

## Çalışan Bağlılığı ve RADAR İlişkisi: Swisotel Büyük Efes İzmir Örneği\*

Aksu AKPINAR <sup>1</sup>, Osman Avşar KURGUN <sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı; RADAR (Results, Approachs, Deploy, Assess And Refine) uygulaması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırmanın ana sorunsalı "RADAR uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?" şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada, araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada amaca uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni ve bütüncül tekli durum deseni tercih edilmiştir. Çalışmada, RADAR uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkisi olduğu ve gerek yöneticiler gerekse çalışanlar düzeyinde örgütsel bağlılığı arttırdığı bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM, RADAR, örgütsel bağlılık, otel, çalışan

**Jel Codes:** D23, L15, Z32

### Relationship Between Employee Engagement and RADAR: The Case of Swisotel Grand Efes İzmir

#### Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between RADAR application and organizational commitment. The main problem of the research determined as "What is the relationship between RADAR practices and employee engagement?" In the study, qualitative research method was used in accordance with the purpose and scope of the research. In accordance with the purpose of the research, case study pattern and holistic single case pattern were preferred from qualitative research patterns. It was found that RADAR practices has a positive relationship with organizational commitment and increase organizational commitment both at the level of managers and employees.

**Keywords:** EFQM, RADAR, organizational commitment, hotel, employee

**Jel Codes:** D23, L15, Z32

## 1. GİRİŞ

Çeşitli faktörlerin etkilediği örgütsel bağlılığın sürdürülmesi ve artırılması örgütler için kritik değer taşıyan bir konudur. Temelde çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bir ilişki olarak düşünülen bağlılığın artırılmasında birçok araçtan yararlanmak mümkündür. Ancak örgütlerin karşılaştığı önemli zorluklardan biri modern ve etkin araçlar tasarlamak ya da var olanlardan faydalanmaktır.

Sözü edilen araçların etkinliği bütüncül bir bakış açısına sahip olmaları ve örgütsel faaliyetlere güçlü biçimde uyum sağlamalarıyla ilgilidir. Bu nedenle örgütlerin bağlılık kuramlarında ifade edilen bağlılık boyutlarının tümüne yönelik olumlu ilişkiler yapılandırabilecek araçlar tercih etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Konu bu açıdan değerlendirildiğinde özellikle kalite yönetim modelleri uygulayan örgütlerde bu tarz araçlardan yararlanmanın olanaklı

**ATIF ÖNERİSİ (APA):** Akpınar, A., Kurgun, A. (2021). Çalışan Bağlılığı ve RADAR İlişkisi: Swisotel Büyük Efes İzmir Örneği. İzmir İktisat Dergisi. 36(1). 211-228. Doi: 10.24988/ije.202136114

\* Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Programında Aksu Akpınar tarafından yazılmış olan "Çalışan Bağlılığı ve RADAR İlişkisi Swisotel Büyük Efes İzmir Örneği" isimli tezden üretilmiştir

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Kalite Yönetimi Programı, **EMAIL:** aksu.ak@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-1371-0146

<sup>2</sup> Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Buca / İZMİR, **EMAIL:** avsar.kurgun@deu.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-2092-5292

olduğu söylenebilir. Toplam kalite yönetimi uygulayan ve EFQM (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli kullanan örgütlerde RADAR bu nitelikte bir araçtır. Gönüllülük temelinde kurulan RADAR ekipleri ortak hedeflere, sorun çözüm odaklı ve çalışan inisiyatifinin değer kazandığı bir yönelimle ilerlemeyi sağlamak üzere görev yapmaktadır. RADAR örgütlerde duygusal, devam ve informatif bağlılık açısından değerlendirildiğinde de olumlu bir ilişki yaratabilir.

Çalışanların örgüte bağlılık duyması için iş yerinden ayrılma maliyetinin farkında olması ya da çalışmayı sürdürmeyi ahlaki bulması gerekmektedir. RADAR bu açıdan bakıldığında bağlılığın artırılmasına yönelik birçok fırsat sunmaktadır. Çalışma söz konusu fırsatların RADAR aracılığı ile değerlendirilmesinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmaktadır. Bu yolla RADAR'ın örgütsel bağlılığın artırılmasında etkin bir araç olarak kullanılmasına ilişkin öneriler sunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Radar Nedir?

RADAR bir kuruluşun performansının yapısal bir yaklaşımla sorgulanmasını sağlamaktadır. Ayrıca kuruluştaki gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirilme projelerinin yönetilmesine de yardımcı olmaktadır (KALDER, 2020). RADAR, kuruluşların performanslarının değerlendirilmesinde EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında kullanılmaktadır (Sokovic, Pavletic ve Pipan, 2010: 479). RADAR özdeğerlendirme, kıyaslama ya da başka amaçlar için bir puanlama sistemi ihtiyacı olan örgütler tarafından kullanılabilir (EFQM, 2012).

Her kuruluş RADAR yardımı ile mükemmellik derecesini rahatlıkla ölçebilir (EFQM, 2012) RADAR EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriterini uygulamada en iyiye ulaştıran titiz bir egzersiz niteliği taşımaktadır (Davies, 2004: 25). RADAR ve EFQM Mükemmellik Modeli, bir örgütün kullandığı tüm yönetim araçlarının;

sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına almaktadır (KALDER, 2016: 27)

RADAR sonuç belirleme aşamasıyla başlamaktadır. Sonuçlara göre yaklaşımlar geliştirilmektedir. Yaklaşımlar örgüt içinde dağıtmakta ve sonuçlara ulaşıldığında değerlendirme gerçekleştirilmektedir (Sepetçioğlu, 2013: 63). RADAR dört aşamadan oluşmaktadır;

**a. Sonuçlar (Results):** Bir örgütün neyi başarmak istediğini tanımlamaktadır (Castilla ve Ruiz, 2008: 134). Kuruluşlar sonuçları belirlerken süreçler ve stratejinin iyi açıklanmış olmasına, uyumuna ve paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Sonuçlar referans örgütlerle kıyaslamayı sağlayacak alan çeşitliliği ve ayrıntıyı içermelidir. Yaklaşımların sonuçlara göre oluşturulacağı ve yayılımında yaklaşımların yapısından etkileneceği göz önüne alınmalıdır. Sonuçların yaklaşımların yapılandırılmasını sağlayacak bir alt yapıyı sunacak nitelikte olmasını sağlamak kritik değer taşımaktadır.

**b. Yaklaşım (Approach):** Bir kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunun nedenlerini içerir. Yaklaşımın iyi tanımlanmış ve gelişmiş süreçler içerip içermediği ve paydaş ihtiyaçlarına yönelik net bir yönelim, politika ve stratejiye dayanıp dayanmadığı bu aşamada analiz edilir (Suarez vd., 2016: 536). Yaklaşımların sonuçlara ulaşmayı sağlayabilmesi için bütüncül olması önem taşımaktadır. Bu nedenle temel süreçlerden paydaş ihtiyaçlarına odaklanmaya kadar tüm bileşenler arasında karşılıklı yarar üreten ilişkiler yaratıp sürdürebilmelidir.

**c. Yayılım (Deployment):** Örgütlerde belirlenen yaklaşım ve planların nasıl organize edileceği ve örgüt geneline nasıl yayılacağı belirlenmelidir. EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanan örgütlerde planlar ilgili tüm birimlerde sistemli bir şekilde uygulanmalı ve aksiyon listeleri oluşturulmalıdır (Mariscal vd., 2012: 1240).

**d. Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assessment & Refine):** Belirlenen yaklaşım ve yayımların ne derece başarıya ulaştığının gözden geçirilmesi ve gelecekte belirlenecek stratejiler için referans bilgi sunmayı ifade etmektedir. Yapılan analiz ile hangi adımlara öncelik verileceği ve geliştirileceğine karar verilmektedir. Mükemmel bir örgütte bu bilgiler sürdürülebilir öğrenmenin de gelişmesini sağlamaktadır (Suarez vd., 2016: 536).

RADAR sürdürülebilir başarı elde etmeyi amaçlayan örgütlerin, karşılaçıkları zorlukları aşması için örgütü desteklemek amacıyla yararlanılabilecek dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır (KALDER, 2006).

RADAR temel olarak takımlara ve takımların oluşması da gönüllüğe bağlıdır. Örgütler RADAR ekiplerini gönüllü çalışanlardan oluşturarak belirlenen sonuçlara ulaşmada çalışanlarının katılımından yararlanmaktadırlar. RADAR ekiplerinde gönüllü olarak yer alma ve örgüt amaçlarına ulaşmada katkı sağlama ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki önemlidir. Çalışanların örgütlerine farklı neden ve biçimlerde bağlılık duyması birçok faktörün etkisi altındadır. RADAR'ın yapısı, işleyişi ve çalışanlarla etkileşimi dikkate alındığında çalışan bağlılığı ile ilişkisinin belirlenmesinin örgütler açısından dikkate değer katkıları olacağı düşünülebilir. RADAR takımları içerisinde gönüllü olarak çalışanların; çalışma arkadaşları ile geliştirdikleri duygusal bağlar, başarı hissi, yaptığı işten gurur duyma ve bireysel kazanımlar gibi faktörlerin olumlu etkisiyle örgütsel bağlılıklarının gelişmesi mümkün olabilir.

Örgütlerin RADAR gibi etkin bir yönetim aracını aynı zamanda çalışanların bağlılığının artırılmasında önemli bir faktör olarak konumlandırmaları mümkün görünmektedir. RADAR'ın uygulama sürecinde çalışanlara sunduğu roller, sürdürülebilirliği ve somut çıktılar aracılığı ile takdir sağlaması gibi

nitelikleri çalışan bağlılığının artırılmasında etkin faktörler olarak işlev görebilirler.

RADAR'ın çalışan bağlılığı ilişkisini ele almak için çalışan bağlılığı yaklaşımlarının incelenmesinde yarar bulunmaktadır. Bu inceleme söz konusu ilişkiye yönelik bir çerçeve oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

## **2.2. Çalışan Bağlılığının Sınıflandırılması**

Bağlılık kavramı, bir bireyi sosyal ya da sosyal olmayan bir hedefe ve bu hedefle ilgili bir eyleme bağlayan bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Meyer vd., 2006: 666). Çalışan bağlılığı ile ilgili olarak yapılan ilk tanımlar arasında Grusky (1966) ve Mowday (1979) yer almaktadır. Çalışan bağlılığı kavramı çalışanın bir bütün olarak sistemle ilişkisinin niteliğini ifade eder (Grusky, 1966: 489). Çalışan bağlılığı, bir bireyin, örgüt adına önemli bir çaba göstermeye ve üye olmaya devam etmeye hazır olması, örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul ile karakterini belirli bir örgütte tanımlanması ve katılım göstermesini ifade etmektedir (Mowday vd., 1979: 225). Örgütsel bağlılık çalışanlarla örgüt ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur. Çalışanın örgütte üyeliğe devam etme kararını vereceği yönündeki görüştür (Allen ve Meyer, 1997: 11). Örgütsel bağlılığa etki eden beş önemli faktör bulunmaktadır (Sürgevil, 2007: 29): bireysel özellikler, çalışma deneyimleri, iş özellikleri, rol özellikleri ve örgütsel özellikler.

Bağlılık; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

### **2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılık çalışanların, örgütle olan ilişkilerini düşündükleri sürece odaklanmaktadır. Bu durum birçok açıdan, çalışanların kendi değer ve hedeflerini örgütün değer ve hedeflerine benzer buldukları bir düşünce sistemini yansıtmaktadır (Mowday vd., 1982: 25).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Kanter ve Allen ve Meyer yaklaşımları sayılabilir. Allen ve Meyer

yaklaşımı diğer yaklaşımlar incelendikten sonra ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

- a. Etzioni, çalışan bağlılığını üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta, negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık bulunmaktadır (Eztioni, 1975: 10). Pozitif bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmaya ve onlarla özdeşleşmeye yönelik bir uyum olarak ifade edilirken, negatif bağlılık, bireyde örgüte karşı oluşan negatif duygular olsa bile bazı sebeplerden dolayı örgütten ayrılmanın söz konusu olmadığı bağlılık türü olarak tanımlanmıştır (Balay, 2014: 25).
- b. O'Reilly ve Chatman balılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak ele almışlardır. Yazarlar balılığı çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- c. Kanter balılığı devamlılık, kenetlenme ve kontrol balılığı olarak ele almaktadır. Devam balılığı üyelerin ayrılma maliyetlerini üyeliğe devam etme maliyetlerinden daha yüksek olarak algıladığı bilişsel bir durumu ifade etmektedir. Aktörlerin grup dayanışmasına, bir dizi sosyal ilişkiye bağlılık (kenetlenme) öncelikle pozitif yönelimler oluşturmalarını içerir; duygusal bağlar üyeleri topluma bağlar. Aktörlerin normları koruma ve grubun otoritesine itaat taahhüdü kontrol balılığını ifade etmektedir (Kanter, 1968: 500).

### 2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütte uzun süre kalmaları (örgüte kilitlenmeleri) durumu ve bu durumla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreci yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1997: 9). Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Sürgevil, 2007: 15). Ayrıca davranışsal bağlılık, çalışanların örgüte bağlanma sürecini de yansıtmaktadır (Urk,

2015: 64). Davranışsal bağlılıkla ilgili Becker ve Salancik yaklaşımlarını ele almak mümkündür.

- a. Becker'in yan bahis yaklaşımına göre bağlılık, çalışanın bir takım yan bahislere girerek bir davranış modeli geliştirmesi ve davranışlarıyla dolaylı yünden ilişkisi bulunan bireysel faydalarla birleştirmesidir. Başka bir ifadeyle, çalışanın tutarlı davranışlarını bırakması sonucunda meydana gelebilecek maddi sorunları düşünerek bahsi geçen davranışları sürdürmesidir (Allen ve Meyer, 1997: 19). Becker, çalışanların bağlılık davranışı içinde olmalarına sebebiyet veren ve yan bahisler kuramının temelini oluşturan dört etkenden söz etmektedir. Bunlar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerden oluşmaktadır. Becker'e göre bağlılık, çalışanın ayrılması durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetlerin farkındalığını gerektirir (Becker, 1960: 25).
- b. Salancik'e göre, çalışan belli koşullar altında (seçim yapma özgürlüğü, eylemin telafisinin mümkün olmaması gibi) bir örgüt ile çalışmaya karar verir. Bu kararı izleyen süreçte ise, davranışının haklılığını psikolojik açıdan desteklemek üzere geliştirdiği tutumlar davranışının pekişmesine ve sonuçta tutarlılığın oluşmasına neden olur (Meyer ve Allen, 1991: 65).

### 2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları balılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklinde bir algıya dayanmaktadır. Çoklu balılılık perspektifi ise, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde balılılık geliştirebileceğini öngörmektedir (Balay, 2004: 35). Çoklu balılılık yaklaşımının öncülerinden Reichers, tutumsal balılığı biraz daha geliştirerek çoklu balılılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers kişilerin balılılık duydukları şeyin ne olduğu sorusunun tek başına örgütsel amaçlar ve değerler ile cevaplanamayacağını belirtmiş ve çoklu balılılık odaklarının belirlenmesi

gerektiğini söylemiştir (Urk, 2015: 64). Bağlılık kuramcıları örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele alırken, örgüt kuramcıları örgütlerin koalisyonuna dayalı özellikleri üzerinde dururlar. Onlara göre örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle bazen çatışan amaç dizilerine özel vurgu yapmak gerekir. Bu yüzden bağlılık araştırmalarında örgütün özellikle kendi doğasının incelenmesi önem taşımaktadır (Reichers, 1985: 470).

### **2.3. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli**

Örgütsel bağlılık çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bir bağlantıdır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Allen ve Meyer 1984 yılındaki çalışmalarında duygusal ve devam bağlılığını içeren bir model önermişler daha sonra 1990 yılında yaptıkları çalışma ile normatif bağlılığı da içeren üç boyutlu modellerini geliştirmişlerdir (Cohen, 1996: 495). Duygusal bağlılığın örgüte güçlü biçimde bağlanmayı sağlayan ve bu yolla örgütle özdeşleşmeyle sonuçlanan bir yönelim içerdiği ifade edilebilir.

Devam bağlılığı; örgütten ayrılma ve maliyet ilişkisinin farkındalığına işaret etmektedir. Devam bağlılığında çalışan öncelikli olarak örgütte ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam etmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1997: 60). Normatif bağlılık çalışanlarının ahlaki açıdan örgütte kalma isteklerini açıklamaktadır. Buna göre, çalışanlar örgütün kendilerine sağladığı fayda ya da statüden ayrı olarak, örgütte kalmanın ahlaki açıdan doğru olması nedeniyle kalmayı istemektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 66). Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devam bağlılığından farklı olarak, erdemli olmaya ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Urk, 2015: 67).

Her biri çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eder ve üyeliği devam ettirme ya da

sona erdirme kararına etkileri vardır. Her bağlılık biçimi için psikolojik durumun doğası oldukça farklıdır. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü bir devam taahhüdüne sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü bir normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar (Meyer vd., 1993: 539) .

Bağlılık çalışanı bir hedefe yönelten güç olarak düşünüldüğünde bu güç farklı biçimlerde deneyimlenebilir: duygusal bir bağlanma ve hedefe katılım (duygusal), hedefe karşı bir yükümlülük hissetme (normatif) ve hedefe olan katılımın kesilmesiyle ilişkili maliyetlerin (devam) taşıdığı önem (Meyer ve Maltin, 2010: 324). Bu üç bağlılık türü birbiri ile ilişkilidir (Meyer vd., 2002: 20).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin; en yaygın kabul gören (Jaros, 2007: 7), gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenen, başka bir deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir (Sürgevil, 2007: 19). Bu üçlü yaklaşımda görüş, genel olarak bağlılığın psikolojik bir durum olduğudur (Meyer ve Allen, 1991: 67).

### **2.4. Radar Uygulaması ve Çalışan Bağlılığı İlişkisi**

Kapoor ve Meschem (2012) çalışan bağlılığının sürekli öğrenme, iyileştirme, ölçme ve eylem süreci olması gerektiğini ifade etmektedir. EFQM ve RADAR'ın temel felsefesini ve çalışma biçimini yazarların sözünü ettiği öğeler oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında EFQM ve RADAR'ın örgütsel bağlılığa yönelik olumlu sonuçlar ortaya koyacağını öngörmek mümkün görünmektedir.

İstanbul'da EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR uygulayan otel çalışanlarına yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre, otel işletmesindeki kıdem arttıkça EFQM Mükemmellik Modeline karşı daha olumlu bir bakış açısı ortaya çıktığı, departmanlarda çalışanların sorumlulukları arttıkça mükemmellikle ilgili görüşlerin daha olumlu

hale geldiği ve periyodik olarak RADAR yoluyla yaratıcılık ve inovasyon faaliyetlerinin yerine getirildiği gözlemlenmiştir (Sepetçioğlu, 2013: 93).

İspanya’da gerçekleştirilen bir araştırma ise EFQM Mükemmellik Modeli uygulayan örgütlerin, RADAR uygulaması ile tüm çalışanlarını sürece dahil ederek, onları motive eden ve sosyal etkinin iyileştirilmesindeki rollerinin önemini görmelerini sağlayan bir yapı oluşturduklarını ortaya koymuştur (Calvo Mora vd., 2018: 1274). Uygur ve Sümerli (2013) yaptıkları çalışmada EFQM Mükemmellik uygulamalarının çalışan ve örgüt üzerinde olumlu sonuçları bulunduğunu ve çalışanların bilinçlenmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedirler. Liu ve Ko’ya (2017) göre, RADAR EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin karşılanmasında ve otel performansının doğru bir biçimde değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel değişim projeleri ile ilgili faaliyetlere çalışanların neden katılmadıklarını anlamak önemlidir (Jurburg vd., 2017:1470). Malezya’da 600’den fazla otelcinin katıldığı bir araştırma sonucuna göre EFQM Mükemmellik Modeli örgütte anlaşılır ve uygulanırsa, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar standartları daha iyi anladığında, bağlılıkları artmakta ve örgütsel çabalara dahil olmaları kolaylaşmaktadır. Diğer yandan, otel üst yönetimi çalışan bağlılığını ve otel performansını artırmak için dostane bir çalışma ortamı, planları ve stratejik araçları sağlamalıdır (Amin vd., 2017: 1268).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Otel İşletmesi ve Radar Uygulamaları Hakkında Genel Bilgi

Kalite çalışmalarına 2012 yılı itibariyle Entegre Yönetim Sistemi kullanarak başlayan Swisotel Büyük Efes İzmir aynı yıl içerisinde İsviçreli SQS (Swiss Association for Quality and Management System) firması tarafından belgelendirilmiş ve izleyen yıllarda revizyon denetimlerini de uygunsuzluk yaşamadan gerçekleştirmiştir. Swisotel Büyük Efes İzmir,

sahip olduğu ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi yanı sıra, vermiş olduğu yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesini ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi ile sağlamaktadır. 2013 yılında marka genelinde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasına geçilmiş olup buna göre RADAR uygulamaları konusunda gerekli prosedür, eğitim, doküman ve taslaklar öncelikle üst yönetime aktarılmış, daha sonra tüm çalışanların katılımının sağlanacağı önemli bir gelişim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Swissotel Sustainability Report, 2015).

Swissotel Büyük Efes İzmir RADAR uygulamalarının başarısı ile, Haziran 2014 tarihinde Investors In People (İnsana Yatırım Yapanlar) tarafından etkin insan yönetimi alanında verilen “Gümüş Sertifika”, Kasım 2014 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı “Yeşil Yıldız Belgesi” ve Mayıs 2015 tarihinde KALDER “Ekte Mükemmellik Ödülü” gibi ulusal ve uluslararası kalite ödülleri kazanmıştır (www.swissotel.com).

#### 3.2. Araştırmanın Amacı, Önemi Ve Kısıtları

Araştırmanın amacı; RADAR uygulaması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Önemi ise; RADAR uygulamalarının otel işletmelerinde gerçekleştirilmesine yönelik bir rehber yapılandırması ve örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağlayacak eylem önerilerinin geliştirilmesidir. Araştırma bazı kısıtların varlığı kabul edilerek yürütülmüştür. Söz konusu kısıtlar; çalışan ve yöneticilerin çalışma düzenleri ile görüşmelere ayırabilecekleri süre olarak ifade edilebilir.

#### 3.3. Araştırmanın Sorunsalı

Araştırmanın ana sorunsalı; “RADAR uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak belirlenmiştir. Bu sorunsala bağlı olarak üç alt sorunsal daha belirlenmiştir;

“Radar uygulamaları ile çalışan duygusal bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?”, “Radar

*uygulamaları ile çalışan devam bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?”,*

*“Radar uygulamaları ile çalışan normatif bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?”*

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı**

Çalışmada, araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel veri, belirli amaçlar doğrultusunda, doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi birbirini besleyen, teyit eden çeşitli teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgidir (Leech ve Onwuegbuzie, 2007: 562).

Araştırmada amaca uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, araştırılan olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde incelemektedir. Olgu ve içinde bulunduğu ortam arasındaki sınırların kesin olarak belirgin olmadığı durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bütüncül tekli durum desenlerinde, tek bir analiz birimi (bir birey, bir örgüt, bir program, bir okul, vb.) bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 291). Durum çalışmaları karmaşık olgularla ayrıntılı çalışılmasını kolaylaştırır. Daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur (Yin, 2003: 14). İfade edilen nedenlerle araştırmada durum çalışması ve bütüncül tekli durum deseni tercih edilmiştir.

### **3.5. Evren ve Örneklem**

Bir araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde yapısı ve içeriği belirleyicidir. Bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda nicelik temsili aranmadığından örneklemin amacı, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli bir olgu ya da olayı elde etmektir (Özdemir, 2010: 323).

Derinlemesine araştırma yapabilmek amacıyla çalışmanın amacı bağlamında bilgi açısından zengin durumların seçilmesine amaçlı örnekleme denilmektedir. Amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme ise, örneklemin

probleme ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, 2012: 12). Çalışmada amaçlı örnekleme türlerinden biri olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme yapılacak katılımcılar için en az 5 yıldır belirsiz süreli sözleşmeli olmak ve RADAR takımlarında en az 3 yıldır çalışıyor olmak ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda 5 RADAR Ekip Lideri ve 10 adet RADAR Ekip Üyesi örnekleme dâhil edilmiştir. Ölçüt örnekleminin tercih edilmesinin nedeni örneklemin sorunsalla ilgili olarak belirlenen niteliklere uygun katılımcılardan yapılandırılmasını sağlamaktır.

### **3.6. Veri Toplama Teknik, Araç Ve Süreci**

Veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve hazırlanan görüşme formu aracı kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacıya, görüşme öncesinde belirlediği bir dizi soru ya da konu başlıkları rehberlik etmektedir. Yapılandırılmamış görüşmede var olan birçok unsur yarı yapılandırılmış görüşmede de yer alır. Ancak katılımcının araştırmacının belirlediği soru taslağı dışına çıkmasına sınırlı düzeyde izin verilir. Görüşme soru taslağı, araştırma konusuyla ilgili veri elde etmek için katılımcının cevaplaması istenen konuları kapsar ve liste halinde hazırlanabilir. Bu yolla elde edilen verinin düzenlenip işlenmesi daha kolay hale gelmektedir (Patton, 2002: 112). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacıya bir soru formu doğrultusunda konuyu genel hatlarıyla belirleyebilen bir akış sunmanın yanı sıra konunun değişik boyutlarının ortaya çıkarılmasına imkân veren bir teknik niteliğindedir (Finn vd., 2000: 73).

Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının oluşturulmasında ilgili araştırmaları kapsayan yazın taraması yapılmıştır. Örgüt çalışanlarının RADAR uygulamasına ilişkin görüşlerini almak üzere, yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayalı bireysel görüşme formları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının yapılandırılmasında Allen ve Meyer bağlılık

yaklaşımı temel alınmış olup ifadeler modele uygun olarak duygusal, devam ve normatif bağlılık başlıkları altında oluşturulmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılığı ve RADAR ilişkisini analiz edilecek biçimde Allen ve Meyer yaklaşımı kapsamındaki tanımlamalara bağlı kalınarak RADAR ile ilgili ifadeler yapılandırılmıştır.

Görüşme talebine olumlu yaklaşan çalışan ve yöneticilerden randevu alma işleminin ardından görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 01.01.2017 ile 01.04.2017 tarihleri arasında 3 ay içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılara gönüllülük esası ile görüşmelerin gerçekleştirileceğini ve bilgi gizliliğinin esas alındığı bilgisini vermiştir. Onay alındıktan sonra görüşmeler organize edilerek her bir katılımcıdan randevu talep edilmiştir. Görüşmeler ortalama 15 ila 20 dakika arasında tamamlanmış ve görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazındaki bu kayıtlar daha sonra yazılı metne çevrilmiştir.

### 3.7. Veri Analizi

Veri analizinde betimsel analizden yararlanılmıştır. Betimsel analiz tekniğinde elde edilen veriler önceden belirlenen başlıklar ve boyutlar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analiz tekniğinde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir (Özdemir, 2010: 324). Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmektedir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224). Veri analizi sırasında yarı yapılandırılmış görüşmeye katılan çalışanların ses kayıtları dinlenmiş ve çözümlenerek yazıya geçirilmiştir. Aynı zamanda yarı

yapılandırılmış görüşme formunda yer alan yanıtlar da değerlendirilmiştir.

### 3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmada geçerlik; araştırmacının konuyu olduğu haliyle ve mümkün olduğunca tarafsız gözlemlemesini ile sağlanabilir. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilmesini ya da genellenebilmesini ifade etmektedir. İç geçerlik ise sonuçlara ulaşırken takip edilen sürecin üzerinde araştırma yapılan gerçekliği ortaya çıkartmadaki yeterliği olarak tanımlanabilir (Le Compte ve Goetz, 2002: 32). Araştırma alanına yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama ve bulguların teyidi için alana geri dönebilme nitel araştırmada geçerliliği sağlayan özelliklerdir. Toplanan verilerin ayrıntılı rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, nitel araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 256). Araştırmada bu noktalara dikkat edilmiştir. Araştırmacılarından biri yüz yüze görüşmelerin yapıldığı otelde çalışmaktadır, yüz yüze görüşmelerle derinlemesine bilgiye ulaşılmıştır, bulgu sunumunda katılımcı ifadeleri doğrudan kullanılmıştır ve katılımcılara geri dönerek teyit alınmıştır. Ek olarak tüm araştırma süreci, rapor ve sonuç detaylı olarak anlatılmıştır.

Nitel araştırmalarda araştırmacılar yanlı bir tutum içinde olmamalı ve olguyu kendi gerçekliği içinde ele almalıdır. Araştırmacı dış gözlemcidir. Veri toplamadaki başarısı konuya ve terminolojiye hakim olması ile mümkündür. Deneyim doğru bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır. Böylelikle daha sonra tekrarladığında araştırma benzer ya da aynı sonuçların elde edilme olasılığı artacaktır (Şencan, 2005: 500). Dış güvenilirliğin sağlanmasına için araştırmacının rolü açık biçimde belirlenmeli, katılımcılar açık biçimde tanımlanmalı, kavramsal çerçeve ile veri toplama ve analizi açık biçimde sunulmalıdır (Le Compte ve Goetz, 2002: 41). Çalışmada bu noktaların tamamı dikkate alınmış ve



uygulanmıştır. İç güvenilirliğin sağlanması için betimsel yaklaşımla doğrudan sunum, birden fazla araştırmacı, ayrıntılı tanımlanmış kavramsal çerçeveye bağlı veri analizi ile yazı, ses ya da görüntü ile kayıt altına alma önem taşımaktadır (Le Compte ve Goetz, 2002: 43). Araştırma iki araştırmacı tarafından yürütülmüş, ayrıntılı bir kavramsal çerçeve tanımlanmış ve tüm veriler kayıt altına alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmada, otel yönetici ve çalışanlarına sorulan sorular (S), görüşme sorularına verilen yanıtlar yöneticiler için (Y) ve ekip üyeleri (Ç) olarak kodlanmıştır.

##### 4.1. Demografik Bulgular

RADAR ekiplerinde en az üç yıl liderlik görevi yürüten ve örgütte belirsiz süreli sözleşme ile en az beş yıldır çalışan toplam beş yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Araştırmada Kullanılan Ölçüt Örneklem Kapsamında Yer Alan Katılımcılar

Çalışma Yılı	RADAR Görev Yılı	Ünvanı	RADAR Görevi
12	4	Teknik Servis Müdürü	Ekip Lideri
9	4	Operasyon Direktörü	Ekip Lideri
9	4	Mutfak Şefi	Ekip Lideri
8	4	Pazarlama Müdürü	Ekip Lideri
6	4	İnsan Kaynakları Müdürü	Ekip Lideri
10	3	Satış Müdürü	Ekip Üyesi
10	3	Teknik Servis Şefi	Ekip Üyesi
10	3	Satınalma Müdürü	Ekip Üyesi
10	3	Restoran Şefi	Ekip Üyesi
10	3	Restoran Şefi	Ekip Üyesi
10	3	Kasiyer	Ekip Üyesi
10	4	Güvenlik Şefi	Ekip Üyesi
9	4	Ön Büro Müdürü	Ekip Üyesi
9	3	Teknisyen	Ekip Üyesi
8	4	Kat Hizmetleri Şefi	Ekip Üyesi
8	3	Banket Satış Müdürü	Ekip Üyesi
7	4	Kat Hizmetleri Şefi	Ekip Üyesi
6	3	Bulaşıkhanne Şefi	Ekip Üyesi
5	3	Ön Büro Şefi	Ekip Üyesi
5	3	Spa Müdürü	Ekip Üyesi

Liderlerin üçü müdür, diğer ikisi direktör unvanına sahiptir. Görüş bildiren beş yöneticinin bir tanesi kadın, diğerleri erkek olup, eğitim düzeyi olarak üç lider üniversite diğer iki lider yüksek lisans mezunudur. Ayrıca

belirsiz süreli sözleşme ile en az beş yıldır çalışan ve RADAR ekiplerinde en az 3 yıl görev yapan 15 çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışanların unvanları uzman, şef ve müdür olmak üzere üç seviyede yer almaktadır. Görüşme yapılan ekip üyelerinin dördü kadın, on biri erkek çalışanlardan oluşmaktadır. RADAR ekiplerinde altı yükseköğretim mezunu, sekiz lisans mezunu ve bir yüksek lisans mezunu çalışan yer almakta olup çalışma yılları beş ila on yıl arasında değişmektedir.

Tüm RADAR ekip üyelerinin ve yöneticilerinin çalışma yılı beş ve RADAR uygulamalarına katılma süreleri 3 yıldır. Örneğin, kat hizmetleri şefi bir yıl çalışan bağlılığı ekibinde, izleyen yıl misafir memnuniyeti ekibinde üye olarak görev almıştır. Tablo 1'de sunulduğu üzere, çalışanların unvanı fark etmeksizin ekiplerde lider ya da üye olarak görev aldığı görülmektedir. Bu durum RADAR takımlarının oluşturulmasında gönüllülüğün temel ilke olmasından kaynaklanmaktadır.

##### 4.2. Yönetici Bulguları

Yarı yapılandırılmış görüşmede sorulan ilk dört soru RADAR uygulamasının çalışanların duygusal bağlılığını nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Bu bölümde araştırma soruları, yönetici yanıt örnekleri ve değerlendirmeler her soru için ardışık biçimde sunulmaktadır.

(S1) *"Kendinizi örgüte duygusal olarak bağlı hissediyor musunuz?"*

Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 "Kesinlikle". Y1 *"İşini aşkla sahiplenen insanların kariyerinde daha başarılı olduğunu tecrübe ettim"*. Y2 ve Y5 *"Ailem gibi hissediyorum"*.

Yanıtlardan yöneticilerin örgütlerine karşı duygusal bağlılık hissettikleri sonucuna varılmıştır.

(S2) *"RADAR'ın örgütünüzle aranızdaki duygusal bağlı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?"*

Y1 *"Hedef koyuyoruz, analiz edip ölçüp değerlendiriyoruz ve bu ekibi pozitif etkiliyor"*.

Y2 “Çözüm ürettikçe örgüte olan sadakatim arttı”.

Yanıtlardan RADAR’ın çalışanların başarılarında önemli bir katkısı olduğu ve duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır.

(S3) “RADAR’ın amaçlarınızın örgütün amaçları ile uyumuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?”

Y1 “RADAR’ın amaçlarını örgütün amaçlarına göre belirliyoruz ve her ikisinde sonuç odaklı olduğu için uyumlu olduklarını söyleyebilirim”. Y3 “RADAR ile örgüt hedeflerini daha iyi öğreniyor ve bizden beklenenleri daha net görebiliyoruz”.

Yanıtlardan, örgütün başarısında ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde RADAR’ın ekibe ve çalışana katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

(S4) “RADAR uygulamaları özel hayatınızda örgütünüzden bahsetmenizi ne şekilde etkiliyor?”

Y2 “Uygulamayı dışarda meslektaşlarıma anlatarak havamı attım. Çünkü ortada somut başarı var”. Y3 ve Y5 “Aldığımız ödülleri ve projeleri sosyal çevremde gururla paylaşıyorum”.

Yanıtlardan RADAR’ın çalışanların örgütlerinden özel hayatlarında keyif ve gururla bahsetmelerine neden olduğu belirlenmiştir.

Görüşmede beş, altı, yedi ve sekizinci sorular RADAR ve çalışanların devam bağlılığı ilişkisini tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

(S5) “Kendinizi bu örgütte çalışmaya zorunlu hissediyor musunuz?”

Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 “Hayır, örgütte zorunlu olarak değil mutlulukla, prensiplerim doğrultusunda ve kariyer planımın bir parçası olarak çalışmaktayım”.

Yanıtlardan yöneticilerin devam bağlılığı yönünden örgütte zorunlu olarak değil, aidiyet duygusu ile çalışmaya devam ettiği gözlenmiştir.

(S6) “RADAR örgütünüzden ayrılma konusundaki hislerinizi nasıl etkiliyor?”

Y1 “Başka bir örgütte aynı kurumsal kimlikle karşılaşmama endişesi yaratabilir”. Y3 “Başarılı projelere emek verdikten sonra ayrılmayı düşünmem”. Y4 “Süreçlerde RADAR kullanılması beni motive ediyor, olmaması olumsuz etkiler”.

Yanıtlardan RADAR uygulaması ile örgütte yöneticilerinin devam bağlılığının olumlu bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

(S7) “RADAR kapsamındaki eğitimler yetenek gelişiminize nasıl katkıda bulunuyor?”

Y1 ve Y2 “RADAR uygulaması ile yeni teknik, iş bilgisi ve becerisi öğrenmiş olduk”. Y3 “Sürekli gelişimi ve öğrenmeyi destekleyen faydalı bir uygulama”. Y5 “Zaman ve verimlilik açısından yararını gördüm”.

Yanıtlardan RADAR uygulamalarının yöneticiler için bir kazanım hissi uyandırdığı ve bunları kaybetmek istemedikleri değerlendirilmiştir.

(S8) “RADAR uygulamasının gideceğiniz yerde olmaması ihtimali bu örgütte çalışma isteğinizi ne şekilde etkilemektedir?”

Y1, Y4 ve Y5 “RADAR olmaması beni olumsuz yönde etkiler. Bu konuda İzmir’de aynı sektörde bu koşulları sağlayan ve iş mükemmeliyeti programı uygulayan bir örgüt olduğunu düşünmüyorum”. Y3 “Çözüm üretmekten keyif aldığım örgütte devam etmek isterim”.

Yanıtlardan yöneticilerin RADAR uygulaması olmayan bir örgütte çalışmak istemedikleri görüşünün ortak olduğu söylenebilir.

Görüşmede dokuzuncu, onuncu, 11. ve 12. sorular, RADAR uygulaması ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

(S9) “Bu örgütte çalışmayı etik ve ahlaki açıdan doğru bulduğunuz için mi çalışmaya devam ediyorsunuz?”

Y1 “Etik ve ahlak günlük işlerimizde önemli bir faktör”. Y2 “Bu faktörler kişiyi kuruma bağlı kılar”.

Yanıtlardan yöneticilerin etik ve ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütte çalışmaya devam ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

(S10) *“RADAR uygulamalarının örgüt sadakatinize ne şekilde katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz?”* ifadesine verilen yanıtlar aşağıdadır.

Y1 ve Y2 *“Bir işe başlayıp bitirmek gerekiyor. Yarım bırakıp gitmek doğru değil”*. Y3 *“Sorumluluk arttıkça bağlılık da artıyor”*.

Yanıtlardan hareketle RADAR uygulamaları ile örgüt sadakati arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir.

(S11) *“RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygusunu nasıl etkiliyor?”*

Y1,Y2, Y3, Y4 ve Y5 *“Pozitif, olumlu bir etkiyi vardır. Çalışanlar fikirlerine değer verildiğini biliyor ve kendi işi gibi sahipleniyor”*.

RADAR uygulamalarının yönetim ve karar alma süreçlerinde birlikte hareket etme, grup çalışmasının önemini ve işin sahiplenilmesi açısından olumlu değerlendirildiği gözlenmiştir.

(S12) *“RADAR örgüt ile ilişkilerinizde maddi boyut dışında nasıl katkılar sağlamaktadır?”*

Y1 *“Tutku, başarıma duygusu, aidiyet ve kariyer kazandırır”*. Y3 ve Y5 *“Analiz ve akıllı hedef belirleme becerisi kazanıp, sorunları gözünde büyütmeden üzerinde çalışarak çözebildiğini fark ediyorsun”*.

Yanıtlardan RADAR uygulamalarının sadece örgüt açısından maddi katkılar değil aynı zamanda başarıma duygusu, motivasyon, deneyim kazanma gibi manevi katkılar da sağladığı gözlemlenmiştir.

### **4.3. Çalışan Bulguları**

Sorulan ilk dört soru, RADAR ve çalışanların duygusal bağlılık ilişkisini tespit etmeye yöneliktir.

(S1) *“Kendinizi örgütünüzü duygusal olarak bağlı hissediyor musunuz?”*

Görüşme yapılan çalışanların tamamı bu soruya ortak şekilde *“Evet, hissediyorum”* şeklinde

yanıt vermiştir. 15 RADAR ekip üyesi de örgüte olan duygusal bağlılığının uzun yıllardır devam ettiğini belirtmiştir.

Ç1, Ç8, Ç10 ve Ç14 *“Burayı aynı evim gibi görüyorum”*. Ç2, Ç3 ve Ç12 *“Bu otelde çalışmaktan gurur duyuyorum”*. Ç9 *“Buraya bağlılığımı aynı zamanda birlikte çalıştığım insanlara da borçluyum”*.

Yanıtlardan örgüte olan duygusal bağlılığın yüksek olduğu gözlenmiştir.

(S2) *“RADAR’ın örgütle aranızdaki duygusal bağlı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?”*

Ç15, Ç9, Ç6 ve Ç1 *“Özellikle departmanlar arası iletişimi güçlendirdi, arasında iletişimsizlik olan birimleri olumlu yönde etkiledi ve açık iletişimi sağladı”*. Ç3, Ç8 ve Ç11 *“Sorunları kendi sorunum gibi görmemi sağladı, ailenin bir parçası gibi hissettirdi”*. Ç10 ve Ç7 *“Örgütte fikirlerimizin önemsenmesini ve önerilerimizin otele olan katkılarını net olarak görmemizi sağladı”*.

Yanıtlardan RADAR’ın çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

(S3) *“RADAR’ın amaçlarının örgütünüzün amaçları ile uyumuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?”*

Ç8, Ç10, Ç14 ve Ç15 *“Ortak hedefler doğrultusunda bizi bir araya getirdiği için her ekip başarılı olmuştur”*. Ç9 *“RADAR, konuları mikro inceleyerek örgütün makro hedeflerine ulaşmasını sağladı”*.

Yanıtlardan RADAR amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlu kabul edildiği ve bu uyumun olumlu etkilerinin vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca RADAR uygulaması ve örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinin birbirini tamamladığı yönünde bir algının olduğu da belirlenmiştir.

(S4) *“RADAR uygulamaları özel hayatınızda işletmenizden bahsetmenizi ne şekilde etkiliyor?”*

Ç4, Ç5, Ç13 ve Ç15 *“Otelimizin örnek başarılarını evde eşimle paylaşıyorum”*. Ç9

*“RADAR’ın başka bir örneği olmadığından çevremde bahsettiğimde ilgi uyandırıyor”.*

Katılımcılar RADAR uygulaması ile elde ettikleri başarıları ve aldıkları ödülleri özel hayatlarında da sıklıkla çevreleriyle paylaşmaktadır. Çalışanların aileleri, sosyal çevreleri ve meslektaşlarına uygulamanın olumlu etkilerini gururla anlattıkları gözlenmiştir.

Beşinci, altıncı, yedinci ve sekizinci görüşme soruları RADAR ile devam bağlılığı ilişkisini tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

(S5) *“Kendinizi bu örgütte çalışmaya zorunlu hissediyor musunuz?”*

Ç2 *“Dışarıda böyle imkânlar olduğunu düşünmüyorum”.* Ç13 *“Zorunluluk olarak görmüyorum, çalışmak bir yaşam biçimidir”.* Ç15 *“Zorunluluk diyemem, emeğimin karşılığını alıyorum”.*

Alınan yanıtlara göre çalışanlar sunulan imkânların önemini ve emeklerinin karşılığını aldıklarını vurgulamışlardır.

(S6) *“RADAR örgütten ayrılma konusundaki hislerinizi nasıl etkiliyor?”*

Ç7, Ç9 ve Ç15 *“Çalışan sistem son derece mükemmel, başka bir örgütte bu kadar olduğunu sanmıyorum”.* Ç1 ve Ç4 *“Başarılı bir örgütümüz var, sonuçlar ortada”*

Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların kazanımlarını öncelikleyen bir yaklaşımla örgütten ayrılmayı düşünmedikleri bulgulanmıştır. Çalışanlar örgütten ayrılma durumunda elde ettikleri ve RADAR’la ilişkili olan kimi kazanımlarını yitirmeyi istememektedirler.

(S7) *“RADAR kapsamındaki eğitimler yetenek gelişiminize nasıl katkıda bulunuyor?”*

Ç1, Ç12, Ç13 ve Ç14 *“Performans değerlendirmede olumlu etkisini gördüm, kendime artı bir değer kattım ve daha başarılı bir ekip üyesi oldum”.* Ç5, Ç6, Ç7 ve Ç8 *“Eğitimin mesleki gelişimime katkısı oldu”.* Ç4 *“Liderlik yetkinliklerimi arttırarak, takım çalışmasına daha yatkın bir ekip üyesi oldum”*

Yanıtlar değerlendirildiğinde RADAR kapsamındaki eğitimlerin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine önemli katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu katkılar çalışanlar tarafından RADAR bağlamında elde edilen önemli bireysel gelişim ve profesyonel kariyer tabanlı katkılar olarak algılanmaktadır.

(S8) *“RADAR uygulamasının gideceğiniz yerde olmaması ihtimali bu örgütte çalışma isteğinizi ne şekilde etkilemektedir?”*

Ç1, Ç2, Ç4, Ç5 ve Ç6 *“İzmir’de başka bir otele RADAR örneği yok zaten, bu koşulları sağlamayan bir yere gitmeyi düşünmem”.* Ç3, Ç8, Ç10, Ç11 ve Ç13 *“Gideceğim işletmede olmaması bireysel gelişimim adına bir kayıp olur, bu nedenle ayrılmayı düşünmem”*

Yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların örgüt değiştirme halinde EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR uygulamasının yeni örgütte olup olmayacağı durumunu sorguladıkları gözlenmiştir. Çalışanların RADAR uygulaması kapsamında yaptıkları çalışmalar ve birikimlerini önemli bir yatırım olarak gördükleri ve bu nedenle örgütsel bağlılıkları ile olumlu bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Dokuzuncu, onuncu, 11. ve 12. görüşme soruları RADAR ile normatif bağlılık ilişkisini tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

(S9) *“Bu örgütte çalışmayı etik ve ahlaki açıdan doğru bulduğunuz için mi çalışmaya devam ediyorsunuz?”*

Katılımcıların tamamı bu soruya *“Evet”* yanıtını vermiştir. Ç2 ve Ç8 *“Örgüte karşı sorumluluklarım var”.*

Yanıtlar değerlendirildiğinde ekip üyelerinin etik ve ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütte çalışmaya devam ettikleri görülmüştür.

(S10) *“RADAR uygulamalarının örgüt sadakatinize ne şekilde katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz?”*

Ç1, Ç5, Ç6, Ç9, Ç12 *“Departmanımda bir şey başardığımda buraya kendimi daha ait ve sadık hissediyorum. İnsanın kendini geliştirmesi örgüte duyduğu güveni arttırıyor”.* Ç2 ve Ç4

*“Başarı ve başarısızlıklarda payım olduğunu hissediyorum”. Ç8, Ç10, Ç13 ve Ç15 “Ek sorumluluklar almak insanı daha faydalı ve verimli kılıyor ve onları yerine getirmek bağlılığı olumlu etkiliyor”*

Çalışanlar başarı ve başarısızlıkta söz sahibi olduklarını ifade etmiş ve örgüte sağladıkları katkının arttığını dile getirmişlerdir. Yanıtlardan RADAR uygulamalarının örgüt sadakatimize olumlu katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

*(S11) “RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygusunu nasıl etkiliyor?”*

*Ç6, Ç7 ve Ç13 “Farklı ekiplerde farklı sorumlulukları yerine getirmek seni işletmeye daha çok bağlı kılıyor”. Ç2, Ç4 ve Ç14 “Özellikle ekiple iletişim güçleniyor, kendimi açık ve net ifade edebiliyorum”. Ç3 ve Ç8 “Biz bir takımız ve onları yarı yolda bırakmak istemiyorsun, bunun önemli ve ahlaki bir yönü olduğunu düşünüyorum”*

Alınan yanıtlara göre, RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygularını olumlu yönde etkilemektedir. Görev alan ekip üyeleri kendini bütünün bir parçası olarak görmekte ve görev tanımı ötesinde aldığı ek sorumluluğu yerine getirmeyi öncelikle hedeflemektedir. Bu şekilde alınan sorumluluk doğrultusunda bağlılık artmakta ve çalışanlar birlikte oldukları ekip üyelerini ya da projeyi yarıda bırakmanın doğru olmadığını düşünmektedirler.

*(S12) “RADAR örgüt ile ilişkilerinizde maddi boyut dışında nasıl katkılar sağlamaktadır?”*

*Ç1, Ç5, Ç6, Ç14 “Bu süreçte terfi ettim, liderlik yetkinliklerim arttı ve bireysel ödül kazandım”. Ç2, Ç8, Ç13 ve Ç15 “Bu kurumda değer gördüğümü hissediyorum, bu da bana keyif ve gurur veriyor”. Ç4, Ç7 ve Ç9 “Kariyerimde ve özel hayatımda analitik düşünme ve hedef odaklı çalışma gibi yetkinliklerim arttı”.*

Yanıtlar dikkate alındığında RADAR uygulaması çalışanlara yalnızca örgüt hedeflerini gerçekleştirmede değil, kişisel gelişim ve mesleki yetkinlik yönünden de katkı

sağlamıştır. Örgütte değer gören, fikirleri kabul edilen çalışanlar daha çok katkı sağlamayı düşünmektedir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacak alternatif araçların kullanılması kritik değer taşımaktadır. Örgütler ayrıca bu araçların cazip, sürdürülebilir, somut bireysel ve örgütsel kazanımlar sağlayan etkin araçlar olmasına özen göstermelidir. Bu araçlar kullanılırken araç vasıtası ile örgütte olmaktan gurur duyma, örgütte elde ettiği kazanımlarını önemseme, bu araca bağlı kazanımları başka örgütlerde arama, araç sayesinde örgüt amaçlarına ulaşma konusunda yararlılık görme gibi birçok fonksiyon önceliklenmelidir. Bekar (2015) mükemmellik çalışmalarının çalışanların tecrübe ve yeteneklerini örgüte aktarmada önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Çalışmanın yöneticilere ait bulguları incelendiğinde; yöneticilerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettikleri ve duygusal olarak bağlı tanımladıkları görülmüştür. Bu bağlılığı ifade ederken RADAR'ı kendilerine destek olan ve başarılarında katkısı olan bir rehber olarak ifade etmişlerdir. RADAR sayesinde hedeflere ulaşmanın kolaylaştığını dile getiren yöneticiler özel yaşamlarında da RADAR'dan gururla söz ettiklerini söylemişlerdir. Yöneticilerin devam bağlılığı ve RADAR ilişkisi değerlendirildiğinde; aidiyet duygusu ile çalıştıkları, kazanımlarını önemsedikleri ve özellikle de RADAR'ın sağladığı avantajları yitirmek istemedikleri için bunun örgütten ayrılma isteklerinin olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin normatif bağlılıkları ve RADAR ilişkisi değerlendirildiğinde ise örgütte kalmayı etik buldukları, katılım ve sorumluluk bilincinin bunu desteklediği bulgulanmıştır. Bulgular göstermektedir ki yöneticilerin örgütsel bağlılığının her türü ile RADAR arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmanın çalışanlara ait bulguları incelendiğinde; RADAR üyesi çalışanların tamamının yöneticilere benzer biçimde

kendilerini ailenin bir parçası gibi hissettikleri ve duygusal olarak kendilerini örgüte bağlı olarak tanımladıkları görülmüştür. Çalışanlara ait önemli bir başka bulgu ise RADAR'ın iletişimi güçlendirerek, motivasyon sağlayarak ve katılımı artırarak bağlılıkla arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündedir. Alagöz (2009) yaptığı çalışmada kalite takımlarında yer alan çalışanların daha iyi iletişim olanakları bulunduğunu ve çalışmalarını benimsediğini bulgulamıştır. RADAR ekibi üyesi çalışanlar müşteri memnuniyeti ya da karlılık gibi başarı ölçütleri kullanılarak belirlenen hedeflere ulaşmada RADAR'ın tamamlayıcı bir niteliği olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. RADAR ekibi üyesi çalışanlar diğer taraftan RADAR kapsamındaki başarılarını ve aldıkları ödülleri aileleri ve sosyal çevreleri ile gurur duyarak paylaşmakta olduklarını dile getirmişlerdir.

RADAR ekibi üyesi çalışanların devam bağımlılığı ve RADAR ilişkisine yönelik bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların bireysel kazanımlarını, RADAR'ın sağladığı olanaklar ve gelişim fırsatlarını ve gidecekleri örgütte RADAR uygulamasının olmamasının yaratacağı kayıpları düşünerek ayrılmayı düşünmedikleri bulgulamıştır. Bu durum RADAR ekibi üyesi çalışanların devam bağımlılığı ve RADAR uygulamaları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. RADAR ekibi üyesi çalışanların normatif bağıllığı ve RADAR ilişkisine yönelik bulgular değerlendirildiğinde; ekip üyelerinin etik ve ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütte çalışmaya devam ettikleri, RADAR'ın katılımı arttırdığını, sorumluluk duygularının projeleri sürdürmek ya da yarım bırakmamak konusunda teşvik ettiği bulgulanmıştır.

RADAR ve örgütsel bağıllık ilişkisinde RADAR lideri olan yöneticiler ve RADAR üyesi olan çalışanların RADAR ve örgütsel bağıllık ilişkisi hakkındaki görüşlerini kıyaslamının yarar sağlayacağı düşüncesinden hareketle Tablo 2 hazırlanmıştır.

Tablo 2'de görüldüğü üzere RADAR lideri olan yöneticiler ve RADAR üyesi olan çalışanların RADAR ve örgütsel bağıllık ilişkisi konusunda

görüşleri arasında çok büyük oranda benzerlik bulunmaktadır. Hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından RADAR ve örgütsel bağıllık arasında olumlu bir ilişki olduğu yönünde görüş birliği bulunmaktadır. Bu olumlu ilişki örgütsel bağıllığın tüm türleri için geçerlidir. Görüş içeriklerinde farklılık hemen hiç görülmezken ifadelerde benzeşme ve yakınlık olarak ele alınabilecek durumlar mevcuttur. Örneğin; RADAR yöneticileri normatif bağıllıkla ilgili olarak "Projeleri yarım bırakmamak" bakış açısına sahipken, RADAR çalışan üyeleri "Arkadaşlarını yarı yolda bırakmamak" bakış açısına sahiptir.

**Tablo 2:** RADAR ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi Hakkında Araştırmaya Katılan Yönetici ve Çalışan Bulgularının Kıyaslanması

Bağıllık Türü	Bağıllık Türünün Kısa Tanımı	RADAR Lideri Yöneticilere Ait Bulgular	RADAR Üyesi Çalışanlara Ait Bulgular
Duygusal	Çalışanın bunu istemesi. Örgüte duygusal tutkusu olması ve örgüte katılımında bulunması.	İletişim	İletişim
		Destek oluyor	Motivasyon
		Rehber	Rehber
		Hedeflere ulaşmada yardımcı.	-
		Özel yaşamda keyifle anlatma.	Özel yaşamda gurur duyma.
Devam	Çalışanın buna zorunlu olması. İşten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı.	Kazanımlar ve önemi	Kazanımlar ve önemi
		Olanaklar	Olanaklar
		Avantajları kaybetmemek	-
		-	Gelişim fırsatları
Normatif	Çalışanın bunu doğru bulması. Örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük	Doğru ve etik bulma	Etik bulma
		Katılım	Katılım
		Sorumluluk bilinci	Sorumluluk bilinci
		Sürdürülen projeleri yarım bırakmayı istememek	Arkadaşlarını yarı yolda bırakmayı istememek

Bulgulardan hareketle örgütsel bağıllığın tüm türlerinin RADAR uygulamaları ile olumlu ilişkisi olduğu ifade edilebilir. Bu olumlu

ilişkinin oluşmasında RADAR uygulamalarının örgütsel bağlılık türlerinin içeriğinde yer alan temel nitelik uyumu büyük önem taşımaktadır. RADAR uygulamaları duygusal, devam ve normatif bağlılık açısından

değerlendirildiğinde kapsadığı faaliyetler ve bunların sonuçları açısından olumlu ilişkinin oluşmasına yönelik çok sayıda argümana sahiptir.

**Tablo 3: RADAR Eylemleri, Örgütsel Bağlılık Türü İlişkisi ve Geliştirme Önerileri.**

RADAR Eylemi	Örgütsel Bağlılık Türü İlişkisi	Geliştirme Önerileri
Gönüllü Ekip Üyesi Olma	Duygusal	Gönüllü RADAR ekip üyeliğinin cazip olmasına yönelik teşvik edici önlemler alınması. Örneğin; güçlü iletişim, oyunlaştırma, ekip üyelerinin sosyal etkileşimini içeren yaklaşımlarla RADAR ekiplerinde çalışma keyfinin artırılması.
Ekip Liderliği Yürütme	Duygusal	RADAR liderliğinin cazip olmasına yönelik teşvik edici önlemler alınması. Örneğin; bir üst pozisyona terfi etmek isteyen yöneticiler için ekip liderliğinin kariyer haritasının bir parçası olarak değerlendirilmesi.
RADAR Kapsamındaki Eğitimler	Devam	Eğitimlerin RADAR ekip üyelerinin bireysel olarak ulaşmalarının maliyet ve nitelik olarak güç eğitimler olması. Bu eğitimlerin bireysel gelişimde önemli kazanç olarak algılanması. Örneğin; mutfak departmanında gıda atığı azaltılması üzerine bir RADAR oluşturulması. Bu konuda uluslararası danışmanlık firmalarından alınan ve menü planlaması, temel girdiler, sunum malzemeleri ve tekniği gibi alanları kapsayan özel eğitimlerin olması. Ayrıca yılsonu performans değerlendirmesinde bu eğitimlerdeki başarının belirlenen oranlarda etkin olması.
RADAR Kapsamında Yeni Sistemlerin Öğrenilmesi (otomasyon, kalite vb.)	Devam	RADAR ekiplerinin sorun çözme, tasarruf ya da fırsatlar gibi konulara ilişkin yeni sistemleri ya da yazılımları öğrenmesi ve uygulaması. Örneğin; örgüt içinde karlılığı artıracak yeni iş modelleri oluşturulmasına yönelik olarak sistem tasarımı çalışması ve ilgili otomasyonla destekleme.
RADAR Çalışma Konularının Belirlenmesi (projelerin yapı ve süreleri)	Normatif	Stratejik Planlamanın etkin uygulanmasında RADAR ekiplerinin teşvik edilmesi. Örneğin; RADAR üyelerinin kitle kaynağı ya da akış deneyimi gibi konularda artırılmış gerçeklik ve benzeri teknolojileri de kullanarak yenilikçi projelere yönelmesini sağlamak. Bu projelerle örneğin artırılmış gerçeklik uygulamalarının otel işletmelerinde kullanım alanları ve kullanma yetkinliklerinin öğrenilmesini sağlamak.
RADAR Hedeflerinin Belirlenmesi	Normatif	Hedef belirlemede etkin yöntemlerin varlığı ve RADAR üyelerinin hedefleri belirleme ve ulaşma konusunda yetkinliklerinin artırılması. Örneğin; misafir memnuniyeti puanının yükseltilmesi için sık konaklayan misafir oranının artırılması üzerine yapılacak bir hedef belirleme çalışmasında SMART (Odak, ölçülebilir, ulaşılabilir, sorumluları belli, zaman planı belli) hedef belirleme anlayışının öğretilmesi ve uygulanması.
RADAR Ekip Liderleri ve Üyelerine Yönelik Sosyal Organizasyonlar	Duygusal	Başarılı RADAR ekiplerinin motivasyonlarının artırılması. Örneğin; hazırlanacak özel bir mobil uygulama ile projelerin takip edilmesine, beğenilerek puanlanmasına, belirli dönemlerde en iyisinin seçiminin sağlanmasına olanak verilebilir. Bu mobil uygulama ile RADAR ekipleri arasında iletişim, sosyal paylaşım ve etkinlik alanları gibi hizmetleri de sunulabilir.

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılığın artırılmasında RADAR'ın etkin biçimde kullanılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla her eylemin örgütsel bağlılığın hangi

türü ile ilgili olduğunun belirlenip söz konusu eylemlerin bu yönde yapılandırılması uygun olacaktır. Tablo 3'de bu yaklaşımla hazırlanmış RADAR eylemleri, örgütsel bağlılık türü ilişkisi

ve geliştirme önerileri yer almaktadır. Söz konusu RADAR eylemleri birden fazla örgütsel bağlılık türüne yönelik olumlu ilişkinin gelişmesine hizmet edebileceği için öncelikli bağlılık türü ele alınmıştır.

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve RADAR ilişkisinin etkinleştirilmesinde Tablo 3'de yer alan önerilerin kritik değer taşıyacağı düşünülmektedir. Örgütlerde bu yaklaşımlar bir taraftan RADAR uygulamalarının başarısını artırırken diğer taraftan artan örgütsel

bağlılığının olumlu sonuçlarından yarar sağlayabilecektir.

Söz konusu öneriler ve yaklaşım ile gerek yönetici gerekse çalışan düzeyinde RADAR ekipleri aracılığı ile duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılığa ilişkin olumlu ilişki yaratacak uygulamalar gerçekleştirileceği gerekse ileride yapılacak bilimsel çalışmalarla derinlemesine incelenerek katma değer yaratacak yeni önerilerin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

Alagöz, G., (2009). Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Amin, M., Aldakhil, A.M., Wu, C., Rezaei, S. ve Çobanoğlu, C. (2017). The Structural Relationship Between TQM, Employee Satisfaction and Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (4), 1256-1278.

Balay, R. (2014). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınevi.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

Bekar, A., (2015). EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi'nde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem Yöntemleri. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf> Erişim: 10.04.2020

Castilla, J. ve Ruiz, O. (2008). EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advangate. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (1), 133-156.

Cohen, A. (1996). On The Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does it Fit with the Work Commitment Construct?, *Educational and Psychological Measurement*, 56 (3), 494-503.

Davies, J. (2004). The Implementation of the EFQM Model in Academic Units of United Kingdom Universities. United Kingdom: University of Salford Management Research Institute.

EFQM (2012). EFQM Excellence Model. <https://www.qualityscotland.co.uk/sites/default/files/efqm/EFQM%20Excellence%20Model%20Book%202013.pdf> Erişim: 10.02.2020

Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*. London: The Free Press.

Finn, M. Elliott-White, M. ve Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*. Edinburgh: Pearson Education.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organisaitonal Commitment. *Admimistrative Science Quarterly*, 10 (4), 489-503.



- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, The Icfai of Journal of Organizational Behavior, VI (4), 7-25.
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M. ve Mateo, R., (2017). What Motivates Employees to Participate in Continius İmprovement Activities?. Total Quality Management & Business Excellence, 28 (13), 1469-1488.
- KALDER (2020). EFQM Mükemmellik Modeli. [http://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli) Erişim: 02.04.2020
- KALDER (2016). 2016 Türkiye Mükemmellik Ödülleri. [http://www.kalder.org/upload/files/PDF/TMO\\_Odul\\_Kitaplari/odul\\_kitap\\_2016.pdf](http://www.kalder.org/upload/files/PDF/TMO_Odul_Kitaplari/odul_kitap_2016.pdf) Erişim: 04.04 2020
- KALDER (2006). Mükemmelliğe Yolculuk. <http://www.kalder.org/upload/files/PDF/myolculuk2016.pdf> Erişim:15 .04.2020
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, 33 (4), 499-517.
- Kapoor, S ve Meachem, A. (2012). Employee Engagement- A Bond between Employee and Organisation, Amity Global Business Review, February, 14-21.
- Le Compte, M.D. ve Goetz, J.P. (2002). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research, Review of Educational Research Spring, 52 (1), 31-60.
- Leech, N. ve Onwuegbuzie, A.J. (2007). A Call for Qualitative Power Analyses, Quality & Quantity, 41 (1), 105-121.
- Liu, Y. ve Ko, P. (2017). A Modified EFQM Excellence Model for Effective Evaluation in the Hotel Industry, Total Quality Management & Business Excellence, 1, 1-11.
- Mariscal, M. A., Herrero, S. G., Otero, A. T. (2012). Assessing safety culture in the Spanish nuclear industry through the use of working groups. Safety Science, 50 (5), 1237-1246.
- Meyer, J. P ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. America: Sage Publications.
- Meyer, J. P ve Maltin, R. E. (2010). Employee Commitment and Well-being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda, Journal of Vocational Behavior, 77, 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter L. (1979). The Measurement of Organisational Commitment. Journal of Vocational Behaviour, 2 (14), 224-247.
- O'Reilly, C. 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.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10 (22), 45-65.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-341.
- Patton, M.Q. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods. USA: Sage Publications.

Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.

Sepetçioğlu, O., (2013). Konaklama İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: İstanbul'da Bir Uygulama. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.

Sokovic, M., Pavletic, D. ve Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies-PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43 (1), 467-483.

Suarez, E., Calvo-Mora, A. ve Roldan, J., (2016). The Role of Strategic Planning in Excellence Management Systems, *European Journal of Operational Research*, 248 (2016), 532-542.

Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

Swissotel (2015). *Swissotel Sustainability Report*. [https://www.swissotel-sustainability.com/Cms\\_Data/Contents/Swissotel/Media/Files/Swissotel-Sustainability-Report\\_2015.pdf](https://www.swissotel-sustainability.com/Cms_Data/Contents/Swissotel/Media/Files/Swissotel-Sustainability-Report_2015.pdf) Erişim: 25.02.2020

Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Urk, M. (2015). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Uygur, A ve Sümerli, S. (2013). EFQM Excellence Model, *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), 980-993.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

## **EK**

### **GÖRÜŞME FORMU**

#### **DUYGUSAL BAĞLILIK (İsteme)**

1. Kendinizi örgütünüze duygusal olarak bağlı hissediyor musunuz?
2. RADAR'ın örgütünüze aranızdaki duygusal bağı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
3. RADAR'ın amaçlarınızın örgütün amaçları ile uyumuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
4. RADAR uygulamaları özel hayatınızda örgütünüze bahsetmenizi ne şekilde etkiliyor?

#### **DEVAM BAĞLILIĞI (Zorunluluk)**

5. Kendinizi bu örgütte çalışmaya zorunlu hissediyor musunuz?
6. RADAR, örgütünüze ayrıma konusundaki hislerinizi nasıl etkiliyor?
7. RADAR kapsamındaki eğitimler yetenek gelişiminize nasıl katkıda bulunuyor?
8. RADAR uygulamasının gideceğiniz bir yerde olmaması ihtimali bu örgütte çalışma isteğinizi ne şekilde etkilemektedir?

#### **NORMATİF BAĞIMLILIK**

##### **(Doğru bulma)**

9. Bu örgütte çalışmayı ahlaki ve etik açıdan doğru bulduğunuz için mi çalışmaya devam ediyorsunuz?
10. RADAR uygulamalarının örgüt sadakatinize ne şekilde katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz?
11. RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygunuzu nasıl etkiliyor?
12. RADAR örgüt ile ilişkilerinizde maddi boyut dışında nasıl katkılar sağlamaktadır.