ilişki tespit edilmiştir. İşgörenlerin işyeri seçimleri ile, işletmelerini çevrelerine övmeleri arasında 0,28 ile bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde, işgörenlerin işyeri seçimleri ile işletmeleriyle gurur duymaları arasında da 0,22 ile bir ilişkinin varlığı söz konusudur. İşgörenlerin işyeri seçimleri ile, mevcut şartlar altında meydana gelebilecek değişikliklerin işten ayrılmalarına sebep olabilme ihtimali arasında da 0,29 ile bir ilişki tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmelerinde çalışmaya karar vermiş olmaları ile mevcut işletmeler içinde kendi işletmelerini seçmiş olmaları arasında da 0,25 ile bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Onbeşinci soru ile onbirinci soru arasında 0,06 ile ihmal edilecek ilişki bulunmuştur. Onbeşinci soru ile ondördüncü soru arasında ise 0,47 ile orta derecede ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenlerin işyeri seçimleriyle ilgili kararları ile çalıştıkları işletmeler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgören performansı ile ilgili sorular ile örgütsel bağlılık soruları arasındaki ilişkiler yukarıda açıklandığı gibidir. Çalışma kapsamı içinde incelenen otellerde tespit edilen performans ve bağlılık arasındaki ilişki ise 0,64 çıkmıştır. Bu rakamı elde etmek için, iki değişkeni oluşturan soruların tek tek faktör yükleri hesaplanmış ve daha sonra, soruların faktör yükleri toplamından işgören performansı ve örgütsel

bağlılık faktörleri oluşturulup, aralarındaki ilişki derecesi hesaplanmıştır. Sosyal bilimler alanında 0,64'lük bir ilişki son derece anlamlı bulunmaktadır. Buna göre, Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında bir ilişki vardır. Dolayısıyla, hipotez (H₁) kabul edilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri turizm sektöründe yoğun rekabet ortamında tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, temel olarak işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarına, işgören performans düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin zenginleştirilmesine dikkat etmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, otel yöneticileri hizmetlerin özelliklerinin yarattığı birtakım sorunları, işgören performansı ve işgören örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasıyla çözmeye gayret etmektedirler.

Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin performansları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmamızda, örgütsel davranış literatüründe genel kabul görmüş ölçeklerden biri olan Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Yapılan bu ampirik çalışma kapsamında, işgören performansı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,64 bir korelasyon katsayısına ulaşılmış olup, otel işletmeleri için yararlı birtakım bulgular da elde edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Anketinde yer alan işgören performansı ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait sorular arasında ilişki düzeylerini gösteren korelasyon katsayıları incelendiği zaman, otel işletmelerindeki işgörenlerin çalıştıkları kuruluşun başarısını artırabilmek amacıyla, daha fazla iş yükü, daha fazla sorumluluk yüklenme gibi birtakım ek görevleri kabul edebilecekleri anlaşılmaktadır. Bu ek görevlerin olması durumunda bile, işgörenler, bir bireyi oldukları işletmelerin çalışılabilecek en iyi işletme olduğunu ve bu işletmenin bir bireyi olmaktan gurur duyduklarını ifade eden bulgulara ulaşılmıştır.

Öte yandan, beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı bölümlerinde çalışan işgörenlerin yüksek iş performansı açısından özendiriliyor olmaları sonucunda, bu işgörenlerin işletmelerinin özelliklerini dış çevreye övücü sözlerle aktarmaları, yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulguyu ek olarak, işgörenlerin yönetim uygulamalarına ilişkin ilkeleri ve değerleri kendi ilke ve değerlerine yakın buluyor olmaları da, yüksek iş perfor-

mansını özendirici ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyini sağlayıcı etkenler arasında bulunmaktadır.

Ampirik çalışmadan elde edilen bir diğer önemli bulgu, işgörenlerin mevcut yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilecek herhangi bir değişiklikten dolayı, mevcut görevlerinden ayrılacaklarını ifade etmiş olmalarıdır. Daha net bir anlatımla, işgörenler çalışmaya karar vermiş oldukları otel işletmelerini doğru bir seçim olarak kabul ederlerken, ilkeler, değerler ve ilişkiler kapsamında karşılaşılabilecek değişiklikleri de işletme düzeni ile örgütsel iklimi bozan faktörler olarak kabul etmektedirler. Ayrıca, bu sonuç, turizm sektöründe işgören devir oranının yüksek olması ve bu sektörde faaliyet gösteren işgörenlerin farklı özelliklere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırma sonucunda karşılaşılan bir başka bulgu, işgörenlerin çalıştıkları işletmeyi en iyi işletme olarak görmeleri ile bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmalarının kesinlikle doğru bir karar olduğunu belirtmeleri arasındaki ilişkinin yüksek oluşudur (0,01 anlamlılık düzeyindeki 0,47'lik korelasyon katsayısı). Dolayısıyla, bu bulgudan işgörenlerin çalıştıkları otel işletmelerinden tatmin oldukları ve iş performansını ile örgütsel bağlılık düzeylerinin birbiriyle etkileşim içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Anketinin ortaya çıkardığı bulgulardan bir diğeri, işletmenin geleceğini önemseyen işgörenlerin iş performansları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Daha açık bir deyişle, işletmenin geleceğini dikkate alan işgörenler, yukarıda ifade edildiği gibi, ek görevleri üstlenmeye hazır olduklarını ve bu uygulamaların mevcut olduğu işletmelerde de çalışmaktan mutluluk duyduklarını açıklıyor olmalarıdır.

Araştırma sonucunda bulunan şaşırtıcı bir bulgu da, işletmenin işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmanın güç olmadığını belirten soru ile diğer örgütsel bağlılık soruları arasında güçlü bir ilişkiye rastlanılmamış olmasıdır. Ancak, işgörenlerin işletmenin başarısı için ek görevleri üstlenmeye hazır olduklarını ifade etmeleri ile işletmenin geleceğini önemsiyor olmaları arasında bir ilişkinin bulunması, iş performansı soruları arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir. Bilindiği gibi, sosyal bilimlerde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçların önemli eksiklerinden biri olarak, sosyal beğenilirlik etkisi dikkatleri çekmektedir. Bu etki, ankete katılan işgörenlerin, toplumun beğenisi doğrultusunda cevaplar verdiği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda verilen bulgulardan hareketle, sosyal beğenilirlik etkisinin olmasına rağmen, Ankara'da beş yıldızlı otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgören-

lerin performansları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek bir korelasyon katsayısına ulaşılmıştır. Elde edilen bu korelasyon katsayısı, işgören performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yüksek iş tatmini, yüksek işgören performansı ve sonuç olarak yüksek örgütsel bağlılığı işletmelerinde sağlamayı amaç edinen yöneticiler, turizm sektörünün önemli sorunlarından yüksek işgören devir oranı, yüksek düzeyde işe devamsızlık ve işe geç gelme ile karşı karşıya kalmalarına rağmen, söz konusu amacı başarmakta güçlük çekmedikleri ifade edilebilir.

Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki işgörenlerin performansları ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki olmasına rağmen, bu işletmelerin yöneticilerinin işgörenlerin güdülenmesi, işgörenlerin performanslarının artırılması, örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması ve genel olarak yönetim uygulamalarında birtakım değişikliklere ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin performanslarının zenginleştirilebilmesi amacıyla, örgütsel davranış literatüründe de belirtildiği gibi, işgörenlerin yüklendiği temel iş boyutlarında beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemliliği, görevde bağımsızlık ve geri bildirim boyutlarının sağlanması gerekmektedir. İşten bir anlam çıkarmayan, işe karşı kişisel sorumluluk duymayan ve işin sonuçları ile ilgili bilgiye sahip olmayan işgörenlerin performanslarını geliştirmek zorlaşacaktır. Ortaya çıkabilecek bu zorluğun sonucunda, tüketicilerin algıladığı hizmetin kapsamında sorunlar yaşanabilecek ve sonuç olarak tüketici tatminsizliği meydana gelebilecektir.

Diğer taraftan, güdülenmenin yetersiz olduğu ve işgören performansının düşük olduğu otel işletmelerinde, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasını beklemek, tutarlı bir anlayış olmayacaktır. Bu nedenle, otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilmek için, mevcut yönetim uygulamalarını gözden geçirmeli ve yukarıdan aşağıya mekanizması üzerinde daha fazla durmalıdırlar.

İşgören performansını ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı geliştirip, artırabilmenin yollarından bir diğeri, otel yönetiminin takım çalışmasına önem vermesi gereğidir. Takım çalışması dahilinde görev ve sorumluluklarının bilincinde olacak işgörenler, işletmeye katkılarını çoğaltıp, yaptıkları iş, güdüleme görevini yerine getirmiş olacaktır. Dolayısıyla, otel işletmesinde yoğun bir şekilde uygulanabilecek takım çalışması, örgütsel bağlılığın artırılabilmesine katkılar sağlayacaktır.

Otel işletmelerinin farklı yapıları, farklı bağlılık

türlerini bünyelerinde bulundurmaktadır. Otel işletmelerindeki yöneticilerin, işgörenlerinin performanslarını artırabilmek için örgütlerinin amaç ve değerlerini, işgörenlerinin amaç ve değerleriyle uyuşturmaları gerekmektedir. İşgörenler, herhangi bir zorunluluk duymaksızın, yalnızca kendi istekleriyle bunları kabul ederlerse, örgütleriyle kendiliklerinden iyi ilişkiler içine gireceklerdir. Bu yüzden, örgüt yararına içten gelen bir çaba harcayacaklar ve örgütteki üyeliklerini sürdürme isteği içinde olacaklardır.

Nihayetinde, gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarının bir başka çalışma ile desteklenmesi, kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarını da güçlendirmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations, *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. Ankara: Tütbay Yayıncılık.
- Baş, M. ve Tartar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme Değerleme Modelleri, *Verimlilik Dergisi*, 435:12-18.
- Becker, Howard, S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 19:533-546.
- Decotiis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 40 (7),445-470.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans.
- Erdoğan, İ. (1998). *Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler*. Ankara: Emel Matbaası.
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15:176-190.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. ve Sasser, W.E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, 68:148-152.
- Karatepe, O. M. (1999). Hizmet Kalitesi Ölçeği ile Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (4):47-66.
- _____ ve Halcı, A. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, *6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 139-158.
- _____ ve Sökmen, A. (2000). İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme, *7. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- _____ ve Armstrong, G. (1997). *Marketing: An Introduction*. (4th ed.), New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Lovelock, Christopher, H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Insights, *Journal of Marketing*, 47:21-32.
- _____ (1996). *Services Marketing*. (3rd.ed.), New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- _____ ve Yip, G.E. (1996). Developing Global Strategies for Service Business, *California Management Review*, 38 (2), 64-86.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mottaz, C.J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
- _____ ve Porter, L. W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. (2. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- O'Reilly, C.A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Penley, L. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9:43-59.
- Porter, L.W. ve Diğerleri (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Rietzer, K. ve Trice, M. (1969). Organizational Commitment and Its Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 51 (2), 265-281.
- Seymen, O. (1995). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansı Değerlendirilmesi Süreci nin Konaklama İşletmeleri Tarafından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi (*Bastılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Sheldon, E. M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 16: 143-150.
- Sökmen, A. (1999). Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 45-51.
- Steers, M. R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22:46-56.
- Üner, M. M. (1994). Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?, *Pazarlama Dünyası*, 43:2-11.
- _____ (1999). İhracat Pazarlaması Literatürünün, Uluslararası Konaklama Hizmetleri Pazarlaması Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 9-16.
- _____ ve Karatepe, O. M. (1996). Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 185-208.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. ve Berry, L.L. (1985). Problems and Strategies in Service Marketi, *Journal of Marketing*, 49:33-46

Gönderilme tarihi: Ekim 2000
Değerlendirme: Ekim 2000
Düzeltilme: Kasım 2000
Değerlendirme: Kasım 2000
Kabul: Aralık 2000

Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Turizm Bölümü, Beşevler, Ankara

Alptekin Sökmen, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Eskişehir Yolu 20. km., Ankara