

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖNBÜRO BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN AYIRT EDİCİLİK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ

DETERMINING THE DISCRIMINATION LEVEL OF PERSONALITY TRAITS OF FRONTLINE EMPLOYEES ON JOB PERFORMANCES

Engin ÜNGÜREN*

Öz

Önbüro bölümü çalışanlarının hizmet kalitesinin müşteriler ile uzun vadeli ilişkileri sürdürmede kritik bir rol oynadığı, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin artırılmasında önemli etkileri bulunduğu bilinmektedir. Hizmet kalitesi ise çalışanların iş performansı ile doğrudan ilişkilidir. Aynı işi yapan çalışanların iş performansları çok farklı olabilmektedir. Bu farklılığının oluşmasında bireysel ve örgütsel faktörler rol oynamaktadır. Bu çalışmada iş performansı, bireysel farklılıklardan birini oluşturan kişilik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkilerine yönelik sınırlı sayıda ampirik araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda, önbüro çalışanların kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde ayırıcı kişilik özelliklerinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde öncelikli olarak, iki aşamalı kümeleme analiziyle ön büro çalışanlarının iş performans düzeylerini benzerliklerine göre aynı küme altında toplayarak fark grupları tespit edilmiştir. Önbüro çalışanlarının ortaya koydukları iş performans grupları belirlendikten sonra kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde ayırıcı ve etkin bir rolünün olup olmadığı ayırıcı analiz ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda iş performans grupları arasındaki farkın belirlenmesinde çalışanların kişilik özelliklerinin ayırıcı rolü olduğu belirlenmiştir. Araştırmada önemli diğer bir bulgu ise önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin iş performansına göre bağlamsal performansla daha fazla ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, konaklama işletmeleri önbüro bölümü için uygun kişilik özelliklerinin sahip çalışanların seçiminde ve çalışanların kişisel gelişimlerine uygun eğitim çalışmalarının belirlenmesinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Performansı, Kişilik özellikleri, Önbüro Çalışanları, Turizm, Konaklama İşletmeleri

Abstract

The service quality of frontline employees plays a critical role in maintaining long-term relationships with customers and has a significant impact on increasing customer satisfaction and loyalty. Service quality is directly related to the work performance of the employees. The job performance of the employees for doing the same job can be very different. Individual and organizational factors play a role in the formation of this difference. In this study, job performance is taken into account in the context of personality, which constitutes one of the individual differences. A limited number of empirical studies were conducted on the effects of frontline employees' personality traits on job performance. In this context, the main purpose of the study is to determine the discriminative personality traits of frontline employees on the job performance. In the framework of this objective firstly, two-step clustering analysis was carried out to identify the difference groups that determining the job performance levels of front office employees. After determining the job performance groups of frontline employees, discriminant analysis was used to determine whether personality traits had a discriminative and effective role on job performance. As a result of the research, it was determined that the personality characteristics of the employees had a discriminative role in determining the difference between job performance groups. Another important finding in the study is that the personality traits of the frontline employees are more correlated with the contextual performance than the task performance. It is thought that the findings obtained from the research will be useful in the selection of employees with suitable personality traits for the front office department of accommodation establishments and in determining the training activities appropriate for the personal development of the employees.

Keywords: Job Performance, Personality Traits, Frontline Employees, Tourism, Accommodation Businesses

*  Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, engin.unguren@alanya.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Background

The front office department is the first unit where customers are welcomed and served when they check in to the hotel. Therefore, the front office department is the unit where the customer gets the first impression of the hotel. Front desk employees spend most of their time communicating directly with customers. Therefore, the job performances of front desk employees affect customers' perceptions of the service. Since job performance is one of the main determinants of organizational performance, its relationship with different variables has been examined frequently in management science. The job performance results of employees doing the same job may be different. There may be individual and organizational variables that make up this difference. Performance researchers often mention that individual differences between employees can create performance differences. In this study, job performance is taken into account in the context of personality, which constitutes one of the individual differences. A limited number of empirical studies have been conducted on the effects of front office employees' personality traits on job performance. In particular, it is stated that little is known about the effects of individual characteristics in front of the performance of the employees of tourism and accommodation businesses.

Purpose

The main purpose of the study is to determine the impact of front office employees' personality traits on job performance and to understand the discriminative personality traits on job performance. The sub-aim of the study is to determine the distribution of job performances according to personal characteristics of front office employees.

Method

The research data was collected using simple sampling method and snowball sampling methods. In the study, the personality traits and job performance levels of the employees were measured according to the approach based on individual performance standards. Within the scope of the research aim, it has explanatory research feature. In this context, hypotheses were developed on the axis of literature search for the relationship between personality traits and job performance. The dependent variable of the research was job performance, and the independent variable was personality traits and demographic variables. The research hypotheses were realized with the survey research design within the scope of quantitative research method. In the findings of the research, personal characteristics of the managers were revealed by frequency and percentage analysis, and descriptive statistics of front office employees were shown by cross-table analysis. In order to measure the internal consistency of the scales used in the study, Cronbach's Alpha values of the scales were calculated. Exploratory factor analysis (EFA) was applied to determine the validity of the scales. Clustering analysis was used to determine the job performance levels of frontline employees, and the predictive effect of personality traits on job performance was tested by discriminant analysis. Whitney U test and Kruskal Wallis analysis were used to determine whether job performance classes made a significant difference according to demographic characteristics of front office employees.

Findings and Conclusions

As a result of discriminant analysis applied in the study, it was concluded that personality traits of front desk employees were partially effective in determining task performance levels. It was determined that personality dimensions, which affect the job performance of front office employees most, are openness to responsibility and experience. As a result of discriminant analysis applied in the study, it was concluded that personality characteristics of front office employees were partially effective in determining task performance levels. It was determined that personality dimensions, which affect the job performance of front office employees most, are conscientiousness and openness to experience. It can be stated that the dimensions of conscientiousness and openness to experience are discriminative variables on task performance. According to the results of discriminant analysis, it was determined that the personality dimension that influences the contextual performance of front desk employees the most is the conscientiousness, respectively openness to experience, extraversion, agreeableness and the neuroticism dimension. As a result of the research, it was found that the personality trait of conscientiousness and openness to experience had a strong distinctive effect on both business performance dimensions. Another important finding of the study was that the personality characteristics of front office employees were more correlated with contextual performance than task performance. In addition, it was determined that foreign front office employees had higher task performance than domestic employees. On the other hand, it was determined that Turkish employees showed higher context performance than foreign employees.

GİRİŞ

Her işletmenin olduğu gibi konaklama işletmelerinin de temel amaçlarından biri müşterilerini memnun edecek hatta beklentilerini aşacak bir hizmet sunmaktır. Bu açıdan hizmet kalitesi, konaklama işletmelerinin kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır (Al-Ababneh, 2018: 55; Naseem vd. 2011:52-55). Konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi ise çalışanlarının iş performansı ile yakından ilişkilidir. Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanlarının ortaya koyacakları iş performansının, hizmet kalitesinin niteliğini belirlediğini göstermektedir (Wu & Ko, 2013; Mei vd. 1999; Clemes vd. 2009). Haliyle konaklama işletmelerinin başarısında esas rolü oynayanlar çalışanlar olmaktadır. Bu nedenle otel yöneticilerinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için etkili insan kaynakları politikaları ve prosedürleri geliştirmeleri gerekmektedir (Karatepe vd., 2009: 997).

Konaklama işletmelerinde önbüro bölümü, misafirlerin otele giriş yaptıklarında karşılandıkları ve hizmet aldıkları ilk birimdir. Bundan dolayı önbüro bölümü, misafirlerin otel hakkında ilk izlenimi edindiği birimdir. Ön büro çalışanları zamanlarının çoğunu doğrudan müşterilerle iletişim kurarak geçirmektedir. Bu nedenle, önbüro çalışanlarının tutumları ve davranışları, misafirlerin hizmet algılarını etkilemektedir (Karatepe vd., 2006: 548; Bitner vd. 1990; Bettencourt ve Brown, 2003).

Küresel bir rekabet ortamında, misafirlerle uzun vadeli ilişkiler kurmak ve sürdürmek, turizm ve konaklama işletmelerinin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin, önbüro çalışanlarını çalıştıkları işletme ile ilişkilendirdikleri ve önbüro çalışanlarının misafirler ile uzun vadeli ilişkileri sürdürmede kritik bir rolü olduğu bilimsel araştırmalarda vurgulanmaktadır (Karatepe vd., 2006: 547; Bitner vd. 1990; Karatepe ve Aga 2012: 343). Kısaca araştırma sonuçlarından önbüro çalışanlarının, misafir memnuniyeti ve sadakatinin artırılmasında önemli etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Rashid, 2016: 66). Reichheld ve Sasser (1990:105) işletmelerin müşteri ile ilişkilerini sürdürmesinin karlılıklarını artırdıklarını belirterek işletmelerin sadece misafirlerin %5'ini elinde tutarak karlılıklarını %100 artırabileceklerini ifade etmiştir. Haliyle günümüzün rekabetçi hizmet ortamında yüksek performanslı önbüro çalışanlarına sahip olmak, başarı ve hayatta kalmak için yönetsel bir zorunluluk olmaktadır (Yavaş vd., 2010).

Doğru çalışanların doğru pozisyonda istihdam edilmesi, işletmelerin başarısında büyük bir paya sahiptir. Doğru kişi doğru pozisyonda ve de uygun koşullar altında çalıştırıldığı zaman, potansiyelini üstün bir performansa dönüştürebilmektedir. Hizmetler sektöründe sunulan iş kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin ana unsuru iş tanımını eksiksiz bir şekilde yaparak iyi performans sağlayan çalışanlar olmaktadır (Li vd., 2012:1061). Bu çerçevede araştırmacılar, çalışanların seçiminde ve performans değerlendirmede, kişilik özellikleri ile iş performansları arasındaki ilişkileri anlamak ve yorumlamak yönünde çalışmalar yapmaktadırlar.

Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkilerine yönelik sınırlı sayıda ampirik araştırma yapılmıştır. Bu konuda özellikle, turizm ve konaklama işletmeleri çalışanlarının performanslarının önündeki bireysel özelliklerin etkileri hakkında çok az şey bilindiğini ifade edilmekte ve çalışanların iş performanslarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinin, her sektörde olduğu gibi konaklama işletmeleri için çok önemli bir konu olduğu belirtilmektedir (Karatepe vd., 2006: 548). Aynı zamanda her geçen gün rekabet yoğunluğunun arttığı konaklama sektöründe, üstün iş performansı sunan önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin detaylı bir şekilde incelenmesi örgütsel davranış bağlamında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, önbüro çalışanların kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunun ve iş performansı üzerinde ayırıcı kişilik özelliklerinin anlaşılması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın alt amacı ise önbüro çalışanlarının kişisel özelliklerine göre iş performanslarının nasıl bir dağılım gösterdiğinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Başarılı olmuş işletmelerin en önemli özelliklerinden biri de devamlı olarak çalışanların performanslarını arttırmaları konusunda araştırma yapmaları ve bu konuda ciddi kaynak ayırmalarıdır (George ve Weimerskirch, 1994). Elde edilen sonuçların, önbüro bölümünde iyi derece iş performansı sunabilecek doğru çalışanların bulunması, çalışanların performans değerlendirilmesi, kişilik özelliklerinin anlaşılması ve mevcut çalışanların potansiyellerini istenilen düzeyde performansa dönüştürebilmesi için verilmesi gereken eğitimlerin belirlenmesinde kullanılabileceği düşünülmektedir.

1. ARAŞTIRMANIN TEORİK YAPISI

1.1. İş Performansı

Performans gösterilen bir çabanın sonucunda ortaya çıkan sonuçtur. Bu sonuç olumlu yani istenilen yönde olabileceği gibi olumsuz, istenmeyen yönde de olabilmektedir. Bu bağlamda her bir sonucun olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirilebilmesi için niteliksel bir değer içermesi gerekmektedir. İş performansı, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmede ortaya koydukları ölçülenebilen ve ölçülebilen eylem ve faaliyetlerinden oluşmaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000:216). İş performansı, bir çalışanın mesleğini oluşturan görevlerdeki başarı derecesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım çerçevesinde iş performansı çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini ifade etmektedir (Boshoff ve Arnolds, 1995: 126). Diğer bir ifadeyle iş performansı, çalışanın işletme yönetimi tarafından belirlenmiş resmi rol gereksinimlerinin yerine getirilmesi ile ilgili davranışlar olarak tanımlanır (Campbell, 1990: 688). Bu bağlamda iş performansı, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına katkı sunacak çalışan odaklı bir çabayı ve sonucu ifade etmektedir (Büte, 2011: 178).

Çalışanların görev ve sorumluluk tanımları içerisindeki kendisinden beklenenleri, hangi ölçüde gerçekleştirdiği iş performansın niteliğini gösterir. İş görenin ortaya koyduğu performans, düşük ve yüksek performans olmak üzere iki kutup üzerinde farklı derecelerde yer alır. Bu bağlamda işgören ya görev ve sorumluluğunun gerektirdiği performans ölçütlerini karşılamıştır ya yüksek bir performans gerçekleştirerek performans ölçülerini aşmıştır ya da performans ölçütlerini karşılamayarak düşük bir performans ortaya koymuştur (Motowidlo, 1997:72-75). İşgören performansının, işletmenin başarı üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. İşletme belirlemiş olduğu amaçlara, çalışanları aracılıyla elde etmektedir (Campbell, 1990; Rotundo & Sockett, 2002). Haliyle çalışanların göstereceği yüksek iş performansı işletmenin de başarısı anlamına gelir. Aynı şekilde çalışanların gösterecekleri düşük performans da işletmenin başarısızlığı anlamına gelmektedir. Bu çerçevede iş performansı, işgörenin işletmesine kattığı değer kalitesidir. Yüksek iş performansı, işletmenin işgörenden beklediği çabanın karşılandığını, düşük iş performansı ise beklentinin karşılanmadığı ifade eder.

İş performansı çok boyutlu bir kavram olarak kabul görmekle birlikte (Befort ve Hattrup, 2003: 17; Viswesvaran ve Ones, 2000: 18) genellikle literatürde en fazla atıf alan Borman ve Motowidlo (1993) ortaya koyduğu görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Farklı başlıklar altında farklı boyutlardan oluşan iş performans modelleri geliştirilmiş olsa da bu çalışma Borman ve Motowidlo'nun (1993) geliştirdiği iş performansı modeli kapsamında ele alındığı için diğer iş performansı modellerine değinilmemiştir.

1.2. Görev (Rol İçi) Performansı

Görev performansı, çalışanların kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde ortaya koymuş oldukları faaliyetleri ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71; Robbins ve Judge, 2013: 555). Görev performansı, çalışılan pozisyonun rol ve sorumluluk tanımlamalarıyla ilişkili performans boyutu olup, iş tanımında yer alan ve bir işin tamamlanması için gerekli davranışları içerir (Conway, 1999: 5). Çalışanlar bir görevi gerçekleştirmek için teknik beceri ve bilgilerini kullandıkları zaman, görev (rol içi) performansı sergilemektedirler (Van Scotter vd., 2000: 526; Greenslade ve Jimmieson, 2007: 603).

Görev performansı, çalışanın iş tanımlarında belirtilen gereksinimlerini ne ölçüde karşılandığı gösterir (Griffin vd., 2007: 328). Bir anlamda görev performansı, çalışanın görev ve sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirme yeterliliği olarak ifade etmek mümkündür (Borman ve Motowidlo, 1993: 71; Rotundo, 2002:11). Haliyle görev performansı ile bir pozisyonda çalışan kişinin mesleki yeterliliği arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır (Scotter, 2000: 80; Griffin vd., 2007; Borman ve Motowidlo, 1997; Campbell, 1990; Pradhan ve Jena, 2017).

1.3. Bağlamsal (Rol Dışı) Performans

Bağlamsal performans, çalışılan pozisyonun görev ve sorumlulukları ile doğrudan ilişkili olmayan, fakat işletmenin sosyal ve psikolojik bağlamını destekleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Borman,

2004: 238; Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Diğer bir ifadeyle bağlamsal performans bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışlarla sınırlı olmayıp, işle ilişkili olmadığı halde organizasyona katkı sağlayabilecek görev ve davranışların icra edilmesini kapsamaktadır (Büte, 2011: 178).

Bağlamsal performansta gösterilen davranışlar, iş tanımları içinde yer almayan gönüllülük esasına dayalı davranışları kapsamaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255). Çalışanların, iş arkadaşlarına yardım etmeleri, iyi iş ilişkileri kurmaları, bir görevi zamanında yerine getirebilmek için görev ve sorumluluk tanımlarının dışına çıkarak kendilerinden beklenilenin ötesinde gayret göstermeleri, örgütsel süreçleri iyileştirmede önerilerde bulunmaları bağlamsal performansı ifade etmektedir (Kaya-Harmanlı, 2018: 325; Van Scotter vd., 2000: 526; Van Scotter, 2000:81). Görev performansı daha çok kabiliyet ve mesleki beceriye bağlıyken, bağlamsal performans kişilik ve motivasyon ile ilişkilidir. Bu konuda yapılan araştırmalar görev performansının başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde mesleki yetkinlikler ile deneyimin başat bir rol oynadığını; bağlamsal performansta ise kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; Campbell, 1990; Pradhan ve Jena, 2017; Sturman, 2003; Bakker vd., 2012).

1.4. Beş Faktör Kişilik Kuramı

McCrae ve Costa tarafından geliştirilen beş faktör kişilik kuramı kişiliği, dışadönüklük-içedönüklük, uyumluluk-uyumsuzluk, sorumluluk-sorumsuzluk, nevroitiklik-duygusal denge, gelişime açıklık-gelişime kapalılık olarak beş boyutta ele almaktadır (McCrae ve Costa, 2006:3).

Kişiliğin dışadönüklük boyutu farklı kişilerle ilişkilerdeki rahatlık düzeyini yansıtmaktadır (Robbins ve Judge, 2017:179). Yüksek dışadönüklüğü sahip kişiler oldukça girişken, sosyal, konuşkan, enerji düzeyleri yüksek, fiziksel olarak hareketli, heyecan arama eğilimi yüksek kişiler olup sosyal ortamlarda ilgiyi üzerine çekmekten hoşlanırlar. Özellikle sosyal etkileşim gerektiren ortamlarda iyi performans gösterme eğilimi sergilerler (Gore vd., 2012: 2434). Bu boyutun tam karşıtı ise içedönüklük boyutu oluşturur. Yüksek içedönüklüğe yani düşük dışadönüklüğe sahip kişiler tanımadıkları insanlarla ve alışkın olmadığı ortamlarda ilişki kurmada tutukluk yaşarlar. Daha çok sessiz, içe kapanık ve çok konuşkan olmayan bir yapıda olup tanımadıkları insanlara karşı oldukça mesafeli davranırlar (Parlak ve Sazkaya, 2018: 151).

Uyumluluk boyutu, kişinin diğer kişilerle uyum içinde yaşama, iş birliği yapma eğilimini ve fedakârlık düzeyini göstermektedir. Uyumluluk boyutu kişinin diğer bireylerle kurdukları ilişkinin niteliğini belirler (Robbins ve Judge, 2017:179). Uyumlu kişiler paylaşımcı, yardımsever, iş birliğine açık ve insanlarla iyi ilişki kurma eğilimindedir. Uyumluluk boyutu aşırı yüksek olan kişiler, kendilerinden taviz verme ihtimali oldukça yüksek ve özgüveni düşük kişiler olma eğiliminde olabilmektedir (McCrae ve Costa, 2006: 46). Uyumluluk kişilik özelliklerinin tam tersi bir kişilik yapısına sahip olan geçimsiz kişiler, rekabetçi, soğuk, bencil, işbirliğinden uzak, alıngan, kuşkucu, kıskanç ve muhalif yapıda kişilerdir. İş hayatı açısından önemli bulgulardan bir tanesi uyumluluk düzeyi düşük bireylerin genellikle klinik özellikler gösterdiğidir. Bu bireyler saldırganlık, düşmanlık, hırçınlık ve huysuzluk olarak ifade edilen davranışlar sergileyebilmektedirler (Demirtaş vd., 2017: 125). Geçimsiz kişiler takım çalışmasına yatkın olmayıp, insanlarla çatışma yaşama olasılıkları oldukça yüksek kişilerdir.

Sorumluluk boyutu kişinin bireyin ne derece dikkatli, dürüst, titiz ve sebatkar olduğunu gösterir. Sorumluluk boyutu aynı zamanda bir kişinin bir işi belirlenen standart ve kurallar çerçevesinde istekli bir şekilde yapılmasını da içermektedir (Brown vd. 2002: 112). Yüksek sorumluluk düzeyine sahip birey titiz, düzenli, sorumluluklarının bilincinde, dürtülerini kontrol edebilen, planlı, amaç odaklı ve gayretli kişilerdir (Milfont ve Sibley, 2012: 188; Packer, 2010:204). Sorumluluk boyutu düşük kişiler, erteleyici davranışları yüksek, dürtüsel davranan, isteklerini ve arzularını dizginlemekte zorlanan, başarı ihtiyacı düşük, görev bilinci zayıf, dikkatsiz, düzensiz ve dağınık kişilerdir (McCrae ve Costa, 2006: 46).

Deneyime açıklık boyutu, kişinin yeniliğe ilgisini ve kendini geliştirmeye yönelik yapısını ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2017:179). Deneyime açık kişilerin hayal gücüne sahip olma, yeni fikirleri kabul etme, analitik düşünme ve yüksek meraklı olduğu ifade edilmektedir. Açıklık, özellikle, yaratıcılığa

katkıda bulunan aykırı düşünme gibi zeka boyutlarıyla ilişkilidir (Demirtaş vd., 2017: 131; Packer, 2010:204). Deneyime açıklık derecesi yüksek olan çalışanlar, işlerindeki çeşitlilik, yenilik ve öğrenme fırsatlarından fazlasıyla istifade ederler (Zhang vd., 2007:1285). Deneyime açıklığı düşük olan bireyler, tutum ve davranışlarında alışkanlıklarını etkisinde kalan, geleneksel, yeni ve bilmedikleri şeylerden ziyade bildikleri şeyleri tercih etme eğilimindedir (McCrae ve Costa, 2006:46)

Nevrotiklik boyutu bireyin gerilime ve strese dayanma gücünü göstermekle birlikte (Robbins ve Judge, 2017:179) duygusal denge durumunu ifade etmektedir. Kişiliğin nevroitiklik boyutu öfke, kaygı, endişe, korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimini gösterir. Yüksek nevroitik özellikler, benliğini olduğu gibi kabul edememe, ideal benlik ile gerçek benlik çatışması, mükemmeliyetçi olma, eleştiriye açık olmama gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Duygu durumu sürekli değişen ve stresli ortamlarda panikleyen, çok çabuk öfkelenen, kaygıya ve endişeye kapılan kişilerin nevroitiklik düzeyi yüksektir. Nevrotik kişiler rutin ve sıradan işlerde bile kolayca strese girebildikleri için strese dayanma eşikleri oldukça düşüktür (Gore vd., 2012: 2435). Haliyle nevroitiklik düzeyi yüksek kişiler zorluklar karşısında mücadele etmede zorluk yaşarlar. Nevrotiklik düzeyi düşük olan kişiler sakin, kendinden emin, rahat, beklenmedik olaylar karşısında soğukkanlılığını koruyabilen kişilerdir.

Özellikle örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda beş faktör kişilik özelliklerinin verimliliğe vurgu yapmasından dolayı, bu kişilik özelliklerinin örgütsel davranış açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Luthans, 2010: 420). Buna ilaveten literatürde işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda genellikle beş faktör kişilik özelliklerinin araştırıldığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle önbüro çalışanlarının iş performansı daha çok beş faktör kişilik modelinde belirtilen kişilik özellikleri ile ilişkili beklenmesi sebebiyle kişilik özellikleri bu modele göre ele alınmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Kişilik ve iş performansı ilişkisi örgütsel psikolojide geçen yüzyıldan beri sıklıkla çalışılan araştırma konularından biri olmuştur (Barrick ve Mount, 1991; Meyer vd., 2014; Mount ve Barrick, 1998; Salgado, 1997). Bu konuda yapılan araştırmaların iki aşamada toplandığı görülmektedir. Birinci aşama, 1900'li yılların başından 1980'li yılların ortalarına kadar olan süreyi kapsamaktadır (Barrick vd., 2001: 9-10). Bu süre içerisinde yapılan araştırmalarda kişilik ile iş performansı arasında anlamlı bir sonuç saptanamamıştır. Fakat birinci aşamada yapılan araştırmalarla ilgili olarak; kişilik özelliklerinin, ölçülebilir düzeyde, belirli bir sayıya indirilmiş sınıflandırılma sisteminin olmaması ve kişilik özelliklerinin ölçümü ile ilgili belirli standartların olmaması hususları eleştirilmiştir. İkinci aşama ise 1980'lerin ortalarından günümüze kadar olan zamanı kapsamaktadır. Bu aşamada belirli standartlar geliştirilerek yapılan kişilik çalışmalarında kişilik ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Barrick vd, 2001: 9; Hogan ve Holland, 2003: 101; Robertson ve Callinan, 1998: 324; Jenkins ve Griffith, 2004:256).

Barrick ve Mount (1991), beş faktör kişilik modeliyle gerçekleştirilmiş araştırmalara dayanarak yapmış oldukları meta analizi çalışmasında, sorumluluk kişilik boyutunun, iş performansını en iyi açıklayan kişilik boyutu olduğu sonucu ortaya koymuşlardır. Barrick ve Mount (1993), yapmış oldukları diğer çalışmalarında yüksek düzeyde özerkliğe sahip işlerde, kişiliğin iş performansını daha iyi yordadığını belirlemişlerdir. Tedd vd., (1991) meta analizi yöntemiyle yaptıkları araştırmada ise beş faktör kişilik boyutundan uyumluluk boyutunun sorumluluk boyutundan daha yüksek oranda performans ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Kişilik ve iş performansı üzerine yapılan araştırmalardan, beş faktör kişilik modelinin sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının, bütün mesleklerde performans ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır (Barrick vd, 2001:11; Burke-Smalley ve Witt, 2002; Mount ve Barrick, 1998). Diğer kişilik faktörlerinin ise performans üzerinde çok düşük düzeyde etkisi olduğu ve mesleklere göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir (Fritzsche vd., 2002: 423). Hizmet sektöründe çalışanların iş performansı üzerinde sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve dışadönüklük kişilik boyutlarının çok daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Liu ve Chen, 2006: 479). Özellikle içedönük kişilik özelliğine sahip kişilerin, rutin işlerde dışadönük kişilere göre çok daha iyi iş performansı gösterdikleri belirlenmiştir (Moutafi vd. 2007: 273). Moutafi vd.

(2007) yönetsel düzeyde, kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda sorumluluk ve dışadönüklüğün yöneticilerin iş performanslarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu; nevrotiliklik kişilik boyutu ile de negatif ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Burke-Smalley ve Witt (2002), uluslararası finans sektöründe çalışanların deneyime açıklık ile performans ilişkilerini belirlemeye yönelik çalışmalarında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. Fakat araştırmacılar performans ile duygusal denge ve sorumluluk boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Yelboğa (2006), beş faktör kişilik modeli kullanarak kişilik özellikleri ile iş gören performansı arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmasında, sorumluluk, duygusal denge ve dışa dönüklük kişilik boyutlarının işgören performansı üzerinde düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Kişilik ile iş performansı ilişkisini araştıran Van Yperen (2003), sorumluluk kişilik özelliğinin işgören performansı ile yüksek derece ilişkili olduğunu, dışadönüklük, duygusal denge ve uyumluluk kişilik özelliklerinin ise bağlamsal performans ile ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Kaya-Harmancı (2018) imalat sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği araştırmada, kişiliğin dışa dönüklük boyutu haricinde diğer kişilik boyutları ile (sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk, yeniliğe açıklık) iş performansı arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Hipotez 1: *Önbüro çalışanların kişilik özellikleri görev performansı üzerinde ayrı bir etkiye sahiptir*

Hipotez 2: *Önbüro çalışanların kişilik özellikleri bağlamsal performans üzerinde ayrı bir etkiye sahiptir.*

Görev performansı bir pozisyona ait görev ve sorumlulukları içermesinden dolayı, göreve yönelik faaliyetler bir işten diğerine ciddi şekilde farklılaşmaktadır. Fakat bağlamsal faaliyetler, farklı işlerde de benzer olma eğilimindedir. Performans değerlendirme çalışmalarından genellikle görev performansı, bağlamsal performansa göre daha ön plana çıkmaktadır (Kaya-Harmancı, 2018: 325). Bağlamsal performans unsurları performans değerlendirme kriteri olarak sürece dahil edildiğinde, kişilik özellikleri doğru çalışanı belirleme ve bulma sürecinde önemli bir parametre olacaktır. Bağlamsal performans özellikle ekip çalışmasına dayanan çalışmalarda önemlidir (Borman ve Motowidlo, 1997:107)

Bağlamsal performans, dayanışma ve işbirliği gerektiren iş koşullarında örgütsel amaçlarla uyumlu hareket etme, bu amaçları gerçekleştirme noktasında destek ve yardımcı olma, savunma ve gönüllü davranışlarda bulunmayı ifade eder. Kişilik özellikleri bu davranış örüntüleriyle uyumlu bireylerin bağlamsal performanslarının daha yüksek olması beklenmektedir. Bağlamsal performans, dışa dönüklük, sorumluluk ve uyumluluk kişilik faktörleriyle ilişkilendirilmektedir (Motowidlo vd.,1997). Görev performansının kaynağında çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri ön plandayken; bağlamsal performansta çalışanın kişilik özellikleri ve motivasyon ön plandadır (Borman, 2004: 238; Goodman ve Svyantek, 1999: 255). Motowidlo ve Van Scotter (1994) yaptıkları araştırmada, iş tecrübesinin görev performansı ile, kişilik özelliklerinin ise bağlamsal performansla daha fazla ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Loveland vd. (2005) yaz kampı danışmanlarının iş performansını, görev performansı ve sosyal performans olmak üzere iki başlık altında ele aldıkları çalışmada, farklı bir kişilik envanteri kullanarak kişilik özellikleriyle ilişkisini incelemişlerdir. Özellikle uyumluluk ve dışadönük kişilik özelliklerinin sosyal performansı için en iyi yordayan kişilik özellikleri olduğunu; görev performansı ise en iyi işe adanmışlık kişilik boyutunun yordadığı belirlenmiştir. Van Scotter ve Motowidlo (1996) yaptıkları araştırmada sorumluluk boyutunun, görev performansı ile önemli düzeyde ilişkili olduğunu belirlemiştir; sorumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve uzlaşmacılık boyutlarının ise bağlamsal performansla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

H3: *Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin bağlam performansı üzerindeki ayrı etkisi, görev performansı üzerindeki etkisinden daha yüksektir.*

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırma tasarımı oluşturulurken örneklem yöntemi başlangıçta, olasılıklı örneklem tekniklerinden biri olan tesadüfi örnekleme yöntemine göre tasarlanmıştır. Tesadüfi örneklemede, araştırma evreni içerisinde yer alan tüm kişilerin örnekleme girebilmesi için eşit şanslarının olması gerekir. Bu kapsamda

öncelikli olarak Alanya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sayıları ve isimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası’nın hazırladığı 2017 Ekonomik Raporu’na göre Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 83 tane beş yıldız konaklama işletmesi bulunmaktadır (ALTSO, 2018). Konaklama işletmelerinin bölgelere göre sayı ve isimlerinin belirlenmesinden sonra, seçim yapılarak tesadüfî olarak araştırma kapsamında yer alacak 42 konaklama (araştırma evreninin en az %50’ni temsil edebilmesi için) işletmeleri belirlenmiştir. İnternette yapılan araştırma sonucunda 42 konaklama işletmesinin iletişim bilgilerine ulaşılarak her biri aranmıştır. Konaklama işletmeleri ile görüşmeler, 2018 Mayıs ayı içerisinde yapılmıştır. Belirlenen 42 konaklama işletmesinden 9’ünde yetkili bir isme ulaşılamamış; 12 konaklama işletmesi insan kaynakları yetkilisi ile yapılan görüşmelerde, yönetim kurullarının izni olmadan araştırmayı yapamayacaklarını bildirmiş; 15 işletme yetkilisi ise araştırmaya zaman ayıramayacaklarını ifade ederek, araştırma konusunda yardımcı olamayacaklarını söylemişlerdir. Sadece 6 konaklama işletmesinin insan kaynakları yetkilileri araştırmanın yapılması konusunda yardım olabileceklerini ifade etmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın örneklem yönteminin değiştirilmesinde karar kılınmıştır. Araştırma verileri olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Kartopu örnekleme, araştırmaya dahil edilecek katılımcılara ulaşılmamasının zor olduğu durumlarda, araştırmanın kıstaslarına uygun bir veya birkaç katılımcı tespit edilir. Daha sonra bu katılımcılardan elde edilen bilgiler ve tavsiyelerden hareket edilerek diğer katılımcılara ulaşılmaya çalışılır. Bu süreç araştırmacının belirlemiş olduğu örneklem büyüklüğüne ulaşmaya kadar devam eder. Kolayda örnekleme yöntemi ise, çalışma ihtiyaç duyulan büyüklükteki örnekleme ulaşmaya kadar en kolay ve ulaşılabilir katılımcılardan veri toplanır (Gürbüz ve Şahin, 2016:134-135) . Bu bağlamda ilk olarak, araştırmaya katılmayı kabul eden, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 6 insan kaynakları ve önbüro müdürüyle görüşmeler yapılmış, araştırma hakkında ve ölçeklerin nasıl doldurulacağı konusunda bilgiler verilmiştir. Bu görüşmeler esnasında kendilerinden, diğer beş yıldızlı konaklama işletmelerinde önbüro müdürü olarak çalışan ve araştırmaya katılabilecek kişiler konusunda bilgi alınmış onların aracılığıyla diğer önbüro müdürlerine ulaşılmıştır. Aynı şekilde araştırmaya katılmayı kabul eden diğer önbüro yöneticilerin yönlendirmesiyle, toplamda 25 otel ve önbüro yöneticisine ulaşılmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin kişilik özellikleri ve iş performans dereceleri, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşıma göre ölçülmüştür. Daha detaylı bir ifadeyle işgörenlerin görevlerini gerçekleştirmede ortaya koydukları çaba ve elde ettikleri sonuçlar ve kişilik özellikleri birincil derecede sorumlu oldukları önbüro müdürleri tarafından değerlendirilmiştir. Çalışanların iş performansının değerlendirilebilmesinin ön şartlarından biri de belirli bir zaman çalışma koşuludur. Bu bağlamda önbüro müdürlerinin iş performans ve kişilik özelliklerini değerlendirecekleri çalışanlarla ilgili en az iki aydır birlikte çalışma şartı aranmıştır. İki ayın altında önbüro müdürüyle birlikte çalışanlar değerlendirmeye alınmamıştır. Bununla ilgili detaylı bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Araştırma amacı kapsamında, açıklayıcı (explanatory) araştırma niteliği taşımaktadır. Açıklayıcı araştırmalar, olgulara ilişkin çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri nedensellik üzerinden ele alarak anlamaya ve açıklamaya çalışır. Bu kapsamda araştırmada kişilik özellikleri ile iş performansı ilişkisine yönelik literatür taraması ekseninde hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenini iş performansı, bağımsız değişkenini ise kişilik özellikleri ve demografik değişkenler oluşturmaktadır. Araştırma hipotezleri, nicel araştırma yöntemi kapsamında yer alan tarama (survey) araştırması deseniyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularında, yöneticilerin kişisel özellikleri frekans ve yüzde analizleriyle ortaya konmuş, önbüro çalışanlarının betimleyici istatistikleri ise çapraz tablo analiziyle gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını ölçmek için ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha) hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için ise açıklayıcı faktör analizi (EFA) uygulanmıştır. Çalışmaların kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin ortaya konmasında ve veri kümesinde yer alan değişkenler arasında çoklu bağımlılık sorununun olup olmadığının belirlenmesinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Önbüro çalışanlarının iş performans seviyelerinin belirlenmesinde kümeleme analizi

uygulanmış, kişilik özelliklerinin iş performansını üzerindeki yordayıcı etkisi ise ayırıcı analizi ile test edilmiştir. Önbüro çalışanlarının kişisel özelliklerine göre iş performans sınıflarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının belirlenmesinde Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizleri uygulanmıştır.

3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler iki ana boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta, önbüro çalışanlarını değerlendiren önbüro müdürlerinin temel özelliklerini belirleye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci boyutta ise önbüro bölümü çalışanlarının kişilik özelliklerini, iş performans değerlerini ve temel demografik özelliklerini ortaya koyan sorulardan oluşmaktadır. Önbüro çalışanlarının kişilik özellikleri, John vd. (1991) tarafından geliştirilen, Alkan (2007) tarafından dilimize uyarlanmış ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan Beş Faktör Kişilik ölçeğinden yararlanılarak ölçülmüştür. İlgili çalışmada kişilik özellikleri nevroitiklik 8, dışadönüklük 8, deneyime açıklık 10, uyumluluk 9 ve sorumluluk 9 olmak üzere 44 ifade ile ölçülmüştür. Alkan (2007) ölçeğin genel tutarlılık katsayısını (α) .87; boyutların güvenilirlik düzeylerini (α) nevroitiklik boyutunu .79, dışadönüklük boyutunu .89, deneyime açıklık boyutunu .79, uyumluluk boyutunu .67 ve sorumluluk boyutu .79 değerinde olduğunu belirlemişlerdir (Gümüş, 2009: 141). Ölçek yer alan her bir ifade 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Önbüro çalışanlarının iş performanslarını ölçmek için ilk olarak literatürde çok sık kullanılan Borman ve Motowidlo (1993) ve Kirkman ve Rosen (1999) ölçekleri kullanılmış fakat uygulama esnasında önbüro yöneticilerinin soruları anlayamadıkları, tam olarak kendi çalışma ortamını yansıtmadıkları şeklinde geri bildirimler alınmıştır. Elde edilen geri bildirimlerden hareketle konaklama işletmelerinde kullanılabilecek iş performansı ölçeği tasarlanmıştır. Bu çerçevede önbüro çalışanların iş performansını, görev ve bağlamsal performans şeklinde belirleyebilmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999), Borman ve Motowidlo (1993), Borman vd. (1995), Williams ve Anderson (1991), Kirkman ve Rosen (1999) olmak üzere farklı araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçeklerden yararlanılarak 43 (Görev odaklı performans için 30, bağlamsal performans için 13) önermeden oluşan bir taslak ölçek oluşturulmuştur. Hazırlanan bu taslak ölçek ilk olarak beş yıldızlı otellerde insan kaynakları ve önbüro müdürü olarak çalışan altı yöneticiye ve konusunda uzman iki akademisyenin değerlendirilmesi sunulmuştur. Değerlendirme sonucunda görev performans ölçek taslağından, anlaşılması güç olan ve kendisini tekrar ettiği ifade edilen 10 önerme çıkarılmış, bağlamsal performans ölçek taslağından ise herhangi bir önerme çıkarma ihtiyacı duyulmamıştır. Sonraki aşamada ise ölçeğin dil geçerlilikleri konusunda uzmanların görüşüne sunularak pilot çalışma aşamasına geçilmiştir. Pilot çalışma aşaması üç farklı otelde 22 önbüro çalışanının değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. İş performansı ölçeği, görev performansını ölçen 20 önerme ve bağlamsal performans ölçen ölçek 13 önermeden oluşmaktadır. İş performansı ölçeklerinde yer alan ifadeler (1) Düşük Performanstan (5) Yüksel performansa doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, çalışanlarının iş performans ve kişilik özelliklerini değerlendirilen önbüro yöneticilerinin Tablo 1'de yer alan genel özellikleri incelendiğinde; ağırlıklı olarak erkek yöneticilerden (% 76) oluştuğu, büyük bir çoğunluğunun evli (%68) olduğu ve %84'ün üniversite düzeyinde bir eğitime aldığı görülmektedir. Çalışanlarının iş performansını ve kişilik özelliklerini değerlendirilen önbüro yöneticilerin tamamı ileri seviye Almanca bilirken, yarısından fazlası da ileri seviyede İngilizce (%64) bilmektedir. İleri düzeyde Rusça konuşabilen üç (%12) önbüro yöneticisi yer almaktadır.

Tablo 2'de önbüro yöneticilerinin mesleki deneyim ve özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre en genç ön büro yöneticisinin 32 yaşında, en yaşlı yöneticisinin ise 45 yaşında olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak çalışanlarının iş performans ve kişilik özelliklerini değerlendirilen önbüro yöneticilerin yaş ortalaması 37 olarak bulunmuştur. Çalışanlarını değerlendiren önbüro yöneticilerinin ortalama 6 yıllık yöneticilik deneyimlerine sahip oldukları ve buldukları kurumda ise ortalama 3,94 yıl çalıştıkları görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı beş yıldızlı otellerin önbüro bölümünde ortalama 16 kişi çalışırken, en yüksek 22, en düşük ise 12 kişi çalışmaktadır. Ön büro yöneticilerinin, çalışanlarının iş

performans ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde en az iki ay birlikte çalışma kriteri konmuştur. Araştırma kapsamında yer alan önbüro yöneticilerinin özelliklerine dayanarak büyük çoğunluğunun üniversite düzeyinde eğitim alması, en az bir yabancı dili ileri düzeyde konuşabilmeleri, değerlendirdikleri çalışanları ile en az iki aydır birlikte çalışmaları, gerek yaşları ve gerekse de yöneticilik deneyimleri göz önüne alındığında, çalışanlarının iş performansı ve kişilik özelliklerini tarafsız ve doğru bir şekilde değerlendireceği varsayılmıştır.

Tablo 1: Önbüro Yöneticilerinin Bilgileri

Cinsiyet	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
Erkek	19	76,0	Lise	4	16,0
Kadın	6	24,0	Önlisans	5	20,0
			Lisans	16	64,0
Medeni Durum	n	%	Almanca	n	%
Evli	17	68,0	Evet	25	100,0
Bekar	8	32,0	Hayır	0	0
İngilizce	n	%	Rusça	n	%
Evet	17	68,0	Evet	3	12,0
Hayır	8	32,0	Hayır	22	88,0

Tablo 2: Önbüro Yöneticilerinin Yöneticilik Deneyimleri

	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama
Yaş	25	32	45,00	37,36
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	25	1	12	6,00
Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi	25	1	15	3,94
Sorumluluğunda Çalışan Sayısı	25	12	22,00	15,64
Değerlendirdiği Çalışan Sayısı	25	8	15,00	11,40
Değerlendirilen Çalışan Oranı	25	%53	%88,24	%72,79

Tablo 3. Değerlendirmeye Alınan Önbüro Çalışanlarının Demografik Bilgileri

Milliyet		Cinsiyet		Medeni Durum		Eğitim Düzeyi			Yaş Aralıkları		
		Kadın	Erkek	Evli	Bekar	Lise	Ön Lisans	Lisans	18-25 yaş	26-35 yaş	36 yaş ve üzeri
Yabancı	n	52	18	17	53	5	10	55	26	19	25
n=70 (%20,8)	%	74,3	25,7	24,3	75,7	7,1	14,3	78,6	37,1	27,1	35,7
Türk	n	69	198	81	186	99	88	80	51	154	62
n=267 (%79,2)	%	25,8	74,2	30,3	69,7	37,1	33,0	30,0	19,1	57,7	23,2
Toplam (n=337)	n	121	216	98	239	104	98	135	77	173	87
	%	35,9	64,1	29,1	70,9	30,9	29,1	40,1	22,8	51,3	25,8

Araştırma kapsamında iş performansı ve kişilik özellikleri değerlendirilen ön büro çalışanlarının betimleyici istatistikleri, milliyetlerine göre frekans ve yüzde analizleri ile gösterilerek Tablo 3'de sunulmuştur. Buna göre değerlendirmeye alınan ön büro çalışanlarının %79'unu Türk çalışanlar, %21'ini ise yabancı çalışanlar oluşturmaktadır. Yabancı uyruklu çalışanların, özellikle Rusça konuşan ülkelerden geldiği önbüro müdürleri tarafından belirtilmiştir. Son dört yıldır Alanya'ya gelen Rus turist sayısı Alman turist sayılarını geçerek ilk sıraya yerleşmiştir. Bu bağlamda bölgede Rusça bilen turizm çalışanlarına ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Bölgedeki konaklama işletmeleri, yerli halktan karşılayamadığı Rusça bilen insan kaynakları açığını, Rusça konuşan ülkelere giderek çalışmaktadır. Bundan dolayı değerlendirmeye alınan ön büro çalışanlarının demografik bilgilerinin daha kapsayıcı olması açısından milliyetlerine göre çapraz tablo şeklinde verilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmüştür. Yabancı ve Türk çalışanlar arasında en büyük farklılıklardan birini cinsiyet değişkeni oluşturmaktadır. Yabancı çalışanların büyük bir çoğunluğunu (%74) kadınlar oluştururken, Türklerin ise büyük çoğunluğunu (%74) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Evli ve bekar çalışanların oranları Türk ve yabancı çalışanlarda hemen hemen eşit orandadır. Türk ve yabancı çalışanlardaki en büyük farklılıklardan bir diğeri eğitim seviyelerinde görülmektedir. Yabancı çalışanların neredeyse tamamına yakını (%93) üniversite mezunları oluştururken, Türk çalışanların ise %69'u üniversite mezunudur. Yabancı çalışanların yaş gruplarına göre benzer bir dağılım gösterirken, Türk çalışanların ise yarısını 26-35 yaş grubu oluşturmaktadır.

1.4.2. Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Öncelikli olarak ölçeklerin iç tutarlılıklarını ölçmek için ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için ise açıklayıcı faktör analizi (EFA) uygulanmıştır. Faktör analizinden sonra belirlenen her bir faktörün de güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi sonuçlara göre elde edilen Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'dan yüksek olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alpha) ölçeklerin güvenilirlik değerleri (Görev Performans $\alpha=.885$; Bağlam Performans Ölçeği $\alpha=.862$; Kişilik Ölçeği $\alpha=.886$) .600 üzerinde bulunmuştur. Elde edilen bu değerler çerçevesinde ölçeklerin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4: Ölçeklerin İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	KMO Değeri	Bartlett Küresellik Testi	Açıklanan Toplam Varyans Oranı	Genel Güvenirlik Katsayısı
Görev Performansı Ölçeği	.872	3012,802 p=0,000	68,126	.885
Bağlamsal İş Performansı Ölçeği	.904	6394,044, p=0,000	72,361	.862
Kişilik Ölçeği	.853	6354,492 p=0,000	%64,501	.886

Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için yapılan açıklayıcı faktör analizinde öncelikle bütün maddeler arasında korelasyon matrisi incelenerek, önemli oranda anlamlı korelasyonların olup olmadığına bakılmış ve maddelerin faktör analizinin yapılabilmesine uygunluk gösterir nitelikte anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Elde edilen KMO değerleri (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerleri (Görev Performans Ölçeği: ,872; Bağlam Performans Ölçeği: ,904; Kişilik Ölçeği: ,854) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd. 1995). Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren Bartlett's Test of Sphericity değerlerinin (Görev Performans Ölçeği: $\chi^2_{(253)} = 3012,802, p=0,000$; Bağlam Performans Ölçeği: $\chi^2_{(330)} = 6394,044, p=0,000$; Kişilik Ölçeği: $\chi^2_{(300)} = 6354,492, p=0,000$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (Tablo 4). Uygulanan faktör analizi sonucunda, ölçeklerde her bir faktörün altında yer alan önermelerin faktör yük değerleri 0,50 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda görev performansının *İş Yapma Kalitesi, Mesleki Bilgi ve Beceri, İş Disiplini ve Müşteri Odaklılık* olmak üzere dört faktörde toplandığı görülmüştür. Bağlam performansı ise *Çalışma Gönüllülüğü, Çözüm Odaklılık ve Eleştiriye Açıklık* ile *Yardımcı Olma Duyarlılığı* olmak üzere üç faktörden oluşmuştur. Beş Faktör Kişilik ölçeği de literatürle uyumlu olacak şekilde beş faktör altında yer almıştır. Her bir ölçeğin altında yer alan faktörlerin güvenilirlik değerleri de (Cronbach's Alpha) $\alpha=.60$ 'dan yüksek olması, alt boyutların da güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Ölçeklerin Faktör Boyutlarına İlişkin Değerler

Görev Performansı Ölçeği Boyutları	Önerme Sayısı	Özdeğer	Varyans Açıkama Oranı	Genel Güvenirlik	\bar{x}
	İş Yapma Kalitesi	8	8,036	37,111	.837
Mesleki Bilgi ve Beceri	5	3,581	16,538	.849	3,67
İş Disiplini	4	1,704	7,870	.756	3,65
Müşteri Odaklılık	3	1,431	6,607	.870	3,72
Bağlamsal İş Performansı Ölçeği Boyutları	Önerme Sayısı	Özdeğer	Varyans Açıkama Oranı	Genel Güvenirlik	\bar{x}
	Çalışma Gönüllülüğü	6	6,483	36,100	.901
Çözüm Odaklılık ve Eleştiriye Açıklık	4	3,677	20,475	.803	3,43
Yardımcı Olma Duyarlılığı	3	2,835	15,786	.869	3,39
Kişilik Ölçeği Boyutları	Önerme Sayısı	Özdeğer	Varyans Açıkama Oranı	Genel Güvenirlik	\bar{x}
	Uyumluluk	9	12,755	27,137	.870
Sorumluluk	9	7,426	15,799	.856	3,85
Deneyime Açıklık	10	1,991	4,236	.801	3,31
Dışadönüklük	8	4,935	10,499	.849	3,79
Nevrotiklik	8	3,210	6,829	.837	3,02

1.4.3. Kümeleme Analizi Sonuçları

Araştırmada kişilik özelliklerinin iş performansını üzerindeki yordayıcı etkisi diskriminant analizi ile test edilmiştir. Diskriminant analizi, iki veya daha fazla grubun çok sayıda değişkene bağlı olarak karşılaştırılmasını sağlayan bir yöntemdir. Analizin amacı, grupların hangi değişkenler açısından birbirinden farklılaştığının ortaya çıkarılmasıdır (Oğuzlar, 2006: 77). Diskriminant analizinin uygulanabilmesi için bağımlı değişkenin kategorik, bağımsız değişkenin metrik olması gerekmektedir. Araştırmada diskriminant analizinin kullanılabilmesi için bağımlı değişken olan iş performans boyutlarına, kümeleme analizi uygulanarak kategorik verilere dönüştürülmüştür. Önbüro çalışanlarının iş performans düzeylerinin gruplandırılması, kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında ve ortaya konmasında daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür.

Araştırmada önbüro çalışanlarının iş performans boyutlarının sınıflandırılmasında iki aşamalı kümeleme (two-step cluster) yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü iki aşamalı kümeleme yöntemi hiyerarşik olmayan kümeleme tekniklerinden k Ortalamalar ve hiyerarşik tekniklerinden ise Ward'ın En Küçük Varyans tekniklerinin birleştirilmesi ile oluşan hibrid kümeleme tekniğidir. Klasik kümeleme algoritmaları ile kıyaslandığında iki aşamalı kümeleme yöntemi daha öznelikli kategoriler sağlamaktadır. Aynı zamanda iki aşamalı kümeleme yönteminde küme sayıları otomatik olarak en uygun küme sayısı şeklinde belirlenmektedir. İki aşamalı kümeleri analizinde kümeleri oluşturan değişkenlerin görece katkısı (önemi düzeyi) hesaplanmaktadır. Önem değerleri 0-1 arasında derecelendirilmektedir. 0 kümeleri belirlemede en önemsiz değişkeni ve 1 ise son derece önemli değişkeni ifade etmektedir (Ceylan vd., 2017: 477).

Tablo 6: Görev Performansına Yönelik Kümeleme Analizi

	Yüksek Görev Performansı n=151 (% 151)	Standart Görev Performansı n=87 (% 25,8)	Düşük Görev Performansı n=99 (% 29,4)
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
Mesleki Bilgi ve Beceri (Önem Seviyesi=1)	4,54	3,61	2,49
Müşteri Odaklılık (Önem Seviyesi=1)	4,56	3,25	2,39
İş Disiplini (Önem Seviyesi=0,95)	4,34	3,46	2,51
İş Yapma Kalitesi (Önem Seviyesi=0,75)	3,84	3,35	2,90
Genel Görev Performansı (n=337)	4,32	3,41	2,57

Uygulanan iki aşamalı kümeleme analizi sonucunda, ön büro çalışanlarının hem görev ve hem bağlamsal performans düzeylerinin üç grup altında toplanmıştır. Görev performans sınıflandırmasının birinci kümesi, ortak özellikler taşıyan 151 kişi tarafından oluşmakta olup toplam performans değerlendirilmesi yapılan önbüro çalışanlarının % 44,8'ini oluşturmaktadır. Birinci küme aynı zamanda en fazla çalışanın yer aldığı sınıfa oluşturmaktadır. Görev performans sınıflandırmasında birinci kümede yer alan önbüro çalışanlarının performans ortalaması $\bar{x}=4,32$ olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değer önbüro çalışanların görev performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir. Belirlenen bu sonuçlardan dolayı birinci kümeye “yüksek görev performans” ismi verilmiştir. İkinci küme ise ortak özellik taşıyan 87 kişi tarafından meydana gelmekte olup, değerlendirilen çalışanların %25,8'ini oluşturmaktadır. İkinci kümede yer alan çalışanların görev performans boyutları değerlendirildiğinde, birinci kümeye göre daha düşük fakat genel hatları ile standart performans dereceleri sergiledikleri anlaşılmaktadır. Görev performans sınıflandırmasında ikinci kümede yer alan önbüro çalışanlarının genel iş performans ortalaması $\bar{x}=3,41$ olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede ikinci kümeye “standart iş performans” ismi verilmiştir. Görev performansı kümeleme analizinin üçüncü kümesi 99 kişiden oluşmakta olup, toplam değerlendirilen çalışanların % 29,4'ünü oluşturmaktadır. Üçüncü kümeyi oluşturan önbüro çalışanlarının görev performans boyutları değerlendirildiğinde beklenenin altında iş performansı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Farklı bir ifadeye üçüncü küme yer alan çalışanların düşük bir iş performansı sergiledikleri söylenebilir. Üçüncü kümede yer alan önbüro çalışanlarının genel iş performans ortalaması $\bar{x}=2,57$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu tablodan dolayı üçüncü kümeye “düşük

görev performansı” isimi verilmiştir. Kümeleme analizi sonucunda elde edilen önem değerlerine göre görev performansının tüm boyutlarının her üç kümenin belirlenmesinde önemli düzeyde etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Bağlamsal Performansa Yönelik Kümeleme Analizi

	Yüksek Bağlam Performansı n=120 (%35,6) \bar{x}	Standart Bağlam Performansı n=129 (%38,3) \bar{x}	Düşük Bağlam Performansı n=88 (%26,1) \bar{x}
Yardımcı Olma Duyarlılığı (Önem Seviyesi=1)	4,24	3,75	2,21
Çalışma Gönüllüğü (Önem Seviyesi=1)	4,44	3,22	2,82
Çözüm Odaklılık Eleştiriyeye Açıklık (Önem Seviyesi=0,90)	4,26	3,50	2,55
Genel Ortalama (n=337)	4,31	3,49	2,52

Bağlamsal iş performansı sınıflandırmasının birinci kümesi, ortak özellikler taşıyan 120 kişi tarafından oluşmakta olup toplam performans değerlendirilmesi yapılan önbüro çalışanlarının % 35,6’sını oluşturmaktadır. Birinci kümede yer alan çalışanların bağlamsal performansının alt boyutlarından almış olduğu değerler incelendiğinde, standartların ve genel ortalamasının üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bağlamsal performans sınıflandırmasında birinci kümede yer alan önbüro çalışanlarının bağlamsal performans ortalaması $\bar{x}=4,31$ olarak saptanmıştır. Belirlenen bu değerden dolayı birinci kümeye “*yüksek bağlamsal performans*” ismi verilmiştir. İkinci küme ise ortak özellik taşıyan 129 kişi tarafından meydana gelmekte olup, değerlendirilen çalışanların %38,3’ünü oluşturmaktadır. Bağlamsal performans sınıflandırmasında ikinci kümede yer alan önbüro çalışanlarının genel bağlamsal performans ortalaması $\bar{x}=3,49$ olarak hesaplanmıştır. İkinci kümede yer alan çalışanların bağlam performans boyutları değerlendirildiğinde, genel ortalamayla aynı olduğu ve standart değerlerde yer aldığı için “*standart bağlamsal performans*” olarak adlandırılmıştır. Ve son olarak bağlamsal performansın üçüncü kümesinde yer alan çalışanlar toplam çalışanların % 26,1’ni (n=88) oluşturmaktadır. Üçüncü kümede yer alan önbüro çalışanlarının genel bağlamsal performans ortalaması $\bar{x}=2,52$ olarak hesaplanmıştır. Üçüncü kümede yer alan çalışanların bağlam performans değerleri ortalamasının ve standart değerlerin altında olduğu için “*düşük bağlam performansı*” ismi uygun görülmüştür. Tablo 7’de yer alan iki aşamalı kümeleme analizi sonucunda elde edilen önem değerlerine göre, bağlam performansı tüm boyutlarının her üç kümenin belirlenmesinde önemli düzeyde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

1.4.4. Diskriminant Analizi Sonuçları

Diskriminant analizi önceden belirlenmiş iki veya daha fazla grubun ortalama niteliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ve grupların farklılıklarını ayırt etmede en fazla katkıyı hangi değişkenlerin yaptığını test etmekte kullanılan bir gruplama tekniğidir. Farklı bir ifadeyle analizin amacı, grupların hangi değişkenler açısından birbirinden farklılaştığının ortaya çıkarılması, grupların ayırıcı özelliklerinin belirlenmesidir. Diskriminant analizinde; bağımlı değişken kategorik ve bağımsız değişken(ler) ise metrik olması gerekir (Hair vd.1988:244). Bu açıklamalar çerçevesinde çalışmada diskriminant analiziyle önbüro çalışanlarının ortaya koydukları iş performans seviyelerinin belirlenmesinde kişilik özelliklerinin ayırıcı ve etkin bir rolünün olup olmadığı belirlenmiştir. Diskriminant analizi ile farklı iş performans düzeylerine sahip çalışanları birbirinden ayıran kişilik özellikleri saptanmıştır.

Diskriminant analizinin uygulanabilmesi için, veri setinin belirli şartları taşıması gerekmektedir. Bu şartlarından biri, veri kümesinde yer alan değişkenler arasında çoklu bağımlılığının bulunmaması şartıdır. Bu şartın sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için bağımsız değişkenlere ilişkin korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayılarının tümünün 0,70’den (Oğuzlar, 2006: 79), bazı kaynaklar ise 0,80’den düşük olması (Güzeller ve Kelecioğlu 2006: 143) değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığını göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasında 0,70 değerinden büyük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığını göstermektedir. Yordayıcı değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları 0.380 ile 0.588 arasında olduğundan çoklu bağlantısallık sorunu olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 8: Görev Performansına İlişkin Diskriminant Analizi Sonuçları

Özdeğerler					
	Öz Değer	Özdeğer Varyansın %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon	
Fonksiyon 1	,534	91,8	91,8	,590	
Fonksiyon 2	,048	8,2	100,0	,214	
Wilks' Lambda Değerleri					
Fonksiyonların Testi	Wilks' Lambda	Ki-kare Değeri (X ²)	df	Anlamlılık (Sig.)	
1'den 2'ye	,622	157,621	10	,000	
2	,954	15,505	4	,004	
Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Uyumluluk	,824	35,650	2	334	,000
Sorumluluk	,700	71,496	2	334	,000
Deneyime Açıklık	,839	32,019	2	334	,000
Dışadönüklük	,786	45,378	2	334	,000
Nevrotiklik	,846	30,290	2	334	,000
Standartlaştırılmış Kanonik Diskriminant Fonksiyon Yapı Matrisi Katsayıları					
Bağımsız Değişkenler	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2	Bağımsız Değişkenler	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2
Uyumluluk	,333	,285	Sorumluluk	,894*	,146
Sorumluluk	1,436	,850	Dışadönük	,701*	,444
Deneyime Açıklık	,515	,462	Uyumluluk	,621*	,389
Dışadönüklük	,269	,541	Deneyime Açıklık	,586*	,416
Nevrotiklik	-,011	-,786	Nevrotiklik	-,570*	,399

Diskriminant analizinin uygulanabilmesinin diğer şartını ise değişkenlerin ortak kovaryans matrisine sahip olması oluşturmaktadır. Grupların kovaryanslarının eşit olup olmadığının belirlenmesinde Box's M istatistiği uygulanmaktadır. Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin görev performansı seviyeleri üzerindeki ayırt etme gücünü belirleyebilmek için uygulanan diskriminant analizleri sonucunda; görev performansına yönelik Box's M istatistiği sonuçlarının [F=1,409, sig. 0,235, p>0,05] anlamlı olmadığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar önbüro çalışanlarının iş performansı seviyelerini belirleyen grupların kovaryanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Diskriminant fonksiyonun önemini kanonik korelasyon, özdeğer ve Wilks Lambda istatistikleri ortaya koymaktadır. Özdeğer, diskriminant analizinin ne kadar değerli olduğunu değerlendirmede kullanılan bir istatistiktir. Özdeğer istatistiği ne kadar büyükse, bağımlı değişkendeki varyansın büyük bir kısmı o fonksiyon tarafından açıklanmaktadır. Kesin bir değer olmamakla birlikte 0,40'ın üzerindeki değerler iyi olarak kabul edilmektedir (Burmaoğlu vd., 2009:35). Tablo 8'deki özdeğerler incelendiğinde, görev performansına yönelik önemli bulunan diskriminant fonksiyonu sayısının iki olduğu; birinci fonksiyonun toplam varyansın %91,8'ini, ikinci fonksiyonun ise toplam varyansın %8,2'ini açıkladığı belirlenmiştir. Birikimli olarak % 100 olduğu da tabloda gösterilmiştir. Görev performansına yönelik iki fonksiyon için Tablo 8'de yer alan Wilks Lambda (λ) değerleri [Birinci Fonksiyon $\lambda_1 = ,622$ $X^2_{(10)=157,621}$; $p < 0,05$; ikinci fonksiyon $\lambda_2 = ,954$, $X^2_{(4)=15,505}$; $p < 0,05$] incelendiğinde iki fonksiyonun da ayırt etme gücünün anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar diskriminant fonksiyonlarının oluşturan yordayıcı değişkenlerin bağımlı değişkendeki grupları ayırmada anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmada bulunan birinci fonksiyonun özdeğeri, 0,534, ikinci fonksiyonun özdeğeri ise 0,048 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, birinci fonksiyon içerisinde yer alan önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin, görev performansı değişkendeki varyansın bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Bağımlı değişkenin grupları ile diskriminant fonksiyonu arasındaki ilişkinin büyüklüğü, kanonik korelasyon katsayısının büyüklüğüne bağlıdır. Kanonik korelasyon katsayısının karesi ise, bağımsız değişkenler tarafından açıklanan bağımlı değişkendeki sınıflamanın yüzdesini vermektedir (Balkar ve Kalman, 2015: 148). Tablo 8'deki diskriminant fonksiyonlarının kanonik korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde; birinci diskriminant fonksiyonu, $(0,590^2 = 0,3481)$ bağımlı değişkeni % 35 oranında açıkladığını; ikinci diskriminant fonksiyonu ise $(0,214^2 = 0,04579)$ bağımlı değişkeni %4,5 oranında

açıkladığı görülmüştür. Bu sonuçlar, diskriminant fonksiyonun görev performans grupları ayırmada orta düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.

Grup ortalamalarının eşitliği testi, her bağımsız değişkenin model oluşturulmadan önce potansiyelini ölçer. Anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğu için her bir kişilik özelliği değişkeninin modeli açıklamada katkısı olduğu ifade etmektedir. Tablo 8’de diskriminant fonksiyonuna anlamlı katkısı olan bağımsız değişkenleri gösteren Wilks’ Lambda (λ) grup ortalamalarının eşitliği test sonuçları ve F değerlerine yer verilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre, kişilik özelliklerinin tüm boyutlarının [Uyumluluk Boyutu: $F_{(2,334)}=35,650$, $p < 0,05$; Sorumluluk Boyutu: $F_{(2,334)}= 71,496$, $p < 0,05$, Deneyime Açıklık Boyutu: $F_{(2,334)}=32,019$, $p < 0,05$; Dışadönüklük Boyutu: $F_{(2,334)}=45,378$, $p < 0,05$; Nevrotiklik Boyutu: $F_{(2,334)}=30,290$, $p < 0,05$) görev performansı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle önbüro çalışanlarının kişilik özellikleri, görev performans seviyelerini gruplara ayırmada anlamlı bir etkiye sahiptir.

Diskriminant fonksiyonun standartlaştırılmış katsayıları, her bir bağımlı değişkenin tahmininde, bağımsız değişkenin diskriminant fonksiyonuna özgün katkısını ifade etmektedir (Çokluk vd., 2010: 123). Tablo 8’de yer alan diskriminant fonksiyonuna ilişkin kat sayılar incelendiğinde önbüro çalışanlarının görev performansını ayırmada en fazla etki eden kişilik boyutunun sorumluluk (1,436) olduğu, sırasıyla deneyime açıklık (,515), uyumluluk (,333), dışadönüklük (,269) olarak saptandığı ve en düşük etkiye sahip değişkenin ise (-,011) nevroitiklik boyutu olduğu belirlenmiştir. Elde edilen diskriminant fonksiyonun standartlaştırılmış katsayı değerlerine göre nevroitiklik kişilik boyutu dışında diğer kişilik boyutlarının görev performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre ön büro çalışanlarının görev performansı boyutu üzerinde en güçlü etkiyi sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik boyutlarının yaptığı anlaşılmaktadır. Sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının, görev performansı üzerinde ayırt edici bağımsız değişkenler olduğu ifade edilebilir.

Bağımsız değişkenlerin diskriminant fonksiyonu ile ilişkisini gösteren yapı matrisi katsayıları Tablo 8’de gösterilmiştir. Yapı matrisi katsayıları her bir bağımsız değişkenin her bir diskriminant fonksiyonu ile ilişkisini gösterir. Yapı matrisi katsayıları ne kadar büyükse, bu durum bağımsız değişkenlerle diskriminat fonksiyonu arasındaki ilişkinin de o denli yüksek olduğunu gösterir (Çokluk vd., 2010: 123). Görev performansına ilişkin yapı matrisi değerleri incelendiğinde, birinci diskriminant fonksiyonu ile en yüksek korelasyonun sorumluluk boyutuyla (,894) en düşük korelasyonun ise (-,570) nevroitiklik boyutuyla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9: Görev Performans Sınıflarının Kişilik Özellikleri Değerleri

	Yüksek Görev Performansı (a) n=151 (%45)	Standart Görev Performansı (b) n=87 (%26)	Düşük Görev Performansı (c) n=99 (%29)	F	Post Hoc Tests
Uyumluluk	3,73	3,65	2,80	$F=35,650$ $p < 0,05$	$a^c, b^c, c^{a,b}$
Sorumluluk	4,16	3,96	3,28	$F=71,496$ $p < 0,05$	$a^{b,c}, b^{a,c}, c^{a,b}$
Deneyime Açıklık	3,51	3,47	2,86	$F=32,019$ $p < 0,05$	$a^c, b^c, c^{a,b}$
Dışadönüklük	3,97	3,92	3,39	$F=45,378$ $p < 0,05$	$a^c, b^c, c^{a,b}$
Nevrotiklik	2,70	3,07	3,48	$F=30,29$ $p < 0,05$	$a^{b,c}, b^{a,c}, c^{a,b}$

Yüksek görev performansı sergileyen ön büro çalışanlarının temel kişilik özelliklerinin sorumluluk ve dışadönüklük boyutlarının yüksek, nevroitiklik boyutunun çok düşük olmasa ortalamasının altında olduğu belirlenmiştir. Uyumluluk ve deneyime açıklık boyutları ise genel ortalamasının üstündedir. Gerçekleştirilen Anova analizi sonuçlarına göre, yüksek görev performansı sergileyen çalışanları standart görev performansı sergileyen çalışanlardan ayıran ayırıcı kişilik özelliklerinin sorumluluk ve nevroitiklik kişilik özellikleri olduğu saptanmıştır. Yüksek performans sergileyen önbüro çalışanlarının, uyumluluk, dışadönüklük ve deneyime açıklık kişilik boyutlarının standart performans sergileyen çalışanlardan istatistiksel anlamda farklılaşmadığı sonuna ulaşılmıştır. Yüksek performans sergileyen önbüro çalışanlarının tüm kişilik

özellikleri, düşük performans sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinden istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde farklılaşmaktadır.

Standart görev performansı sergileyen ön büro çalışanlarının sorumluluk, dışadönüklük ve uyumluluk puanları birbirine oldukça yakın bir düzeyde olmakla birlikte yüksek seviyeye yakın çıkmıştır. Deneyime açıklık boyutu bu üç boyut düzeyinin altında olmakla birlikte orta seviyede yer almaktadır. Standart görev performansı sergileyen çalışanların nevroitiklik boyutu çok yüksek düzeyde olmamakla birlikte, düşük seviyede değerlendirilebilecek bir değer de almamıştır. Düşük görev performansı kümesinde yer alan çalışanların en belirgin kişilik özellikleri değerlendirildiğinde, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının oldukça düşük olması ayrıca nevroitiklik boyutun da genel ortalamasının üzerinde yer almasıdır. Düşük görev performansı kümesinde yer alan önbüro çalışanlarının sorumluluk ve dışadönüklük özellikleri orta düzeyde olsa da genel ortalamasının altında bulunmaktadır.

Tablo 10: Görev Performansına İlişkin Sınıflandırma Sonuçları

	Tahmini Grup Üyeliği						
	Düşük Performansı	Görev	Standart Performansı	Görev	Yüksek Performansı	Görev	Toplam
Görev Performans Sınıfları	n	%	n	%	n	%	n
Düşük Görev Performansı	45	45,5	18	18,2	36	36,4	99
Standart Görev Performansı	9	10,3	25	28,7	53	60,9	87
Yüksek Görev Performansı	15	9,9	16	10,6	120	79,5	151

Doğru Sınıflama Oranı % 56,4

Diskriminant analizi sınıflandırma değerleri, analizin ve sınıflandırmanın doğruluk oranını göstermektedir. Tablo 10'da yer alan önbüro çalışanlarının görev performansına yönelik sınıflandırma sonuçlarına göre, düşük görev performansına sergilediği belirlenen 99 önbüro çalışanından 45'i (%46); standart görev performansı sergilediği belirlenen 87 kişiden 25'i (%29) ve yüksek görev performansı sergilediği belirlenen 151 önbüro çalışanından 120'si (%80) doğru olarak sınıflandırılmıştır. Görev performansına yönelik diskriminant fonksiyonunun doğru sınıflandırma yüzdesi % 56,4 olarak belirlenmiştir. Sınıflandırmanın doğruluğunu değerlendirmede nisbi şans ve maksimum şans kriterleri önemli bir göstergedir. Bunun için öncelikli olarak görev performans sınıflarının toplam içindeki oranlarının ortaya konması gerekmektedir. Yüksek görev performansı sergileyen ön büro çalışanlarının toplam içindeki oranı %44,80 (151/337), standart görev performansı sergileyen çalışanların oranı %25,8 (87/337); düşük görev performansı ortaya koyan çalışanların oranı ise %29,4'tür (99/337). Maksimum şans kriteri en büyük örnek birim sayısının toplam birim sayısına bölünmesiyle elde edilmektedir. Burada maksimum şans kriteri %44,80'dir. Nisbi şans değeri bağımlı değişken sınıflarının toplam içindeki yüzdelerinin karelerinin toplamı hesaplanarak belirlenir. Nispi şans kriteri değeri $(0,448^2+0,258^2+0,294^2=0,3537)$ %35,37 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sınıflama doğruluğu nisbi şans değerinden daha fazla bir oranda yüksektir. Buna göre üretilen diskriminant fonksiyonu, şansla sınıflamanın ötesinde doğru bir sınıflama yapabilmektedir. Farklı bir ifadeyle önbüro çalışanlarının kişilik özellikleri oluşturan, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve nevroitiklik boyutlarından elde edilen puanlar, görev performanslarına yönelik sınıflandırmada etkili olduğu anlaşılmaktadır. Görev performansını doğru sınıflandırma oranı %56,4 nisbi şans kriteri olan %35,37'den ve maksimum şans kriteri olan %44,80'den büyük olduğu için, diskriminant analizinin başarılı olduğu göstermektedir.

Tablo 11: Bağlamsal Performansa İlişkin Diskriminant Analizi Sonuçları

Özdeğerler				
	Öz Değer	Özdeğer Varyansın %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
Fonksiyon 1	1,183	92,5	92,5	,736
Fonksiyon 2	,095	7,5	100,0	,295

Wilks' Lambda Değerleri					
Fonksiyonların Testi	Wilks' Lambda	Ki-kare Değeri (X ²)	df	Anlamlılık (Sig.)	
1'den 2'ye	,418	289,401	10	,000	
2	,913	30,209	4	,000	
Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Uyumluluk	,730	61,921	2	334	,000
Sorumluluk	,578	121,974	2	334	,000
Deneyime Açıklık	,763	51,796	2	334	,000
Dışadönüklük	,931	12,332	2	334	,000
Nevrotiklik	,689	75,317	2	334	,000
Standartlaştırılmış Kanonik Diskriminant Fonksiyon Yapı Matrisi Katsayıları					
Bağımsız Değişkenler	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2	Bağımsız Değişkenler	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2
Uyumluluk	,416	,102	Sorumluluk	,785*	,109
Sorumluluk	1,830	1,150	Nevrotiklik	-,617*	-,117
Deneyime Açıklık	,796	,176	Deneyime Açıklık	,499*	,398
Dışadönüklük	,619	,455	Uyumluluk	,562*	,537
Nevrotiklik	-,278	-,129	Dışadönüklük	,242*	,240

Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin bağlamsal performans seviyeleri üzerindeki ayırt etme gücünü belirleyebilmek için uygulanan diskriminant analizleri sonucunda; bağlam performansına yönelik Box's M istatistiği sonuçlarının [F=,007, sig. 0,933, p>0,05] anlamlı olmadığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar önbüro çalışanlarının bağlamsal performans seviyelerini belirleyen grupların kovaryanslarının eşit olduğu ifade etmekte ve diskriminant analizinin uygulanabileceğini göstermektedir. Tablo 11'de yer alan bağlamsal performans bağımlı değişkenine yönelik gerçekleştirilen diskriminant analizi sonuçlarına göre iki diskriminant fonksiyonu bulunmaktadır. Bağlamsal performans seviyelerini yordayan kişilik özelliklerini ifade eden birinci fonksiyonun özdeğeri, 1,183, ikinci fonksiyonun özdeğeri ise 0,095 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında, birinci fonksiyon içerisinde yer alan önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin, bağlamsal performans değişimindeki varyansın büyük bir kısmını açıkladığı ifade edilebilir. Birinci fonksiyonun toplam varyansın %92,5'ini, ikinci fonksiyonun ise toplam varyansın %7,5'ini açıklamaktadır. İki fonksiyon varyansın %100'ünü açıklamaktadır.

Bağlamsal performansa yönelik iki fonksiyon için Tablo 11'de yer alan Wilks Lambda (λ) değerleri [Birinci Fonksiyon $\lambda = ,418 X^2_{(10)} = 289,401$; $p < 0,05$; ikinci fonksiyon $\lambda = ,913 X^2_{(4)} = 30,209$; $p < 0,05$] incelendiğinde iki fonksiyonun da ayırt etme gücünün anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Birinci diskriminant fonksiyonunun kanonikal korelasyon değeri ,736 olarak belirlenmiştir. Birinci diskriminant fonksiyonun ($0,736^2 = 0,5416$) önbüro çalışanlarının bağlamsal performansı üzerinde %54,16'lık oranında bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, elde edilen birinci diskriminant fonksiyonu bağlamsal performans seviyelerin belirlenmesinde %54,16'lık bir güce sahiptir. İkinci fonksiyonun kanonikal korelasyon değeri 0,295 olup, bağımlı değişken üzerindeki etkisi %8,70'tir.

Tablo 11'de yer alan diskriminant fonksiyonuna ilişkin kat sayılar incelendiğinde önbüro çalışanlarının bağlamsal performansını ayırmada en fazla etki eden kişilik boyutunun sorumluluk (1,830) olduğu, sırasıyla deneyime açıklık (,796), dışadönüklük (,619), uyumluluk (,416) ve nevrotiklik (-,278) boyutu olduğu belirlenmiştir. Elde edilen diskriminant fonksiyonun standartlaştırılmış katsayı değerlerine göre nevrotiklik kişilik boyutu dışında diğer kişilik boyutlarının görev performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre ön büro çalışanlarının görev performansı boyutu üzerinde sorumluluk, deneyime açıklık, dışadönüklük ve nevrotiklik boyutlarının bağlam performansı üzerinde ayırt edici bağımsız değişkenler olduğu ifade edilebilir.

Tablo 11: Wilks' Lambda (λ) grup ortalamalarının eşitliği test sonuçları ve F değerlerine göre belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre kişilik özelliklerinin tüm boyutlarının [Uyumluluk Boyutu: $F_{(2,334)} = 61,921$, $p < 0,05$; Sorumluluk Boyutu: $F_{(2,334)} = 121,974$, $p < 0,05$, Deneyime Açıklık Boyutu: $F_{(2,334)} = 51,796$, $p < 0,05$; Dışadönüklük Boyutu: $F_{(2,334)} = 12,332$, $p < 0,05$; Nevrotiklik Boyutu: $F_{(2,334)} = 75,317$, $p < 0,05$], bağlamsal

performans boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ön büro çalışanlarının kişilik özellikleri, bağlamsal performansları üzerinde ayırt edici düzeyde farklılık göstermektedir.

Tablo 12: Bağlamsal Performans Sınıflarının Kişilik Özellikleri Değerleri

	Yüksek Bağlamsal Performansı (a) n=120 (%36)	Standart Bağlamsal Performansı (b) n=129 (%38)	Düşük Bağlamsal Performansı (c) n=88 (%26)	F	Post Tests	Hoc
Uyumluluk	3,98	3,46	2,66	F=61,921 p<0,05	a ^{b,c} ,b ^{a,c} ,c ^{a,b}	
Sorumluluk	4,40	3,73	3,27	F=121,974p<0,05	a ^{b,c} ,b ^{a,c} ,c ^{a,b}	
Deneyime Açıklık	3,70	3,29	2,80	F=51,796 p<0,05	a ^{b,c} ,b ^{a,c} ,c ^{a,b}	
Dışadönüklük	3,98	3,69	3,66	F=12,332 p<0,05	a ^{b,c} ,b ^{a,c} ,c ^{a,b}	
Nevrotiklik	2,45	3,14	3,63	F=75,317 p<0,05	a ^{b,c} ,b ^{a,c} ,c ^{a,b}	

Yüksek bağlamsal performansı kümesinde yer alan önbüro çalışanları, araştırma kapsamında yer çalışanların % 36'sını oluşturmaktadır. Yüksek bağlam performansı sergileyen önbüro çalışanlarının belirgin kişilik özellikleri, sorumluluk kişilik boyutu başta olmak üzere uyumluluk ve dışadönüklük seviyelerinin oldukça yüksek düzeyde olması, nevroitik düzeyinin ise düşük düzeyde yer almasıdır. Deneyime açıklık kişilik özelliği de genel ortalamasının oldukça üzerindedir. Anova analizi ve Post Hoc test sonuçlarına göre yüksek bağlamsal performans sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinin tüm boyutları standart ve düşük bağlamsal performans sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturacak şekilde farklılaşmaktadır. Standart bağlamsal performans sergileyen ön büro çalışanların kişilik özellikleri incelendiğinde, sorumluluk ve dışadönüklük kişilik özelliklerinin belirgin şekilde ön plana çıktığı görülmektedir. Anova analizi ve Post Hoc test sonuçlarına göre standart bağlamsal performans sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinin tüm boyutları yüksek ve düşük bağlam performansı sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturacak şekilde farklılaşmaktadır. Düşük bağlamsal performans sergileyen önbüro çalışanlarının en belirgin kişilik özelliklerinin nevroitiklik ve dışadönüklük kişilik boyutlarının yüksek, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının düşük, sorumluluk boyutunun ise orta derecelerde yer almasıdır. Düşük bağlamsal performans sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinin tüm boyutlarının Anova analizi ve Post Hoc test sonuçlarına göre yüksek ve standart bağlamsal performans sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinden istatistiksel anlamda farklılaştığı belirlenmiştir.

Tablo 13: Bağlamsal Performansa İlişkin Sınıflandırma Sonuçları

	Tahmini Grup Üyeliliği						
	Yüksek Performansı	Bağlam	Düşük Performansı	Bağlam	Standart Performansı	Bağlam	Toplam
Bağlamsal Performans Sınıfları	n	%	n	%	n	%	n
Yüksek Bağlamsal Performansı	105	87,5	0	,0	15	12,5	120
Düşük Bağlamsal Performansı	0	,0	51	58,0	37	42,0	88
Standart Bağlamsal Performansı	24	18,6	24	18,6	81	62,8	129

Doğru Sınıflama Oranı % 70,3

Elde edilen fonksiyonlar yardımıyla yapılan sınıflandırma analizi sonucunda (Tablo 13) bağlamsal performans gruplarından yüksek bağlamsal performans sergileyen ön büro çalışanlarından % 87,5'i doğru sınıflandırılmış, standart bağlamsal performans sergileyen çalışanlardan % 62,8'i doğru sınıflandırılırken düşük bağlamsal performansı sergileyen çalışanların ise %58'i doğru sınıflandırılmıştır. En yüksek oranda doğru sınıflandırmanın yapıldığı sınıf yüksek bağlamsal performansı olmuştur. Genel anlamda, bağlamsal performansına yönelik gerçekleştirilen diskriminant analizi sonuçlarına göre, önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin bağlamsal performanslarını belirlemede %70,3 olasılıkla doğru tahmin etmektedir.

Maksimum şans kriteri %38,30, nispi şans kriteri ise $(0,356^2+0,383^2+0,261^2=0,3415)$ %34,15 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sınıflama doğruluğu nisbi şans değerinden daha yüksektir. Buna göre üretilen diskriminant fonksiyonu, şansla sınıflamanın ötesinde doğru bir sınıflama yapabilmektedir. Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin bağlamsal performansını doğru sınıflandırma oranı %70,3 nisbi şans kriteri olan %34,14'den ve maksimum şans kriteri olan %36,60'den büyük olduğu için, diskriminant analizinin başarılı olduğu göstermektedir.

Tablo 14: İş Performans Sınıflarına Göre Önbüro Çalışanlarının Özelliklerinin Değerlendirilmesi

	Yüksek Görev Performansı (a) n=151 (%45)	Standart Görev Performansı (b) n=87 (%26)	Düşük Görev Performansı (c) n=99 (%29)	Whitney U testi ve Kruskal Wallis Değerleri
Kadın	%51 (n=62)	%26 (n=31)	%23 (n=28)	U= 11440,000; z=-2,037
Erkek	%41 (n=89)	%26 (n=56)	%33 (n=71)	Sig.,042= p<0,05
Yabancı	%76 (n=53)	%23 (n=16)	%1 (n=1)	U= 4951,000; z=-6,502
Türk	%37 (n=98)	%27 (n=71)	%37 (n=98)	Sig.,000= p<0,05
Evli	%54 (n=53)	%21 (n=21)	%25 (n=24)	U= 10184,000; z=-2,018
Bekar	%41 (n=98)	%28 (n=66)	%31 (n=75)	Sig.,044= p<0,05
Lise	%19 (n=20)	%17 (n=18)	%64 (n=66)	
Önlisans	%49 (n=48)	%31 (n=30)	%20 (n=20)	x ² =36,015; sd=1; Sig.,000= p<0,05
Lisans	%62 (n=83)	%29 (n=39)	%9 (n=13)	
18-25 Yaş	%44 (n=34)	%14 (n=11)	%42 (n=32)	
26-35 Yaş	%53 (n=91)	%28 (n=48)	%20 (n=34)	x ² =15,405; sd=2; Sig.,000= p<0,05
36 Yaş ve Üzeri	%30 (n=26)	%32 (n=28)	%38 (n=33)	
	Yüksek Bağlamsal Performansı (a) n=120 (%36)	Standart Bağlamsal Performansı (b) n=129 (%38)	Düşük Bağlamsal Performansı (c) n=88 (%26)	Whitney U testi ve Kruskal Wallis Değerleri
Kadın	%22 (n=27)	%42 (n=51)	%36 (n=43)	U=10887,000; z=-2,708
Erkek	%43 (n=93)	%36 (n=78)	%21 (n=45)	Sig.,007= p<0,05
Yabancı	%7 (n=5)	%40 (n=28)	%53 (n=37)	U=7142,000; z=-3,235
Türk	%43 (n=115)	%38 (n=101)	%19 (n=51)	Sig.,000= p<0,05
Evli	%44 (n=43)	%40 (n=39)	%16 (n=16)	U=11029,500; z=-,894
Bekar	%32 (n=77)	%38 (n=90)	%30 (n=72)	Sig.,371= p>0,05
Lise	%25 (n=26)	%54 (n=56)	%21 (n=22)	
Önlisans	%53 (n=52)	%26 (n=25)	%21 (n=21)	x ² =20,293; sd=1; Sig.,000= p<0,05
Lisans	%31 (n=42)	%36 (n=48)	%33 (n=45)	
18-25 Yaş	%17 (n=13)	%22 (n=17)	%61 (n=47)	
26-35 Yaş	%56 (n=96)	%35 (n=61)	%9 (n=16)	x ² =33,874; sd=2; Sig.,000= p<0,05
36 Yaş ve Üzeri	%13 (n=11)	%59 (n=51)	%29 (n=25)	

Önbüro çalışanlarının demografik özelliklerine göre görev performansı sınıflarının farklılaşım farklılaşmadığının ortaya konabilmesi için, Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizi gerçekleştirilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, çalışanlarının görev performans sınıfları milliyetlere göre istatistiksel anlamda farklılaşmaktadır. Yüksek görev performansı sergileyen ön büro çalışanları demografik özellikleri incelendiğinde, yabancı uyruklu çalışanların yerli çalışanlara göre daha yüksek görev performansı ortaya koydukları, kadın çalışanların %10'luk bir farkla olsa da erkek çalışanlardan daha iyi görev performansı sergiledikleri görülmektedir; Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre de eğitimin görev performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu ve bu bağlamda eğitim seviyesi yükseldikçe görev performansının da yükseldiği anlaşılmaktadır. Belirgin derece yüksek performans sergileyen çalışanların 26-35 yaş aralığında oldukları belirlenmiştir. 26-35 yaş grubu çalışanların kendilerinden daha genç ve daha yaşlı çalışanlardan görev performansı bakımında olumlu yönde farklılaştığı ifade edilebilir. Düşük görev performansı kümesinde yer alan lise mezunu önbüro çalışanlarının, yarısından fazlasının (%64'ü) düşük görev performansı ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe görev performans seviyelerinin arttığı yönünde bir çıkarımda bulunulabilir. Diğer dikkat çeken bir özellik ise 26-35 yaşın altında ve üstünde yer alan çalışanlarda düşük performans sergileme oranının daha yüksek olmasıdır.

Önbüro çalışanlarının demografik özelliklerine göre bağlamsal performans sınıflarının farklılaşım farklılaşmadığının ortaya konabilmesi için, Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizi gerçekleştirilmiştir. Yüksek bağlamsal performans sergileyen ön büro çalışanları demografik özellikleri açısından incelendiğinde, Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre Türk çalışanların yabancı uyruklu çalışanlara göre daha yüksek bağlamsal performans ortaya koydukları belirlenmiştir. Yabancı uyruklu çalışanların görev performansı çok yüksek bir seviyede iken, Türk çalışanların bağlamsal performansları belirgin bir farklılıkla daha yüksek bir seviyede çıkmıştır. Erkek çalışanların büyük bir çoğunluğu yüksek bağlamsal kümesinde yer alırken, kadın çalışanların büyük bir kesimi ise standart bağlamsal kümesinde yer almaktadır. Bu sonuçlara göre erkek çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu çıkarımında bulunulabilir. Evli çalışanların ağırlıklı oranı yüksek ve standart bağlamsal performans kümesinde yer

alırken, bekar çalışanlarda her üç kümeye göre eşit bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Bekar çalışanların düşük bağlamsal performans kümesinde yer alanların oranı evli çalışanlara göre çok daha yüksek düzeyde kalmaktadır. Haliyle evli çalışanların bağlamsal performansı açısından daha iyi bir performans sergilediği söylenebilir.

Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça görev performans düzeylerinin arttığı sonucu ulaşılmıştır. Fakat bağlamsal performansı için aynı durumdan bahsetmek Tablo 14’de yer alan sonuçlara göre mümkün değildir. Belirgin şekilde yüksek bağlamsal performansı sergileyen çalışanların önlisans mezunu, standart bağlamsal performansı sergileyenleri ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Bağlamsal performans sınıfları arasında lisans mezunu çalışanlarının eşit olarak nitelendirilebilecek bir dağılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Düşük bağlamsal performans grubunda yer alan çalışanları %33’lük en büyük oranla lisans mezunları oluşturmaktadır.

Yaş gruplarına göre çalışanların bağlamsal performans grupları incelendiğinde, görev performans gruplarındaki gibi bir durum söz konusu değildir. 18-25 en genç yaş grubunu oluşturan çalışanların yarısından fazlasının (%61) düşük bağlamsal performans sergiledikleri belirlenmiştir. 26-35 yaş grubunun büyük bir çoğunluğu (%91) yüksek ve standart bağlamsal performansı sergilemektedir. 36 yaş ve üzeri çalışanların yarısından fazlası (%56) standart bağlamsal sınıfta yer almasına rağmen ciddi bir oran olarak nitelendirilebilecek %29’luk bir oranı ise düşük bağlamsal performans sınıfta yer almaktadır. Bu sonuca göre en iyi bağlamsal performansı sergileyen yaş grubunun 26-35 yaş grubu olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

İş performansı, örgütsel performansın ana belirleyicilerinden biri olması nedeniyle yönetim biliminde sıkça ele alınan konulardan biri olmuş farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir. Aynı işi yapan kişilerin, performans sonuçları farklı olabilmektedir. Bu farklılığı oluşturan bireysel ve örgütsel değişkenler olabilmektedir. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların performans farklılıklar oluşturabileceği performans araştırmacıları sıklıkla dile getirmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Bu çalışmada iş performansı, bireysel farklılıklardan birini oluşturan kişilik bağlamında ele alınmıştır. Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemekte ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerinde gösterdiği performans yönü ve seviyesi değişmektedir (Zel, 2001: 41).

Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkilerine yönelik sınırlı sayıda ampirik araştırma yapılmıştır. Özellikle, turizm ve konaklama işletmeleri çalışanlarının performanslarının önündeki bireysel özelliklerin etkileri hakkında çok az şey bilindiğini ifade edilmektedir (Karatepe vd., 2006: 548). Bu bağlamda, önbüro çalışanların kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde ayırıcı kişilik özelliklerinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde öncelikli olarak, iki aşamalı kümeleme analiziyle ön büro çalışanlarının iş performans düzeylerini benzerliklerine göre aynı küme altında toplayarak fark grupları tespit edilmiştir. Önbüro çalışanlarının ortaya koydukları iş performans gurupları belirlendikten sonra kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde ayırıcı ve etkin bir rolünün olup olmadığı diskriminant analizi ile test edilmiştir. Farklı bir ifadeyle diskriminant analizi ile önbüro bölümünde çalışanların iş performans gruplarını birbirinden ayıran kişilik özellikleri ortaya konmuştur.

Farklı bilim dallarında, farklı amaçlarla bireyler ya da birimler çeşitli özellikleri dikkate alınarak sınıflandırılmak istenir. Bu tür bir sınıflandırma bilgisi, karmaşık durumların daha anlaşılır hale gelmesine yardımcı olur. Diskriminant analizi, kavramsal ve matematiksel olarak güçlü birçok değişkenli istatistik yöntemidir. Psikoloji alanında, personel seçme ve yerleştirme kapsamında sınıflandırmak için uygulanmaktadır. Bu uygulamalar insanları bir işe yerleştirmede ya da eğitim programlarına almada etkili stratejiler sağlama amacına hizmet etmektedir (Çokluk vd., 2010: 107).

Araştırmada uygulanan diskriminant analizi sonucunda önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin görev performansı düzeylerini belirlemede kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Önbüro çalışanlarının görev performansını ayırmada en fazla etki eden kişilik boyutlarının sorumluluk ve deneyime açıklık olduğu belirlenmiştir. Sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının, görev performansı üzerinde ayırt edici bağımsız

değişkenler olduğu ifade edilebilir. Diğer boyutlar da etkili olmakla birlikte orta ve düşük derece bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen diskriminant analizi sonuçlarına göre nevroitiklik kişilik boyutu dışında diğer kişilik boyutlarının görev performansını olumlu yönde etkilediği etkilemektedir.

Diskriminant analizi sonuçlarına göre önbüro çalışanlarının bağlamsal performansını ayırmada en fazla etki eden kişilik boyutunun sorumluluk olduğu, sırasıyla deneyime açıklık dışadönüklük uyumluluk ve nevroitiklik boyutu olduğu belirlenmiştir. Görev performans sonuçlarında olduğu gibi nevroitiklik kişilik boyutu dışında diğer kişilik boyutlarının görev performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Görev performansı üzerinde sadece sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının ayırt edici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar araştırmada öne sürülen H1 ve H2 hipotezlerini (*Önbüro çalışanlarının kişilik özellikleri görev ve bağlam performansı üzerinde ayırt edici bir etkiye sahiptir*) doğruladığını göstermektedir.

Araştırma sonucunda sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin her iki iş performansı boyutu üzerinde de güçlü bir ayırtıcı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Sorumluluk ve dışadönüklük özelliği yüksek olan çalışanların iş konusunda daha fazla çabaladığı, görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmeye gayret ettikleri, yeni fikirler üretme potansiyeline sahip, meraklı ve yaratıcı, sorunlara farklı çözüm yolları bulan kişiler oldukları; haliyle daha yüksek düzeyde iş performansı sergiledikleri belirlenmiştir. Farklı sektörlerde yapılan araştırmalar sonucunda da kişiliğin sorumluluk boyutunun, tüm meslek gruplarının iş performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Barrick ve Mount, 1991; Hertz ve Donovan, 2000). Stewart vd. (1996) sorumluluk kişilik boyutunun, iş performansı üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Judge vd. (2013) meta-analizi çalışmasında, iş performansını yordamada en etkili kişilik boyutunun sorumluluk boyutu olduğu belirlemiştir. Araştırma sonucunda nevroitik kişilik özelliğinin her iki iş performansı boyutu üzerinde de olumsuz bir etki oluşturduğu saptanmıştır. Bu konuda yürütülen diğer araştırmalarda da kişiliğin nevroitiklik boyutu ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Rothmann ve Coetzer, 2003; Premuzic ve Furnham, 2003; Poropat, 2011; Hertz ve Donovan, 2000).

Diskriminant analizi sonucunda elde edilen görev performansına yönelik diskriminant fonksiyonunun doğru sınıflandırma yüzdesi % 56,4 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, önbüro çalışanların kişilik özellikleri bilindiği takdirde nasıl bir görev performansı göstereceğini %54 oranında doğru tahmin etmektedir. Kişilik özelliklerinin görev performansına yönelik en yüksek sınıflandırma başarısı % 80 ile yüksek görev performans sınıfı; en düşük sınıflandırma başarısı ise % 29'luk oranla standart görev performansı grubu olmuştur. Kişilik özelliklerinin düşük görev performans gruplarını belirlemedeki başarısı ise % 46 olarak belirlenmiştir.

Bağlam performansına yönelik gerçekleştirilen diskriminant analizi sonuçlarına göre, önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin bağlam performanslarını belirlemede %70,3 olasılıkla doğru tahmin etmektedir. Bağlamsal performans gruplarından yüksek bağlam performans sergileyen ön büro çalışanlarından % 87,5'i doğru sınıflandırılmış, standart bağlam performansı sergileyen çalışanlardan % 62,8'i doğru sınıflandırılırken düşük bağlam performansı sergileyen çalışanların ise %58'i doğru sınıflandırılmıştır. Her iki sınıflandırmada da kişilik özelliklerinin en yüksek oranda doğru sınıflandırdığı sınıf yüksek performans grubu olmuştur. Elde edilen diskriminant analizi sonuçlarına göre önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin görev performansına göre bağlamsal performansla daha fazla ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç "*Önbüro çalışanlarının kişilik özelliklerinin bağlam performansı üzerindeki ayırtıcı etkisi, görev performansı üzerindeki etkisinden daha yüksektir*" H3 hipotezini doğrulamıştır.

Önbüro çalışanlarının kişilik özellikleri, gerek görev performans sınıfları gerekse de bağlamsal performans sınıfları üzerindeki en yüksek sınıflandırma başarısını yüksek performans sınıflarında göstermiştir. Elde edilen bu sonuç, yüksek iş performansı sergilenmesinde kişilik özellikleri kadar çalışma ortamı koşullarının da önemli ve etkili olduğunu göstermektedir. Bu konuda yapılan birçok araştırmada personel güçlendirmenin (Eisenberger vd. 1990; Chen vd. 2009; Yavaş vd., 2010; Ugboro ve Obeng, 2000; Thomas ve Tymon, 1994) örgüt kültürünün (Smart ve John, 1996; Lin ve Lin, 2013), lider ve yönetici

davranışlarının (Pazy ve Ganzach, 2009; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Yılmaz ve Karahan 2010), çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarının (Amarneh vd., 2010), örgüte duyulan güvenin (Sharkie, 2009, Büte, 2011, Rich, 1997), örgütsel adaletin (Konovsky ve Cropanzano, 1991, Cohen-Charash ve Spector, 2001; Moon vd., 2008; Williams, 1999; Suliman 2007; Wang vd. 2010; Kaleem vd. 2013) birey dışındaki faktörlerin iş performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara dayanarak bir pozisyon için doğru kişi seçilse bile uygun çalışma koşulları ile desteklenmedikçe yüksek iş performansı sergilemesinin çok da mümkün olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bir pozisyon için seçilen kişi doğru olsa bile, eğer uygun çalışma koşulları ile desteklenmedikçe doğru kişinin potansiyeli performansına dönüştürmesi çok da mümkün olmamaktadır.

Ayrıca araştırmada yabancı uyruklu ön büro çalışanların yerli çalışanlara göre daha yüksek görev performansı ortaya koydukları belirlenmiştir. Yabancı uyruklu çalışanların, özellikle Rusça konuşan ülkelerden geldiği önbüro müdürleri tarafından belirtilmiştir. Son dört yıldır Alanya'ya gelen Rus turist sayısı Alman turist sayılarını geçerek ilk sıraya yerleşmiş bölgede Rusça bilen turizm çalışanlarına ihtiyaç duyulmuştur. Haliyle konaklama işletmeleri yabancı uyruklu çalışanları, görev performansını ortaya koymada gerekli olan yabancı dil yetkinliklerinden tercih ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Yabancı uyruklu çalışanlar kendilerini göstermek, kanıtlamak ve sonraki yıllarda da çalışmak amacıyla üstün performans göstermiş olabilirler. Eğitimin görev performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu ve bu bağlamda eğitim seviyesi yükseldikçe görev performansının da yükseldiği belirlenmiştir. Yabancı uyruklu çalışanların neredeyse tamamına yakını üniversite mezunu olması bu bulguyla birlikte değerlendirildiğinde görev performansı üzerinde mesleki yeterliliğin önemini göstermektedir. Türk çalışanların yabancı uyruklu çalışanlara göre daha yüksek bağlamsal performansı ortaya koydukları belirlenmiştir. Yabancı uyruklu çalışanların görev performansı çok yüksek bir seviyede iken, Türk çalışanların bağlamsal performansları belirgin bir farklılıkla daha yüksek bir seviyede çıkmıştır. Yabancı uyruklu çalışanların büyük bir çoğunluğunun Türkçe bilmemesi, Türk kültürünü çok iyi tanımamaları, hem kendi hem de diğer bölüm çalışanları ile iletişimini kısıtlamış, işbirliği ve yardımlaşmanın önünde bir engel oluşturabilir.

Araştırmada çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça görev performans düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Fakat bağlam performansı için aynı durumdan bahsetmek mümkün değildir. Belirgin şekilde yüksek bağlam performansı sergileyen çalışanların önlisans mezunu, standart bağlam performansı sergileyenleri ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Düşük bağlam performansı grubunda yer alan çalışanların en büyük oranla lisans mezunları oluşturmaktadır. Bağlamsal performansın yüksek olduğu çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve işletmelerine daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir (Kaya-Harmancı, 2018: 325; Bowling, 2010). Hussain vd. (2003) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde dört ve beş yıldızlı otellerin ön büro departmanı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, yüksek performansının iş memnuniyetini önemli ölçüde arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda lisans mezunları için araştırmada saptanan durumun net bir şekilde anlaşılabilmesi için, lisans mezunlarının beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentilerin işletme yönetimi tarafından nasıl algılandığının, nasıl bir yönetim sergilendiğinin ve işletmenin kariyer politikasıyla birlikte incelenerek anlaşılabilir.

Sonuç olarak araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen diskriminant analizi sonucunda, görev ve bağlam performans grupları arasındaki farklılığın önemli ölçüde çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle önbüro departmanı çalışanlarının kişilik özellikleri açısından farklı seviyelerde görev ve bağlamsal performans ortaya koydukları tespit edilmiştir. Ancak her ne kadar çalışanların kişilik özellikleri belirli bir ölçüde iş performanslarını açıklama oranına sahip olsa da, araştırmada elde edilen sonuçlara dayanarak; bir pozisyon için seçilen doğru kişi eğer uygun çalışma koşulları ile desteklenmedikçe potansiyeli performansına dönüştürmesinin çok da mümkün olmadığı çıkarımında bulunulabilir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynaklarından birini yüksek iş performansı sergileyen çalışanlar oluşturmaktadır (Yun vd., 2007, 746; Li vd., 2012:1061; Kuşluyan vd. 2010). Bu bağlamda konaklama işletmelerinde çalışanların işletmenin başarısında kilit bir role oynadıkları söylenebilir. Doğru pozisyonda doğru kişilerin istihdam edilmesi, gerek işletme verimliliği gerekse de müşteri memnuniyeti ve sadakati açısından oldukça önemlidir. Doğru kişi doğru pozisyonda ve

de uygun koşullar altında çalıştırıldığı zaman, potansiyelini üstün bir performansa dönüştürebilmektedir. Doğru işe doğru kişileri seçebilmek için öncelikli olarak ilgili pozisyonun görev tanımlarının yapılması, sonrasında belirlenen standartlarda hizmet vermeye yatkın kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda da, hizmet sunumunun söz konusu olduğu bütün işlerde personel seçim kriterleri arasında kişiliğin en önemli etmen olduğu vurgulamaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 140). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, önbüro bölümünde iyi derece iş performansı sunabilecek doğru çalışanların bulunmasında, çalışanların performans değerlendirilmesinde kişilik özelliklerinin anlaşılmasında ve mevcut çalışanların potansiyellerini istenilen düzeyde performansa dönüştürebilmesinde verilmesi gereken eğitimlerin belirlenmesinde kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- AL-ABABNEH, M.M., MASADEH, M.A., AL-SHAKHSHEER, F. & HABİBALLAH, M.A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry, *Research in Hospitality Management*, 8(1): 55–62
- ALTSO, (2018), *Alanya Ekonomik Rapor 2017* <https://www.altso.org.tr/yayinlarimiz/alanya-ekonomik-rapor/334871/> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- AMARNEH, B. H., ABU AL-RUB, R. F., & ABU AL-RUB, N. F. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15 (5), 391-401.
- BAKKER, A.B., TIMS, M. & DERKS, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65(10): 1359–1378.
- BALKAR, B. & KALMAN, M. (2015). Okul İklimi, Öğretimsel Liderlik Ve Yönetsel Liderlik Değişkenlerinin Okul Yöneticiliğine Atama Yaklaşımları Açısından Ayırt Edicilik Düzeyi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54): 141-159.
- BARRICK, M.R., & MOUNT, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44(1):1–26.
- BARRICK, M.R. & MOUNT M.K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationship the Big Five Personality Dimension and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78:715-722.
- BARRICK, M.R., MICHAEL, K.M. & TIMOTHY, A.J. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What Do We Know and Where Do We Go Next?”, *Personality and Performance*, 9(1-2): 9-30.
- BEFORT, N. & HATTRUP, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors, *Applied Human Resource Management Research*, 8(1): 17-32.
- BETTENCOURT, L.A. & BROWN, S.W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 31(4):394-408.
- BITNER, M.J., BOOMS, B.H. & TETREAUULT, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54 (1):71-84.
- BORMAN, W.C. & MOTOWIDLO, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- BORMAN, W.C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship, *Current Directions in Psychological Science*, 13(6): 238-241.
- BORMAN, W.C. MOTOWIDLO S.J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. (Edit: N. Schmitt and W. C. Borman), *Personnel Selection in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- BORMAN, W.C., WHITE, L.A. & DORSEY, D.W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 80: 168-177.
- BOSHOFF, C. & ARNOLDS, C. (1995). Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance, *South African Journal of Business Management*, 26(4): 125-135.
- BOWLING, N. A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 25(1): 119-130.
- BROWN, T.J., MOWEN, J.C., DONAVAN, D.T. & LICATA, J.W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Superior Performance Raitings, *Journal of Marketing Research*, 39(1): 110- 119.
- BURKE, L.A. & WITT, L.A. (2002). Moderators of the Openness to Experince-Performance Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): 712-721.
- BURMAOĞLU, S. OKTAY, E. & ÖZEN, Ü. (2009). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Beşeri Kalkınma Endeksi Verilerini Kullanarak Diskriminant Analizi ve Lojistik Regresyon Analizinin Sınıflandırma Performanslarının Karşılaştırılması, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2):23-49.
- BÜTE, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 171-192.
- CAMPBELL, J.P. (1990) *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*, (Ed. Marvin D. Dunnette; Leaetta M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 1*), Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- CEYLAN, Z., GÜRSEV, S. & BULKAN, S. (2017). İki Aşamalı Kümeleme Analizi ile Bireysel Emeklilik Sektöründe Müşteri Profilinin Değerlendirilmesi, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(4): 475-485.

- CHEN, Z., EISENBERGER, R., JOHNSON, K. M., SUCHARSKI, I.L., & ASELAG, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1): 119- 124.
- CLEMES, M.D., WU, H.C.J., HU, B.D., & GAN, C. (2009). An empirical study of behavioral intentions in the Taiwan hotel industry, *Innovative Marketing*, 5 (3): 30–50.
- COHEN-CHARASH, Y. & SPECTOR, P.E. (2001). The role of Justice in Organizations, A meta- Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- CONWAY, J.M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 3-13.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. VE BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, Pegem Akademi: Ankara.
- DEMİRTAŞ, Ö., KARACA, M. & BİÇKES, M. (2017). *Başarılı Girişimciliğin Perde Arkasındaki Güçler: Bazı İnsanlar Neden Girişimci Olarak Diğerlerinden Daha Başarılıdır?*, Eğitim Yayınevi: Konya.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., & LA MASTRO, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1): 51-59.
- EREN, S. & KÜÇÜKALTAN, E.G. (2017). Mükemmeliyetçiliğin İş Performansına Etkileri: Aşçılar Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2): 281-292.
- FRITZSCHE, B.A., MCINTIRE, S.A. & YOST, A.P. (2002). Holland Type as a Moderator of Personality-Performance Predictions, *Journal of Vocational Behaviour*, 60:422-436.
- GEORGE, S. & WEIMERSKIRCH, A. (1994). *Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies*, New York: Wiley.
- GOODMAN, S.A. & SVYANTEK, D.J (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55(2): 254–275.
- GORE, J.S., KIEFNER, A.E. & COMBS, K.M. (2012). Personality Traits That Predict Academic Citizenship Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(10): 2433–2456.
- GREENSLADE, J.H., NERINA L. & JIMMIESON, N.L. (2007). Distinguishing Between Task and Contextual Performance For Nurses: Development of a Job Performance Scale, *Journal of Advanced Nursing*, 58(6): 602-611.
- GRIFFIN, M.A, NEAL, A. & PARKER, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Po-sitive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- GÜMÜŞ, D.Ö. (2009). *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma: Türkiye-ABD*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Doktora Tezi. Ankara.
- GÜRBÜZ, S. & ŞAHİN F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz, Seçkin* Yayıncılık: Ankara.
- GÜZELLER, C. & KELECİOĞLU, H. (2006). Ortaöğretim Kurumları Öğrenci Seçme Sınavının Sınıflama Geçerliliği Üzerine Bir Çalışma, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30: 140-148.
- HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L., BLACK W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5th ed.) Prentice Hall Inc., International Edition.
- HOGAN, J. & HOLLAND, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Jop performance Relations: A Socioanalytic Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 63:100-112.
- HURTZ, G. M. & DONOVAN, J.J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6):869–879.
- HUSSAIN, K., KHAN, A. & BAVIK, A. (2003). The effects of job performance on frontline employee job satisfaction and quitting intent: the case of hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus', *EMU Journal of Tourism Research*, 4(1):83-94.
- JENKINS, M. & GRIFFITH, R. (2004). Using Personality Constructs To Predict Performance: Narrow Or Broad Bandwidth, *Journal of Business and Psychology*, 19(2): 255-29.
- JUDGE, T.A., RODELL, J.B., KLINGER, R.L., SIMON, L.S.& CRAWFORD, E.R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives, *Journal of Applied Psychology*, 98(6): 875-925.

- KALEEM, M.M., JABEEN, B. & TWANA, M.J. (2013). Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2): 28-37.
- KARATEPE, O. M., & AGA, M. (2012). Work Engagement as a Mediator of the Effects of Personality Traits on Job Outcomes: A Study of Frontline Employees, *Services Marketing Quarterly*, 33(4): 343–362.
- KARATEPE, O.M. & KİLİC, H. (2009). The effects of two directions of conflict and facilitation on frontline employees' job outcomes, *The Service Industries Journal*, 29(7):977-993.
- KARATEPE, O.M., ULUDAĞ, O., MENEVİS, İ., HADZİMEHMEDAGİC, L. & BADDARC, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction, *Tourism Management*, 27: 547–560.
- KAYA-HARMANCI, Y. (2018). Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Performans İlişkisinde Pozitif Duygusallığın Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1):321-341.
- KIRKMAN, B. L., & ROSEN, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1): 58- 74.
- KONOVSKY, M. A. & CROPANZANO R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698-707.
- KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; ILHAN, İ. VE BUYRUK, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2): 171- 214.
- KUŞLUVAN, S. & EREN, D. (2011). İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2): 139-153.
- LI, X., SANDERS, K., & FRENKEL, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(4): 1059-1066.
- LIN, P.C., LIN, P.K. (2013). Organizational Culture and Job Performance: A Case Study of the SMEs in the Northern Taiwan. In *Service Systems and Service Management (ICSSSM), 10th International Conference*, 818-821.
- LIU, C.M. & CHEN, K.J. (2006). Personality Traits as Antecedents of Employee Customer Orientation: A Case Study in the Hospitality Industry, *International Journal Of Management*, 23(1):478-484.
- LOVELAND, J.M., GIBSON L.W., LOUNSBURY J.W. & HUFFSTETLER, B.C. (2005). Broad and Narrow Personality Traits in Relation to the Job Performance of Camp Counselors, *Child & Youth Care Forum*, 34(3): 241-255.
- LUTHANS, F. (2010). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach (Twelfth Edition)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- MCCRAE, R.R., & COSTA, P.T. (2006). *Personality in Adulthood A Five-Factor Theory Perspective (Second Edition)*. New York: The Guildford Press.
- MEI, AW.O., DEAN, A.M., & WHITE, C.J. (1999). Analyzing service quality in the hospitality industry, *Managing Service Quality*, 9 (2): 136–143.
- MEYER, R.D., DALAL, R.S., JOSÉ, I.J., HERMÍDA, R., CHEN, T.R., VEGA, R.P., BROOKS, C.K., & KHARE, V.P. (2014). Measuring job-related situational strength and assessing its interactive effects with personality on voluntary work behavior, *Journal of Management*, 40(4): 1010-1041.
- MILFONT, T.L. & SIBLEY, C.G. (2012). The big five personality traits and environmental engagement: Associations at the individual and societal level, *Journal of Environmental Psychology*, 32(2):187–195.
- MOON, H., KAMDAR, D., MAYER, D.M. & TAKEUCHI, R. (2008). Me or we?, The Role of Personality And Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors With in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 84-94.
- MOTOWIDLO, S.J. & VAN SCOTTER, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, *Journal Of Applied Psychology*, 79(4): 475-480.
- MOTOWILDO, S.J., BORMAN, W.C. & SCHMIT, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, 10(2): 71-83.
- MOUNT, M.K., & BARRICK, M.R. (1998). Five reasons why the “Big Five” article has been frequently cited, *Personnel Psychology*, 51(4): 849-857.
- MOUTAFI, J., FURNHAM, A., & CRUMP, J. (2007). Is Managerial Level Related to Personality?, *British Journal of Management*, 18(3), 272–280.

- NASEEM, A., EJAZ, S. & MALIK, K. P. (2011). Improvement of hotel service quality: An empirical research in Pakistan, *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 52–56.
- OĞUZLAR, A. (2006). Hane Tipi ve Kır-Kent Ayrımının Diskriminant Analiziyle Ayrımı, *Akdeniz İİBF Dergisi* 11: 70-84.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. VE KANIGÜR, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 53-82.
- PACKER, D.J. (2010). The Interactive Influence of Conscientiousness and Openness to Experience on Dissent, Social Influence, *Psychology Press*, 5(3): 202–219.
- PAZY, A., & GANZACH, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment, *Journal of Management*, 35(4): 1007-1025.
- POROPAT, A.E. (2011). The Eysenckian personality factors and their correlations with academic performance, *The British Psychological Society*, 81(1): 41-58.
- PRADHAN, R.K. & JENA, L.K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, *Business Perspectives and Research*, 5(1): 69–85.
- PREMUZIC, T.C. & FURNHAM, A. (2003). Personality predicts academic performance: Evidence from two longitudinal university samples, *Journal Of Research In Personality*, 37(4): 319-338.
- RASHID, N.M., SAH, N.F.M., ARIFFIN, N.M, GHANI, W.S.W.A. & YUNUS, N.S.N.M. (2016). The Influence of Bank’s Frontlines’ Personality Traits on Job Performance, *Procedia Economics and Finance*, 37: 65-72.
- RICH, G.A. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 319-328.
- ROBBINS, S.P. & JUDGE, T.A. (2017). *Organizational Behavior* (17th Edition). Prentice Hall
- ROBERTSON, I. & CALLINAN, M. (1998). Personality And Work Behavior, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3): 321-340.
- ROTHMANN, S. & COETZER, E.P. (2003). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance, *Journal of Industrial Psychology*, 29(1): 68-74.
- ROTUNDO, M. (2002). Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration, Doktora Tezi, University of Toronto, Joseph L. Rotman School of Management, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.129.7597&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 14.04.2019)
- ROTUNDO, M., & SACKETT, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 66-80.
- SALGADO, J.F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community, *Journal of Applied Psychology*, 82(1) 30-43.
- REICHHELD, F. & E. SASSER (1990). Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68(5): 105-111.
- PARLAK, Ö. & SAZKAYA, M.K. (2018). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1):149-165.
- SCOTTER, J.R.V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.
- SHARKIE, R. (2009) Trust in leadership is Vital for Employee Performance, *Management Research News*, 32(5): 491-498.
- SMART, J.C., & ST. JOHN, E.P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the “Culture Type” and “Strong Culture” Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3): 219–241.
- STEWART, G.L., LARSON, K.P. & CANDY, R.L. (1996). The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior in a Service Setting, *Personnel Psychology*, 49(1): 143-164.
- STURMAN, M.C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships, *Journal of Management*, 29(5): 609–640.
- SULIMAN, A.M.T. (2007). Links Between Justice, Satisfaction And Performance in the Workplace: A Survey in The UAE And Arabic Context, *Journal of Management Development*, 26(4): 294-311.

- TEDD, R.P., JACKSON, D.N. & ROTHSTEIN, M. (1991). Personality Measures As Predictors of Job Performance: A meta-analytic Review, *Personel Psychology*, 44: 703-742.
- THOMAS, K.W., & TYMON, W.G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation, *Journal of Management Systems*, 6(2): 1-13.
- UGBORO, I.O., & OBENG, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal Of Quality Management*, 5(2): 247-272.
- VAN SCOTTER, J.R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.
- VAN SCOTTER, J.R., MOTOWIDLO, S.J. & CROSS, T.C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards, *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 526-555.
- VAN YPEREN, N.W. (2003). On The Link Between Different Combinations of Negative Affectivity (NA) and Positive Affectivity (PA) and Job Performance, *Personality and Individual Differences*, 35: 1873-1881.
- VISWESVARAN, C. & ONES, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4): 216-226.
- WANG, X., LIAO J., XIA D., & CHANG T. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Work Performance- Mediating Effects Of Organizational Commitment And Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6): 660-677.
- WILLIAMS, L.J. VE ANDERSON, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- WILLIAMS, S. (1999). The Effects Of Distributive And Procedural Justice On Performance. *The Journal of Psychology*, 133(2): 183-193.
- WU, H.C. & KO, Y.J (2013) Assessment of Service Quality in the Hotel Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(3): 218-244.
- YAVAS, U., KARATEPE, O.M. & BABAKUS, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: A study of frontline employees in Turkey, *Tourism Review*, 6(3): 70-83.
- YELBOĞA, A. (2006). Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 196-211.
- YILMAZ, H. & KARAHAN, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim Ve Ekonomi*, 17(2): 145-158.
- YUN, SEOKHWA, TAKEUCHI, RIKI & WEI LIU (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 92(3):745-56.
- ZEL, U. (2001). Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2): 39-52.
- ZHANG, D., WANG, D., YANG, Y. & TENG, F. (2007). Do Personality Traits Predict Work Values of Chinese College Students?, *Social Behavior and Personality*, 35(9): 1281-1294.