



**OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL  
İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞINAVE ÇALIŞAN  
PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Nihat USLU**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2018**

**OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Nihat USLU**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2018**

T.C.

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Nihat USLU tarafından hazırlanan Otel İşletmelerinde Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Çalışan Performansına Etkisi başlıklı bu çalışma ..... tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**(Danışman)**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**ONAY**

**.../ .../ 20...**

**(İmza)**

**Prof. Dr. Nurullah UÇKUN**

**Enstitü Müdürü**

...../...../.....

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Nihat USLU**

## ÖZET

# OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

USLU, Nihat

Yüksek Lisans-2018

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

**Danışman:** Prof. Dr. Yaşar SARI

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, araştırma keşfetmeye dayalı durum çalışması deseninde ve tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini 15 farklı Accor ve Hilton grubu otel işletmesinde çalışmakta olan çalışanlar arasından basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 262 otel çalışanı oluşturmuştur. Araştırmanın temel veri toplama aracı; demografik bilgiler bölümü, kurumsal itibar ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve çalışan performansı ölçeğini içinde barındıran ve yapılandırılmış özellik gösteren ankettir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde anlam çıkarıcı ve tanımlayıcı istatistik metotlarından faydalanılmıştır.

Çalışma sonucunda, katılımcıların kurumsal itibar algılarının %81, örgütsel bağlılıklarının %65, çalışan performansı algılarının %82 olduğu görülmüştür. Kurumsal itibar, medeni duruma göre evliler lehine olmak üzere ve örgütsel bağlılık, sektörde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Genel olarak çalışma hayatının ilk 6 yılındaki örgütsel bağlılık sonraki yıllarda anlamlı olarak azalmakta ve dalgalı bir seyir izlemektedir. Ayrıca, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında ve kurumsal itibar ile çalışan performansı arasında sırasıyla 0,74 ve 0,72 oranlarında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarını yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İtibar, Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık, Turizm.

## **ABSTRACT**

# **THE IMPACT OF THE CORPORATE REPUTATION ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN HOTEL BUSINESSES**

**USLU, Nihat**

**Master's Degree-2018**

**Department of Tourism Management**

**Advisor:** Prof. Dr. Yasar SARI

The purpose of this study is to determine the effect of corporate reputation on the organizational commitment and performance of employees in hotel businesses. For this purpose, a research was carried out in the screening model and exploratory case study pattern. The sample of the research consisted of 262 hotel employees who were selected from 15 different Accor and Hilton groups by simple random sampling method. The basic data collection tool of the research; demographic information section, and the scales of corporate reputation, organizational commitment and occupational performance. In the analysis, descriptive and meaningful statistical methods were applied by using SPSS 24.0 package program.

As a result of the study, it was seen that participants had 81% of organizational reputation, 65% of organizational commitment, and 82% of occupational performance perceptions. Institutional reputation, showed significant difference according to marital status, and organizational commitment showed significant difference according to duration of employment in the sector. It was also found that there was a high positive correlation between organizational reputation and organizational commitment, and between organizational reputation and occupational performance at ratios of 0.74 and 0.72, respectively. This result showed that corporate reputation in hotel business have a high level of effect on organizational commitment and performance.

**Key words:** Tourism, Reputation, Organizational Commitment, Occupational Performance.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
EKLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE TANIMI .....	3
1.1.1. Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	4
1.1.2. Kurumsal İtibar Teorileri .....	6
1.1.2.1. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory).....	6
1.1.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş (Resource-Based Theory) .....	7
1.1.2.3. Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behaviour) .....	8
1.1.2.4. Sinyal Teorisi (Signaling Theory).....	9
1.1.3.. Kurumsal İtibarın Boyutları.....	10
1.1.4. Kurumsal İtibarın Önemi .....	11
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI .....	12
1.2.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi Ve Sınıflandırılması .....	13
1.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	15
1.2.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	19
1.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları .....	21
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler Ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	22

1.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI.....	26
1.3.1. Performans Kavramı .....	26
1.3.2. Çalışan Performansı .....	26
1.3.3. Performansın Unsurları .....	27
1.3.4. Performans Yönetim Sistemi .....	30
1.3.4.1. Performans Yönetim Amaçları .....	30
1.3.4.2. Performans Yönetiminin Başarı İlkeleri .....	31
1.3.5. Performans Ölçümü .....	32
1.3.6. Performans Değerlendirme .....	33
1.3.6.1. Performans Değerlendirme Amaçları .....	33
1.3.6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	34
1.3.7. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Yönetimi .....	35
1.3.8. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	36
1.3.8.1. Örgütsel Faktörler .....	37
1.3.8.2. Çevresel Faktörler .....	38
1.3.8.3. Bireysel Faktörler .....	38
1.3.9. Örgütlerde Performans Yönetimi.....	38
1.3.9.1. Hedef Belirleme ve Planlama Aşaması.....	40
1.3.9.2. Performans İzleme Aşaması.....	40
1.3.9.3. Performans Değerlendirme Aşaması.....	41
1.3.9.4. Ödül-Ücret Gelişim, Kariyer Planlama Aşaması.....	41
1.4. TURİZM ALANINDA KONUYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR ..	41
1.4.1. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansı .....	41
1.4.2. Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar .....	43

## 2. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. AMAÇ .....	46
2.2. ÖNEM .....	47
2.3. YÖNTEM.....	48



2.3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	48
2.3.2. Evren ve Örneklem .....	48
2.3.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi .....	49
2.3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Testleri .....	51
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI, ANALİZİ VE BULGULAR .....	53
2.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz ve Bulgular .....	53
2.4.2. Kurumsal İtibara İlişkin Analiz ve Bulgular .....	54
2.4.2.1. Müşteri Odaklılık Alt Boyutu .....	55
2.4.2.2. Yenilikçilik ve Kalite Alt Boyutu .....	56
2.4.2.3. Yönetim ve Çalışanlar Alt Boyutu .....	56
2.4.2.4. Kurumsal Sosyal Performans Alt Boyutu .....	57
2.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Analiz ve Bulgular .....	58
2.4.3.1. Duygusal Bağlılık Alt Boyutu .....	58
2.4.3.2. Devam Bağlılığı Alt Boyutu .....	59
2.4.3.3. Normatif Bağlılık Alt Boyutu .....	60
2.4.4. Çalışan Performansı İle İlgili Analiz ve Bulgular .....	61
2.4.5. Demografik Değişkenlere Göre Analiz ve Bulgular .....	62
2.4.6. Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık ve Performans Arası İlişkiler .....	65
2.4.6.1. Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	65
2.4.6.2. Kurumsal İtibar İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki .....	66
SONUÇ .....	69
KAYNAKÇA .....	73
EKLER .....	83

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	25
<b>Tablo 2:</b> Geçerlik Sonuçları .....	52
<b>Tablo 3:</b> Güvenirlik Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
<b>Tablo 5:</b> Müşteri Odaklılık Alt Boyutu Madde Ortalamaları.....	55
<b>Tablo 6:</b> Yenilikçilik ve Kalite Alt Boyutu Madde Ortalamaları.....	56
<b>Tablo 7:</b> Yönetim ve Çalışanlar Alt Boyutu Madde Ortalamaları .....	57
<b>Tablo 8:</b> Kurumsal Sosyal Performans Alt Boyutu Madde Ortalamaları.....	57
<b>Tablo 9:</b> Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Madde Ortalamaları .....	59
<b>Tablo 10:</b> Devam Bağlılığı Alt Boyutu Madde Ortalamaları .....	60
<b>Tablo 11:</b> Normatif Bağlılık Alt Boyutu Madde Ortalamaları .....	61
<b>Tablo 12:</b> İş gören Performansı Ölçeği Madde Ortalamaları .....	62
<b>Tablo 13:</b> Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar .....	63
<b>Tablo 14:</b> Yaş ve Çalışma Yılına Göre Karşılaştırmalar.....	64
<b>Tablo 15:</b> Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon .....	65
<b>Tablo 16:</b> Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon.....	65
<b>Tablo 17:</b> Kurumsal İtibar İle İş gören Performansı Arasındaki Korelasyon .....	67
<b>Tablo 18:</b> Kurumsal İtibar İle İş gören Performansı Arasındaki Regresyon.....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal İtibarın bileşenleri.....	5
Şekil 2: Planlanmış Davranış Teorisi .....	9
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	14
Şekil 4: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ve Bunları Etkileyen Nedenler .....	17
Şekil 5: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	20
Şekil 6: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	22
Şekil 7: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	23
Şekil 8: Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Doğrusu .....	66
Şekil 9: Kurumsal İtibar İle İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Doğrusu ..	68



## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1:</b> Araştırmada Kullanılan Anket .....	83
---	----



## KISALTMALAR

<b>ÇPÖ</b>	: Çalışan Performansı Ölçeği
<b>İİBF</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>KİÖ</b>	: Kurumsal İtibar Ölçeği
<b>ÖBÖ</b>	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince her daim yardımlarını esirgemeyen bölüm başkanı ve danışman hocam Prof. Dr. Yaşar SARI'ya ve yine bölüm hocalarımdan Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ'e çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans yapmamda bana destek olan eşim ve çocuklarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

**Nihat USLU**

**Eskişehir, 2018**

## GİRİŞ

Kurumsal itibar; müşteri memnuniyetini etkileme ve bağlılığını yaratma, rakipler arasında fark edilebilirlik sağlama gibi nedenlerden dolayı işletmeler açısından önemli bir kavramdır (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 49) ve bu önem globalleşmenin de etkisiyle bugün daha da çok artmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 72). Turizm sektöründe de bir konaklama işletmesinin varlığını koruyabilmesi için başarı müşteri memnuniyetiyle gerçekleşebilmekte, müşteri memnuniyeti de çalışanların sunduğu kaliteli hizmet sonucu oluşan kurumsal kalite ile gerçekleşmektedir (Öneği, 2014: 26).

Örgütsel bağlılık, aynı kurumsal itibar gibi günümüzün artan küresel rekabet ortamında oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir (Bakırcı, 2016: 5). Bugün, çalışanların işlerini isteyerek ve daha fazla severek yapacakları, örgütüne bağlılık hisseden çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarının daha olumlu olacağı ve yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, bunun sonucunda da kurumsal itibara katkı sağlayacakları yaygın bir kabul haline gelmiştir (Erkuş, Tunç ve Yücel, 2011: 251). Turizm sektöründe ve otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı tıpkı kurumsal itibarda olduğu gibi sektörün müşteri memnuniyeti ve sadakatine yönelik emek-yoğun özelliği nedeniyle çok önemli bir özellik göstermektedir. Zira turizm sektöründe verilen hizmetlerin büyük çoğunluğu çalışanlar aracılığıyla sağlanmaktadır (Usta, 2006: 81).

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, keşfetmeye dayalı durum çalışması deseninde ve tarama modelinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal itibarın ne olduğu, oluşum süreci, yönetim unsurları, etkileyen ve oluşturan faktörler, önem, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilgili olarak tanım, önem, sınıflandırma, bunları etkileyen faktörler ve sonuçları gibi çeşitli bilgiler sunulmuş olup, turizm alanında konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde otel işletmelerinde kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma ana başlığında amaç, önem, yöntem, bulgular ele alınmıştır. Son olarak çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda sonuç kısmı oluşturulup öneriler geliştirilmiştir.

Bugün turizm sektöründe ve otel işletmelerinde kurumsal kaynaklı çeşitli problemlerin yaşandığı ve bu problemlerin risk alabilme ve rekabet edebilme, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı yaratma, verimlilik ve kazanç gibi özelliklerde olumsuz etkiler meydana getirdiği ve bunun önemli bir sorun oluşturduğu bilinmektedir (Kıngır, 2006; Avcı ve Küçükusta, 2009; Keleş ve Pelit, 2009). Dolayısıyla, çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar itibarı ile bu sorunların çözümü ve sektörün gelişimine önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.



# 1. BÖLÜM

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE TANIMI

İtibar, kelime anlamı olarak sözlüklerde değerli, saygı görme, güvenilir olma durumu ve prestij (TDK, 2016) veya bir kişi ya da bir şeyin geçmiş davranışlara ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği, bir kişi ya da bir şey hakkında insanların genel düşünceleri ve beğenildiği (<http://dictionary.cambridge.org>) olarak tanımlanmaktadır.

İşletme bilimi açısından ise itibar, “bir işletmenin müşterilerinin işletmeyi nasıl gördüğü ve hangi terimlerle tanımladığı” olarak tanımlanmaktadır (Canitez, 2016: 27). Paydaşların “işletmenin ne olduğu”, “işletmenin sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği”, “paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı” ve “işletmenin sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına” ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonudur (Anca ve Roderick, 2007: 234).

Kurumsal itibar paydaşların işletmeye bakış açılarını etkilemektedir. Örneğin; çalışanların uzun süre işletmede tutulmasının sağlanması, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini etkilemektedir. Diğer taraftan, CEO’lar kurumsal itibarı maddi olmayan bir değer olarak görmektedirler (Chun, 2005: 91). Burada da ifade edildiği gibi bir işletmenin kurumsal itibarı, hem müşterileri hem de yatırımcıları daha uzun süre işletmeye bağlamakta önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, kurumsal itibar işletmelerin kendilerini geliştirip güçlendirmelerine olanak sağlayacak bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Marquana Feldman, Arellano Bahamonde ve Velasquez Bellido, 2014: 64)

Kurumsal itibar, uzun bir süreç gerektiren, işletmenin algılanmasında birikimli olarak gelişen bir öge olarak öne çıkmakta (Odabaşı ve Oyman, 2002: 143) ve kurumsal itibarın sağlanması ile satışları artırma, yetenekli çalışanları kuruma çekme, yatırımcı güvenini kazanma, büyümeyi sağlama, pazar payını büyütme, paydaşların sadakatini artırma ve kurumsal itibarın korunması gibi çeşitli amaçlar güdülmektedir (Usta, 2006: 67-76).

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde kurumsal itibarın kurumsal imaj kavramı ile oldukça yakın bir anlam taşıdığı görülmektedir. Zira kurumsal imaj bir işletmenin işlevsel kalitesi sonucunda ortaya çıkan ve üyelerin, müşterilerin veya toplumun kurum hakkındaki izlenimlerinin, algılarının, bilgilerinin ve görüşlerinin birleşimi ile oluşarak bilinçaltında saklanan işletmenin paydaşlarının zihnindeki resimdir.

Dolayısıyla, bazı araştırmacılar tarafından eşdeğer görülse de (Odabaşı, 1995: 91) iki kavramı birbirinden ayıran en önemli fark itibar ve imajın oluşmasında geçen sürenin farklı olmasıdır. İmaj daha kısa sürede, itibar ise daha uzun sürede kazanılmaktadır ve kurumsal imaj, kurumsal itibara göre daha az sabit olup değişime daha yakındır (Odabaşı, 1995: 91).

Ayrıca, kurumsal imaj ve itibar kavramlarını birbirinden tamamen farklı görenlerin en temel dayanağı imajın en son inançlarına odaklanmasıdır. Dolayısıyla kurumsal imaj kısa bir süre içerisinde oluşturulabilmektedir. Buna karşın kurumsal itibar uzun bir süreç gerektiren, işletmenin algılanmasında birikimli olarak gelişen bir unsurdur ve kurumsal itibar kurumsal imaj gibi kısa bir süre içerisinde oluşturulamamaktadır (Canitez, 2016: 65).

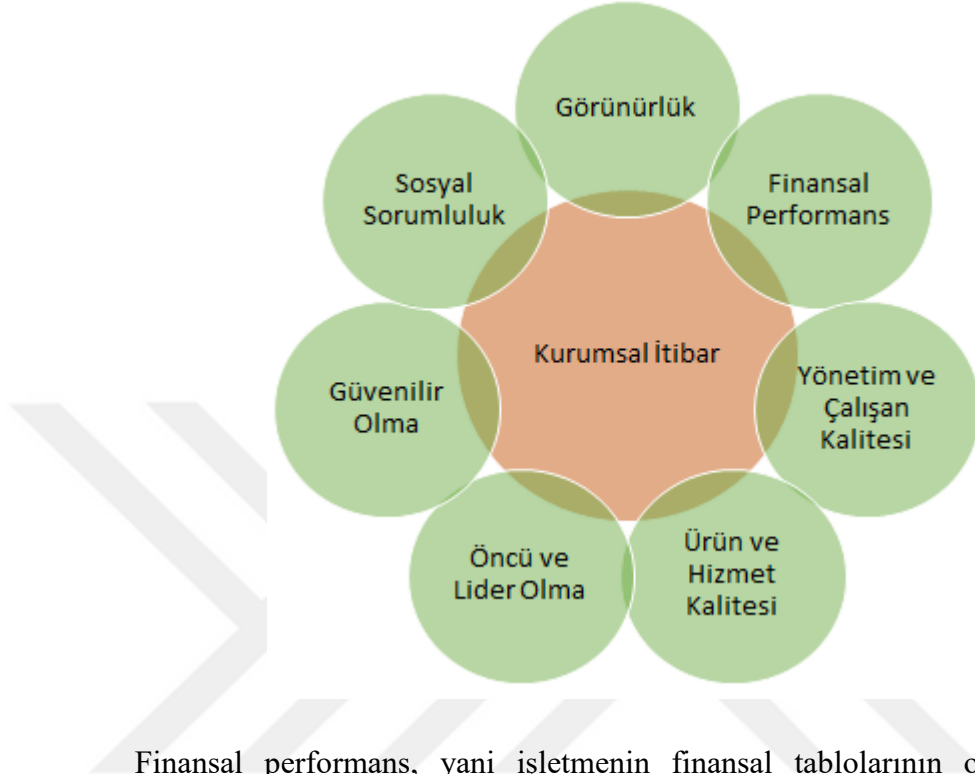
### **1.1.1. Kurumsal İtibarın Bileşenleri**

Tüm işletmeler için olumlu bir kurumsal itibara sahip olmak işletmenin uzun ömürlü olabilmesi için yaşamsal öneme sahiptir. Çünkü işletmenin temel amaçları olan sürdürülebilirlik, kar sağlama, rakipler arasından belirgin bir biçimde ön plana çıkma gibi amaçların gerçekleştirilebilmesi için olumlu bir kurumsal itibara sahip olunması gerekmektedir. Şekil 1'de görüldüğü gibi, kurumsal itibarın temel bileşenleri; görünürlük, finansal performans, yönetim ve çalışan kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, öncü ve lider olma, farklılık, güvenilir olma ve sosyal sorumluluktur (Groenland, 2002: 310-314).

Görünürlük, halkın işletmeye yönelik farkındalık düzeyinin gelişmesi ile ilgili bir kavramdır ve müşteri gruplarının zihninde işletmeye yönelik olumlu ya da olumsuz, belirli algılamaların oluşması anlamına gelmektedir. İşletmenin toplumun

gözünde “görünür” ve de “hatırlanabilir” olmasının sağlanması kurumsal itibarın önemli bir bileşenini oluşturmaktadır.

**Şekil 1: Kurumsal İtibarın bileşenleri**



Finansal performans, yani işletmenin finansal tablolarının olumlu veya olumsuz olma durumu müşterilerin ve toplumun işletmeye olan güvenlerini etkileyen bir bileşendir. İşletmelerin varlıklarını uzun vadeli olarak devam ettirebilmeleri daha çok mali performanslarına dayalı bulunduğundan, kurumsal itibar mali açıdan güçlü bir işletmede daha yüksek olmaktadır.

Ayrıca, bir işletmede stratejik kararların alınması (yönetim), nitelikli bir yönetim ve kaliteli çalışanlara sahip olunması, bu kararların uygulanması (çalışanlar) avantaj sağladığından dolayı kurumsal itibarı arttırmaktadır. Bunun yanında, yönetim ve çalışanlarının kalitesi toplumun işletmeye karşı olan güvenini artıran başlıca unsurdur.

Ürünler bir işletmenin müşterilerine ve topluma ulaşan somut çıktılarıdır. Bundan dolayı, müşteriler ile ne şekilde bir iletişim meydana getirilirse getirilsin, bunlar ürünler ile ilgili olarak bizzat yaşanan deneyimlerin yerini hiçbir zaman alamamaktadır. Dolayısıyla, ürünlerin beklenen veya beklenmeyen biçimde olması kurumsal itibarı etkileyen en önemli bileşenlerden birisidir.

Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde lider ve öncü olması insanların işletmeye karşı duruşunu ve pazardaki konumunu belirleyen önemli bir ögedir. Öncülük ve liderlik, işletmeye değer katmakta, işletmenin güçlü olarak algılanmasını sağlamakta ve saygınlığı da beraberinde getirmektedir.

Güvenilir olma, bir işletmenin itibarını etkileyen en önemli bileşenlerden birisidir. Ürünün dayanıklılığı, ürün kalitesi, satış sonrası servis ve destekler, işletme tarafından yapılan açıklamaların güvenilirliği müşterilerin beğenilerini arttıran veya azaltan bir etken olduğundan kurumsal itibar üzerinde etkili olmaktadır.

Sosyal sorumluluk ise işletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri sosyal çevre için yararlı bir işletme olarak algılanmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, işletmenin itibarına önemli bir katkı yapmaktadır (İnceöz, 2015: 32-35).

### **1.1.2. Kurumsal İtibar Teorileri**

Kurumsal itibar ile ilgili literatür incelendiğinde dört teorinin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; paydaş teorisi, kaynak tabanlı görüş, planlanmış davranış teorisi ve sinyal teorisidir (Eğilmez, 2017).

#### **1.1.2.1. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)**

Paydaş teorisi, işletmelerin paydaşlara hizmet etmek için var olduğu düşüncesine uygun bir biçimde yöneticilerden paydaşların tamamını göz önünde bulundurmasını isteyen bir yönetim felsefesidir (Freeman, 1984: 25). Çünkü, paydaş teorisine göre işletmelerin ilişkili olmaları gereken tek grup hisse sahipleri değildir. Çalışanlar, hükümet, rakipler, müşteriler, hissedarlar/sahipler, tedarikçiler, özel ilgi grupları ve üst yönetim grupları da paydaşlar arasında yer almaktadır (Polonsky ve Scott, 2005). Dolayısıyla, paydaş teorisine göre kurumsal itibarın artırılması için yönetimin yalnızca hissedarların ihtiyaçlarına değil, birden fazla menfaat sahibinin ihtiyaç ve endişelerine yani paydaşların görüşlerine cevap vermeleri gerekmektedir (Eğilmez, 2017).

Paydaş teorisi konusunda ilk akla gelen araştırmacılar Donaldson ve Preston (1995) olmuştur. Donaldson ve Preston'a (1995) göre paydaş teorisinin üç yönü bulunmaktadır. Bunlar;

(1) Tanımlayıcı doğruluk,

(2) Enstrümantal güç,

(3) Normatif geçerliliğdir.

Tanımlayıcı doğruluk, yönetimin bir karar verirken farklı paydaş gruplarını göz önünde bulundurması gerektiğini ifade etmektedir.

Enstrümantal güç, paydaşların firmadan beklentilerini dengeli ve eşit şekilde her paydaş grubuna önem vererek değerlendirmeyi ve paydaş yönetimi yeteneğini ifade etmektedir. Buna göre, paydaş beklentilerinin tamamı gerçekleştirilmeli ve firmanın başarı sağlayacağı bir bakış açısı oluşturularak kurumsal itibara katkı sağlanmalıdır.

Normatif geçerlilik ise; hedeflerin gerçekleştirilmesi ya da ekonomik zenginliğe erişme için yapılan çalışmalarda yani paydaş ilişkilerinde etik veya ahlaki davranış göz önünde bulundurulmasını kapsamaktadır.

Paydaş teorisi, statik bir çevre gözetilerek oluşturulduğu ve değişimle baş edemeyeceği biçiminde eleştirilere maruz kalmış olsa da (Key, 1999: 319) bugün oldukça kabul görmüş bir yaklaşımdır. Teorinin bugün artan dinamik, karmaşık ve öngörülemez çevre anlayışımızı kolaylaştırdığı, dış çevresel zorlukları yönetme yeteneğini geliştirdiği belirtilmektedir. Çünkü paydaş teorisi, kurumsal kimliğin de bir parçası olmasından dolayı performans çıktıları öngörülerek yapılan stratejilerin şekillenmesine önemli faydalar sağlamaktadır (Wolfe ve Putler 2002).

Ayrıca, paydaş teorisi işletme yönetimindeki araştırma konularını organize etmek ve değerlendirmek için mantıklı bir çerçeve olmaya devam etmektedir. Yönetimin rolü gereği gittikçe daha çok paydaş grubu ile ilgilenmeye başlaması, paydaş teorisinin önemini korumasını sağlamıştır (Eğilmez, 2017).

#### **1.1.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş (Resource-Based Theory)**

Kaynak tabanlı görüş yaklaşımı, olumlu bir kurumsal itibarı yönetme ve sürdürme yeteneği gibi bazı kaynakların uzun süreler boyunca geliştirildiğini ve firma tarafından dâhili olarak kontrol edildiğini belirtmektedir. Bu görüş

çerçevesinde nadir, eşsiz, değerli ve değiştirilemez olan kaynakların sürekli avantaj sağladığı savunulmaktadır (Eğilmez, 2017).

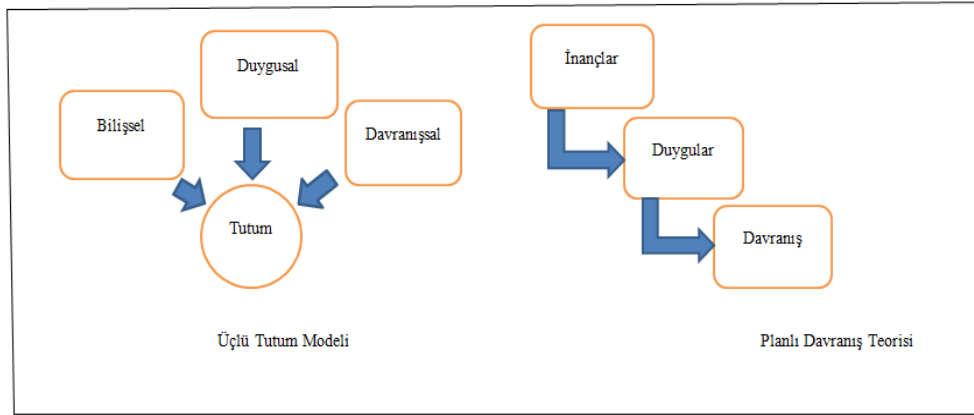
Bu görüşe göre kurumsal itibar; zamanla biriken ve maddi olmayan bir duran varlıktır. Yeni başlayan bir firmanın t zamanında kurumsal itibarı yoktur, ancak t + 1 zamanında itibar oluşur (Hall, 1993). Dolayısıyla kaynak tabanlı görüş, kurumsal itibarın oluşturulması için temel yetenekleri, iç kaynakların önemini ve benzersiz dinamik yetenekleri vurgulamaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990). Ayrıca kurumsal itibar, varlık ve yetenekleri bir araya getiren ve bunların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir çeşit yapışkan görevi görmektedir (Day, 1994: 38).

### **1.2.2.3. Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behaviour)**

Planlanmış Davranış Teorisi, Rosenberg ve Hovland'ın (1) bilişsel, (2) duygusal ve (3) davranışsal faktörleri içeren hiyerarşik tutum modeline dayanan ve 1980'de Ajzen ve Fishbein tarafından geliştirilmiş olan bir teoridir. Teoride, bir nesneye yönelik davranışsal niyet ve davranış, inanç ve tutumları nedensel olarak ilişkilendiren bir bağın bulunduğu savunulmaktadır (Şekil 2) (Ajzen, 2005).

Planlanmış Davranış Teorisi, araştırmacılar tarafından müşteri davranışlarında kapsamlı bir şekilde kullanılmıştır ve gelecekteki niyetlerini tahmin etme yeteneği açısından özellikle popülerliğini sürdürmektedir. Bu araştırma modelinin en önemli varsayımı bir firma hakkında farklı paydaşların birbirinden farklı tutumlara sahip olmalarıdır. Çünkü, farklı paydaşlar farklı bilgi kaynaklarına sahiptirler. Ayrıca, ilgili firma için farklı menfaatleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, firmaları farklı biçimlerde değerlendirebilmektedirler (Eğilmez, 2017).

## Şekil 2: Planlanmış Davranış Teorisi



Kaynak: Eğilmez, (2017: 57).

### 1.2.2.4. Sinyal Teorisi (Signaling Theory)

Sinyal teorisi, firma yöneticileri ve iç paydaşların, firma dışındaki paydaşlara göre farklı düzeyde bilgiye sahip olması temeline dayanmaktadır. Bu bilgi farklılığı, asimetrik bilgi problemi olarak isimlendirilmektedir. Müşterilerin veya toplumun işletmeye yatırım yapma veya firmanın ürünlerini tüketme kararlarına temel teşkil edecek olan faaliyetler, durumlar ve beklentiler gibi hususlarda doğru karar verebilmek adına yeterli miktarda veriye sahip olamadıkları sinyal teorisinin en temel varsayımdır (Sayman, 2012). Dolayısıyla, teori kurumsal itibar ile doğrudan ilişkili bir özellik göstermektedir.

Bu alanda yapılmış iki temel çalışma vardır. Bunlar Ross (1977) ile Ieland ve arkadaşları (1977) dir. Teoriye göre işletmenin geleceği ile ilgili kendi beklentilerini potansiyel yatırımcılara ancak gerekli sinyalleri göndermeleri ile olacaktır. Sinyal teorisine ilk defa Ross (1977) tarafından değinilmiştir. Ross (1977) işletmenin sermaye yapısı ile değeri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla kaldıraç oranı yüksek olan işletmelerin değerinin daha yüksek olduğu piyasa katılımcıları olan potansiyel yatırımcılar tarafından düşünülmektedir (Copeland vd, 2005).

Piyasa katılımcıları olan potansiyel yatırımcılara oranla işletmelerin hisse senedi sahipleri, net bugünkü değeri ve kendi yatırımlarının kalitesi hakkında daha fazla bilgiye sahiptirler. Dolayısıyla kurucu ortak halka açık bir işletmenin hisse senetlerinin çoğuna sahipse, potansiyel yatırımcılar yani piyasa katılımcıları bu

durumu olumlu bir sinyal olarak algılamakta olacaklar ve bunun sonucunda da işletmenin kredibilitesini arttıracaktırlar (Copeland vd. 2005).

### 1.1.3. Kurumsal İtibarın Boyutları

Kurumsal itibarın boyutları konusunda önemli araştırmalara imza atmış olan Fombrun ve Van Riel (2004) tarafından

- Ayırt edilebilirlik
- Aslına uygunluk
- Görünebilirlik
- Şeffaflık
- Tutarlılık olarak belirtilmiştir.

Ayırt edilebilirlik, aynı seviyede kalabilmek için firmaları birbirine benzemeye ve birbirlerini taklit etmeye zorlayan günümüzün küresel rekabet piyasasında (Fombrun ve Van Riel, 2004: 133) “bir işletmenin müşterileri ve diğer paydaşlarının gözündeki farklı veya eşsiz konumudur” (Bosch vd., 2005:110). Dolayısıyla, itibarı yüksek olan firmalar ayırt edici slogan marka, logo ve firma hikayesi kullanarak rakipleri arasında farklı bir konuma ulaşmaya ve itibarlarını arttırmaya çabalarlar. Çünkü ayırt edilebilirlik tesadüfen oluşan değil, yönetilerek gelişen bir özellik olma özelliği göstermektedir (Canitez, 2016: 65).

Aslına uygunluk, en kısa anlatımla bir işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmetler ile ilgili olarak söyledikleri ile yaptıkları arasında fark olmaması veya bu farkın azaltılması anlamına gelmektedir. Aslına uygunluk kurumsal itibarın muhafazası veya korunması için çok önemli faktördür. Çünkü işletmelerin veya firmaların başarması çok kolay olmayan bir özellik olan aslına uygunluk müşterilerin memnuniyet ve sadakatleri üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2004:162).

Görünebilirlik, bir işletmenin veya firmanın kamuoyu iletişim ortamlarında veya basın yayın organlarının tamamında göz önünde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Canitez, 2016: 68). Bundan dolayı, yüksek itibarlı işletmeler



sadece bilindik değil aynı zamanda görünürler. Diğer taraftan görünebilirlik müşterilerin zihninde oluşan marka ürününün bir ölçüğü olduğu ifade edilmektedir (Bosch vd., 2005: 109).

Şeffaflık ise bir firmanın veya işletmenin ürün/hizmet yenilikleri, finansal gücü, faydaları, işletme politikası ve amaçları şeklindeki farklı konularda paydaşlarının devamlı ve kapsamlı olarak bilgilendirilmesi anlamına gelmektedir (Ülger, 2003:95). Çünkü şeffaflık ve sürekli iletişim güven sağlamakta bu da kurumsal itibarı arttırmaktadır.

Son olarak tutarlık ise kurum veya firmaların felsefelerini ve değerlerini topluma açıkça iletmeleri ve bunda tutarlı olmaları anlamına gelmektedir. Böylece, kurumsal itibara olumlu bir katkı sağlanmaktadır (Theaker, 2006: 139).

#### **1.1.4. Kurumsal İtibarın Önemi**

Kurumsal itibar; müşteri memnuniyetini etkileme ve bağlılığını yaratma, rakipler arasında fark edilebilirlik sağlama gibi nedenlerden dolayı işletmeler açısından önemli kavramdır (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 49) ve bu önem globalleşmenin de etkisiyle bugün daha da çok artmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 72). Zayıf itibar kurumların rakipleri karşısında başarısız olmasına neden olabilmektedir. Güçlü kurumsal itibar ise önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Canitez, 2016: 53-56).

Bowd ve Bowd'a (2006) göre güçlü kurumsal itibar önemli bir rekabet avantajı sağlarken, zayıf itibar kurumların rakipleri karşısında başarısız olmasına neden olabilmektedir. Olumsuz itibar sonucunda;

- Gazetecilerin kuruma görüş almak için çok nadir başvurması,
- Düşük satıcı güvenilirliği,
- Yüksek çalışan sirkülasyonu,
- İşletmenin iş alanında seyrek olarak referans gösterilmesi
- Zayıf devlet ilişkileri,
- Kilit müşterilerin kaybedilmesi,
- Hisse senetleri değerinde hızlı düşüş,
- Çalışanların önerilerde bulunmaması,

gibi çeşitli olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Dolayısıyla, kurumsal itibar ile ilişkili yönetim süreçleri bugün tepe yönetimlerin görevleri arasında çok iyi yönetilmesi gereken kavramdır (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 49). Kurumsal itibarın işletmeler açısından taşıdığı önem bugün kurumların veya işletmelerin başarısı için önemli bir varlık haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 72).

Turizm sektöründe ve otel işletmelerinde kurumsal itibar, sektörün müşteri memnuniyeti ve sadakatine yönelik emek-yoğun özelliği nedeniyle diğer pek çok sektörle karşılaştırıldığında daha önemli bir özellik göstermektedir. Müşteri memnuniyeti çalışanların sunduğu kaliteli hizmet sonucu oluşan kurumsal itibar ve kalite ile gerçekleşmektedir (Öneği, 2014: 26).

Örgütlenmenin tüm birimlerde iyi ve yüksek düzeyde olması hizmet kalitesini arttıracak ve bunun sonucunda da müşteri memnuniyet düzeyi olumlu olarak yükselecektir. Böylelikle kurumsal itibarını arttıran bir turizm işletmesi, dış müşteri tatmini ile iç müşteri tatminini de yeterli düzeyde sağlamış olacaktır. Artan müşteri tatmini kurum hakkındaki düşüncelerine olumlu yansıtacaktır (Usta, 2006: 81).

## **1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI**

“Örgütler belirli amaç ve hedef doğrultusunda insanların bir araya gelerek oluşturdukları birliklerdir” (Demirkol, 2014: 2). Dolayısıyla işletmeler ve firmalar bu yönüyle birer örgüttürler. Örgüt ve bağlılık kavramlarının birleşimi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık ise çalışanların çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Uygur, 2009: 12) ve çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Balay’a göre (2000: 3) örgütsel bağlılık “Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerine karşı taraflı ve etkili bağlılığıdır”. Güçlü (2006: 11), örgütsel bağlılığı “örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanması sonucunda oluşan duygusal bir bağlılık” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, Güçlü’ ye göre örgütsel bağlılık çalışanın örgüt amaçları yönünde çaba göstermesi, çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesi ve örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanmasıdır. Ayrıca örgütsel bağlılık, “çalışanın işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inançların da birleşimi sonucunda örgüte olan

psikolojik bağı (Çetin, 2004: 90) veya “çalışanın çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve örgütüne karşı olan sadakat tutumu olarak da tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39; Yalçın ve İplik, 2005: 397). Bunlara ek olarak örgütsel bağlılık, bir çalışan ve bir kurum arasındaki ilişkiyi açıklayan temel kavramlardan birisidir (Wolowska, 2014: 129)

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan en kapsamlı tanımlardan birisi ise bu konuda önemli araştırmalar ortaya koymuş olan Meyer ve Allen’e (1997: 3) aittir. Meyer ve Allen’e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, işine düzenli devam eden, ne olursa olsun örgütte kalan, işletmenin yatırımlarını koruyan çalışan anlamına gelmektedir.

Ayrıca, literatürde örgütsel bağlılık ile birlikte anılan ve bazı zamanlarda yakın anlamlarda kullanılan çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bunlardan birisi olan işe bağlılık üzerinde birçok araştırmalar yapılmış olduğu görülmektedir. Örgütsel perspektiften bakıldığında, işe bağlılık, rekabetçi avantajın kurulmasının temelinde yatan ve çalışanın motivasyonunu sağlayan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, işe bağlılığın artması ile çalışan, işini kendisi için son derece anlamlı bulmakta ve işinin gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Yani, çalışan yapmakta olduğu işe tamamı ile yoğunlaşmakta ve böylece yapılan işin verimliliği artmaktadır (Kartal, 2015: 52-53).

Örgütsel bağlılık ile birlikte anılan ve bazı zamanlarda yakın anlamlarda kullanılan kavramlardan diğeri ise mesleki bağlılık kavramıdır. Mesleki bağlılık kavramı ilk olarak Hall (1971) tarafından “kariyer bağlılığı” ortaya çıkarılmıştır ve kavramın öncülü “kariyer” kavramı ile yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Arslantürk, 2016).

### **1.2.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi Ve Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık, tıpkı kurumsal itibar gibi günümüzün artan küresel rekabet ortamında oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir (Bakırcı, 2016: 5). Bugün, örgütüne bağlılık hisseden çalışanların işlerini daha fazla severek ve isteyerek yapacakları, yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, yaptıkları işe karşı tutumlarının daha olumlu olacağı ve bunun sonucunda da kurumsal itibara katkı

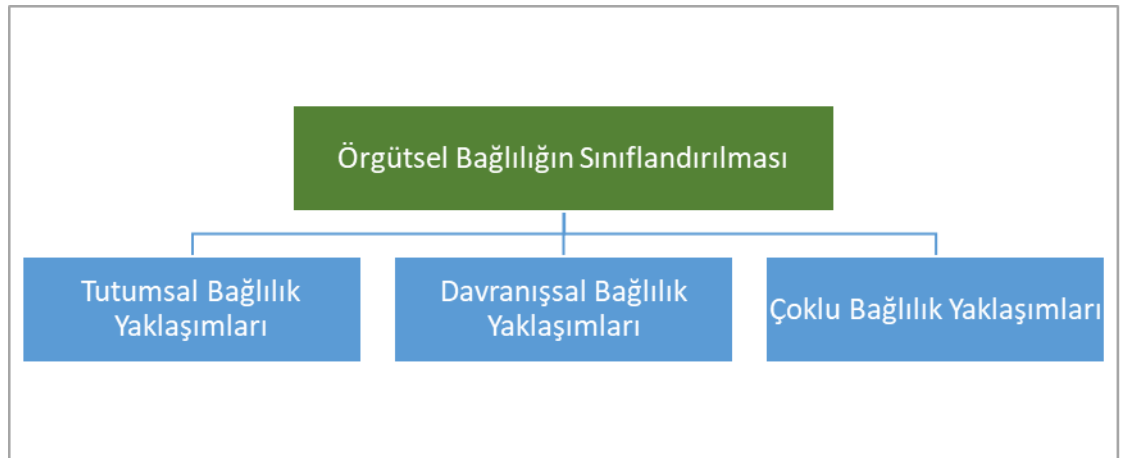
sağlayacakları yaygın bir kabul haline gelmiştir (Erkuş, Tunç ve Yücel, 2011: 251). Çünkü örgütlerin temel unsuru çalışanlar yani insan unsurudur. İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden birisini meydana getirmektedir (Güçlü, 2006: 6).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, rekabetçi koşullar altında örgütün başarıyla faaliyet göstermesine katkıda bulunurlar (Uygur, 2007: 73), zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerinde geçirirler, iyi ve kötü günde örgütte çalışmaya devam ederler ve örgütün amaçlarını savunurlar (Doğan, 2013: 70). Dolayısıyla, müşterilere daha kaliteli bir hizmet sunarlar (Bakırcı, 2016: 5).

Bağlılığı düşük olan çalışanlar ise düşük performans ve kalitesiz hizmet, işe geç kalma, devamsızlık ve işi bırakma gibi olumsuz özellikler gösterirler. Bunlar ise kurumda verimlilik kaybı ve maliyet artışı gibi sonuçlar doğuracağından dolayı işletme açısından istenmeyen bir durumdur (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94).

Örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın farklı araştırmacılar tarafından uzmanlık alanları veya önemli gördükleri konulara bağlı olarak farklı yaklaşımlar gözetilerek sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak, yapılan sınıflandırmalar içerisinde örgütsel bağlılığın üç başlık altında toplandığı sınıflandırma öne çıkmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 3) (Şekil 3).

**Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**



### 1.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında, örgütsel bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü savunulmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın örgütle ve örgütün değer ve amaç hedefleriyle kendi değer ve amaçlarını karşılaştırarak bunları kabul etmesi halinde duygusal bağlılığın sağlanacağı ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi isteyeceği belirtilmektedir (Gül, 2002: 41). Bu nedenle, tutumsal bağlılık yaklaşımlarına göre örgütsel bağlılık çalışanın iş yerindeki olumlu deneyimleri sonucu gelişmekte ve bireyin kendi isteği ile örgüte bağlanmasını sağlamaktadır (Akar, 2014: 124).

Yapılan literatür çalışmasına göre Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1979), Allen ve Meyer'in (1990) yaklaşımları tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bunlar arasında Allen ve Meyer yaklaşımı diğer yaklaşımlara oranla biraz daha öne çıkmış ve bu çalışmada da veri toplama aracının hazırlanması ve yorumlanmasında rehber olarak alınmıştır.

**Kanter Yaklaşımı:** En bilinen yaklaşımlardan birisidir. Çalışanların enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sisteme vermeye istekli olmaları istek ve gereksinmelerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir.

Bağlılık Kanter (1968) 'e göre iki farklı sistem içerisinde oluşmaktadır. Sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olarak belirtilmektedir. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter'in üç farklı bağlılık sistemi şöyledir; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42).

**Etzioni'nin Yaklaşımı:** Etzioni'nin (1961) örgüte katılım modeli örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan biridir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010: 4). Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Gül, 2002: 43).

- a) Ahlaki açıdan yaklaşma
- b) Çıkara dayalı yaklaşma
- c) Yabancılaştırıcı yaklaşmadır.

**O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı (1986)** : Kişinin örgütüne psikolojik olarak bağlanması şeklinde almışlardır. Üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Gül, 2002: 43);

- a) Uyum
- b) Özdeşleşme
- c) İçselleştirme

**Penley ve Gould Yaklaşımı:** Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin Modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedir (Gül, 2002: 44).

- a) Ahlaki bağlılık
- b) Çıkarıcı bağlılık
- c) Yabancılaştırıcı bağlılık.

#### **a. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

1984 yılında yaptıkları çalışmalarda Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyutlu olarak incelemeye başlamışlardır. 1990 yılına gelindiğinde ise duygusal ve devam bağlılığının yanına normatif bağlılığı da ekleyerek örgütsel bağlılık modellerinin üç boyutlu bir hale gelmesini sağlamışlardır (Gözen, 2007: 45).

Allen ve Meyer Yaklaşımı'nın temelinde örgütsel bağlılığın çalışanların örgütü ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olduğu inancı bulunmaktadır ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir bağlılık meydana getirmektedir (Odabaşı, 2014: 11). Ancak, kişisel özellikler her üç boyuta etki ederken alternatifler ve yatırımlar devam bağlılığını, sosyalleşme deneyimleri ise normatif bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, bunlar sonucunda işten ayrılma, devamsızlık ve sağlık gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2013: 94) (Şekil 4).

#### Şekil 4: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ve Bunları Etkileyen Nedenler



Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı'nda ilk boyut olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemeleridir. Dolayısıyla çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil, kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu nedenle duygusal bağlılık, örgütlerin çalışanlarda en çok olmasını istedikleri bağlılık türüdür (Bakırcı, 2016: 28).

Allen ve Meyer (1990) çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Sezgin Nartgün ve Menep, 2010: 291-292);

1. İşin Zor Oluşu: Çalışanın iş yerindeki görevinin zor ve çaba gerektiriyor olması.

2. Rolün Açıklığı: Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması.

3. Yönetimin Öneriye Açık Olması: Örgütteki tepe yönetimin, astlardan gelen önerilere açık olması ve bu önerilere değer vermesi.

4. Amaç Açıklığı: Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikri olması. Çalışanın neyi hangi amaçla yaptığının farkında olması.

5. Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin varlığı.

6. Eşitlik ve Adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adalet olması.

7. Kişisel Önem: Çalışanın ortaya koyduğu işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin varlığı.

8. Geri Bildirim: Çalışanın performansı hakkında sürekli bilgilendirilmesi.

9. Katılım: Çalışanın örgüt ve iş ile ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı'nda ikinci boyut olan devam bağlılığı ise çalışanın örgütte bulunduğu süre içerisinde harcadığı zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılma ile kaybedeceği düşüncesinde olması sonucunda örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur (Bakırcı, 2016: 7-16). Bu boyutta, çalışan örgütten ayrılmanın maliyetli olacağına inanmakta ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır. Diğer bir ifade ile rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığında birey istemese bile kendine başka bir alternatif iş bulamayacağına inanarak örgütte çalışmaya devam etmektedir (Boylu vd, 2007: 58).

Allen ve Meyer (1990)'a göre yetenekler, eğitim, yer değiştirme, emeklilik primi ve topluluk gibi birtakım faktörler devam bağlılığını etkilemektedir. Burada yetenekler, çalışanın sahip olduğu yetenekleri; eğitim çalışanın almış olduğu eğitimin diğer örgütlerde faydalı olup olmayacağını ifade etmektedir. Emeklilik primi, çalışanın örgütten ayrılması halinde hak ettiği primlerinin kaybetme olasılığı olmasıdır. Ayrıca, topluluk, çalışanın ikamet ettiği yerde kaldığı süreyi; yer değiştirme, başka bir örgüte ve şehre yerleşmesi ile ilgili tutumunu; alternatifler ise



çalışanın örgütten ayrılması halinde sahip olduğu işin aynısını ya da bundan daha iyisini bulmada zorlamasını karşılamaktadır.

Son olarak Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı'nda üçüncü boyut olan normatif bağlılık ise çalışanların çalıştığı örgüte karşı yükümlülüğü ve sorumluluğunun olduğuna inanması ile birlikte kendisini örgütte kalması gerektiğine inanmasına dayanan bağlılık türüdür (Gül, 2002: 46). Böylece normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar bir vazife hissi ile işlerine bağlıdırlar. Çünkü bunun yapılabilecek doğru bir davranış olduğunu düşünürler (Gürkan, 2008: 29).

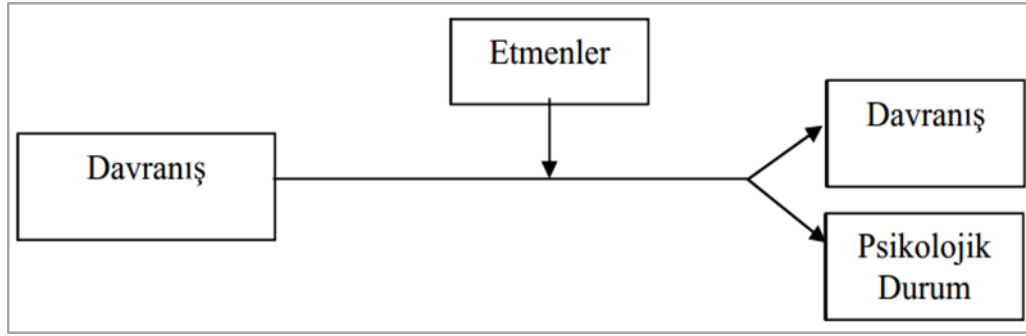
Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki fark, normatif bağlılıkta çalışanın sürdürmekte olduğu örgüt üyeliğinin zorunluluğunun işletmenin sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin olmamasıdır. Çalışan zamanla örgütsel bağlılığı erdemli bir karar olarak değerlendirdiğinden dolayı kurum üyeliğine devam etmek istemektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 267).

#### **1.2.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında, bağlılık duygusal bir tepki değil kişinin örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi durumlar sergileyerek ortaya koyduğu ve örgütte kalmaya olan niyeti gibi bağlılıklarının dışavurumudur. Dolayısıyla, davranışsal bağlılık, örgüte değil, kişinin kendi davranışlarına karşı gelişen bağlılık duygusudur ve genel olarak sosyal psikologlar tarafından ortaya atılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine daha çok yoğunlaşmışken, buna karşın sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu nedenle, davranışsal bağlılık normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alındığı ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılık örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmekte ve kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirmektedir. Davranışsal bağlılık süreci Şekil 5'teki gibi gösterilmektedir (Gül, 2003: 77).

### Şekil 5: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



**Kaynak:** Gül, (2003: 77).

Ayrıca, davranışsal bağlılık yaklaşımına göre kişi belli bir davranışı gerçekleştirdikten sonra yapmış olduğu bu davranışı sürekli olarak tekrar etme eğiliminde olmaktadır. Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker (1960) ve Salancik (1977) sınıflandırmaları bulunmaktadır (Bakırcı, 2016: 16-18).

Backer (1960) örgütsel bağlılığı, çalışanın birtakım yan bahislere girerek tutarlı bir davranış serisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmektedir.

Bundan dolayı Becker'e göre çalışanlar, çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmekte, diğer taraftan bağlanmadıkları takdirde kaybedeceklerini düşündükleri için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve yüz yüze etkileşimlerdir (Gül, 2002: 48).

•**Toplumsal Beklentiler:** Kişinin, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislerde bulunmasıdır.

Örneğin sürekli iş değiştiren kişilerin yaşadığı toplumda güvenilmez olarak algılanması kişinin davranışlarını sınırlamakta, örgütten ayrılmasına engel olabilmektedir.

•**Bürokratik Düzenlemeler:** Emeklilik için aylığından kesinti olan birinin işten ayrılması durumunda bunu alamaması.

•**Sosyal Etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla iletişim içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaat sağlamakta ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemektedir.

•**Yüz Yüze Etkileşimler:** Yan bahislerin diğeri bir kaynağı ise yüz yüze etkileşimlerdir. Çalışan diğeri arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde kendisiyle ilgili bir olumlu imaj yaratmışsa, bunun değişmemesi için de aynı davranışları göstermek zorundadır.

Örneğin, çalışan kendisini yalan söylemeyen doğru sözlü olarak tanıtmışsa, yalan söylemeyecek ve dürüst davranışlara devam edecektir.

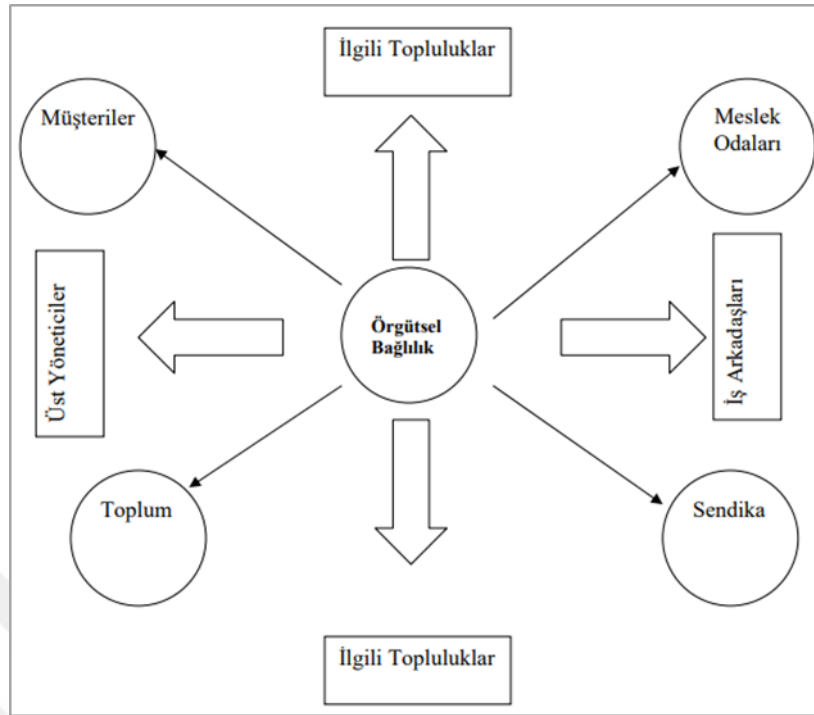
Salancik örgütsel bağlılık yaklaşımında, kişinin davranışlarına bağlanması olarak görmüştür. Bu yaklaşım tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma bağlanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğunda kişi, huzursuz ve gergin olacaktır. Bunun tersi ise uyumluluğu getirecektir (Gül, 2003: 77-78).

### **1.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları**

Çoklu bağlılık yaklaşımları ise her bireyin duyduğu bağlılık türünün farklılık gösterebileceğini öngören bir yaklaşım türüdür (Odabaşı, 2014: 6). Dolayısıyla, çoklu bağlılık yaklaşımları ile örgütsel bağlılığa farklı bakış açısı kazandırılmıştır (Bakırcı, 2016: 19).

Örgütsel bağlılık konusundaki sınıflandırmalar genelde bağlılığın bütününe duyulduğu mantığına göre olmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin mesleklerine, iş arkadaşlarına, örgütlerine, yöneticilerine ve müşterilerine farklı bağlılık göstereceklerini belirtmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde olan değişik unsurların, değişik düzeylerde bağlılık çeşitlerinin meydana gelmesine neden olacağını ileri sürdüğünden diğeri iki bağlılık çeşidinden farklı bir şekilde incelenmektedir (Balay, 2000: 24-26).

**Şekil 6: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**



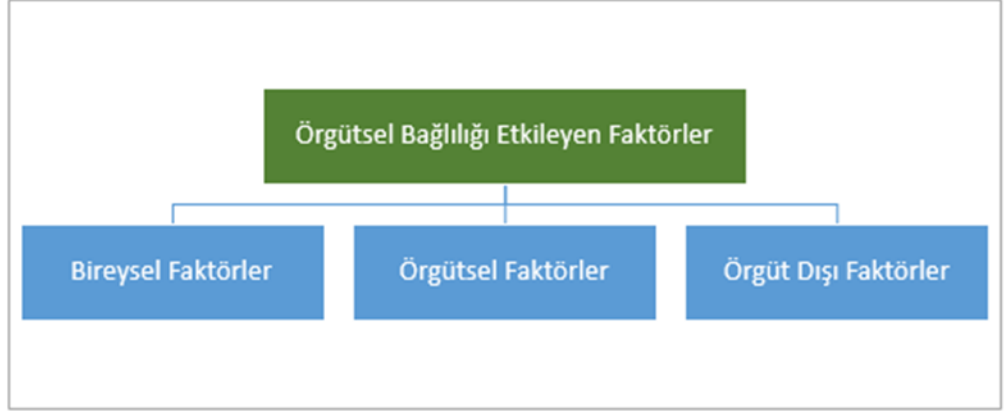
**Kaynak:** Balay, (2000: 33).

Yukarıda şekil 6'da görüldüğü gibi bu yaklaşımda kişiler örgüt dışında yer alan toplum ve sendikalara, müşterilerine, meslek odaları ve benzerlerine farklı derecelerde bağlılık gösterebilmektedirler. Ayrıca, örgüt içinde iş arkadaşlarına, ilgili oldukları topluluklara, üst yöneticilerine karşı farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler (Balay, 2000: 33)

### **1.2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler Ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen faktörler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere genel olarak üç grupta ele alınmaktadır (Şekil 7).

## Şekil 7: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Örgütsel bağlılığın nedenleri arasında araştırmalara en çok konu yapılan özellikler olan bireysel faktörler çalışanın kişisel birtakım özelliklerini kapsayan özelliklerdir. İş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özellikler olarak bireysel faktörler sıralanmaktadır.

Sözlü bir ödüllendirme olan psikolojik sözleşme örgüt içerisindeki çalışanlara verilmektedir. Ödüllendirme maaş zammı ya da yükselme ile olabilir. Bu konuda Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi, odakta bulunan kişi ile diğer taraf arasındaki değiş tokuş anlaşmasının gereklilikleri ve şartlarıyla ilgili bir kişinin inancısıdır diye tanımlamıştır (Küçüközkan, 2015:21).

Kişisel özellikler ise eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet toplam çalışma süresi gibi demografik özelliklerdir. Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Kadınların örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, erkeklere oranla çalıştıkları işletmeye daha sıkı bağlı oldukları belirlenmiştir (Küçüközkan, 2015:21).

İşin niteliği ve önemi, karar alma sürecine katılma yani yönetim tarzı, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenler örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (Bakırcı, 2016: 23).

Son olarak, örgüt dışı faktörler ise işletmenin yer aldığı sektör, çalışanın işinin yaygınlık derecesi, rakip işletmeler, çalışanın diğer alternatif iş durumu, yasal düzenlemeler ve ülkenin iş gücü arzı gibi etkenlerdir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22).

Sonuç olarak kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak gruplandırılan etkenler sonucunda bireyin örgütsel bağlılığı ortaya çıkmakta ve örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olmasına bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir (Balay, 2014: 91).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması sonucunda örgüt içi ilişkiler, hizmet kalitesi, yüksek bir güven, eksiksiz katılım, yeniliğe açık olma, grup çalışması, problem çözebilme ve bilgi paylaşımı gibi önemli faydalar elde edilmektedir. Dolayısıyla, işletmenin performansı da artmaktadır. Ayrıca, çalışanların iş doyumuna da artmakta örgütsel bağlılık çalışanların yaşam kalitesini pozitif yönde etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Yağcı, 20: 126).

Bağlılığın derecesi ile ilgili olarak örgütsel bağlılığın sonuçları, olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Şöyle ki, örgütün amaçları kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek seviyedeki bağlılığı, örgütün dağılmasına ivme kazandırabilmektedir. Buna karşın, amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek seviyede bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışıyla düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde bağlantılıdır (Balay, 2000:83).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu kanısına varılmıştır. İçlerinden özellikle iş doyumuna, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişkisi bulunmaktadır (Balay, 2000:83-84). Randall (1987) tarafından yapılan örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmada bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışana ve örgüte yönelik negatif ve pozitif sonuçlarını irdelemiştir. Buna göre ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 1’de özet olarak sunulmaktadır.

**Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük -İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme -Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler -Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	-Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma -Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	-Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyetler -Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	-İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev -Yaratıcı çalışanlar -Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	-Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları -Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	-Artan çalışan kıdemi -Sınırlı ayrılma isteği -Sınırlı iş devri -Yüksek iş tatmini	-Çalışanların daha fazla görev alma örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması -Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelenmesi -Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	-Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması -Olumlu davranışların ödüllendirilmesi -Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması -Değişime karşı bürokratik direnç -Sosyal ve ailevi işlerde gerilim -Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği -Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi -Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu -Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma -Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme -Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. The Academic of Management Review, C: 12, Yayın: 3; Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Say: 29, ss. 37-61

### **1.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI**

#### **1.3.1. Performans Kavramı**

Performans; bir grubun ya da bir örgütün, bir işi yapan bir bireyin, neyi sağlayabildiğini o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, nitel ve nicel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray, 2004). Çalışan performansının ne olduğu ile ilgili olarak ise örgütsel bağlılık kavramına benzer şekilde alanda araştırma yapan uzmanlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bunlar arasında yer alan Bekiş ve ark. (2013: 20) göre çalışan performansı “çalışanların işe yönelik aktiviteleri ile ilgili olan ve alacakları ücret karşısında göstermeleri gereken çaba olarak” değerlendirilmiştir.

Performans, bir işletmenin iç pazarı ile ilgili konuşulurken dikkate alınması gereken en önemli yönlerden biridir. İşletmelerin sürekli gelişimi ve piyasa standartların sürekli artması nedeniyle, performansı en üst seviyede tutmak gittikçe güçleşmektedir (Vosloban, 2012: 260).

#### **1.3.2. Çalışan Performansı**

Yücel (2010: 23), çalışan performansını “görev gereği olarak önceden belirlenen kıstasları karşılayacak biçimde, görevin icra edilmesi ve amaca ulaşma oranı” olarak tanımlamıştır.

Çalışan performansı ile ilgili yapılan farklı tanımlar incelendiğinde; Erdoğan’a (1991: 154) göre çalışan performansı, “çalışanın kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir”. Ayrıca, çalışan performansını “bir çalışanın veya grubun, çalıştıkları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü” şeklinde tanımlamıştır (Bayram 2006: 48).

Dolayısıyla, çalışan performansının çalışanın çalışması sonucunda ortaya çıkan önemli bir olgu olduğu görülmektedir (Örneğin, 2014: 9). Kavram; belirli bir görevin, amacın veya fonksiyonun gerçekleştirilmesiyle bağlantılıdır ve planlanmış ve amaçlanmış bir etkinlik sonucunu nicel ya da nitel olarak belirlemeyi



sağlamaktadır (Yıldız, 2010: 189). Burada da ifade edildiği gibi çalışan performansı normal olarak elde edilen sonuç açısından değerlendirilmektedir. Bununla birlikte davranış açısından da bakılabilmektedir. Kenney vd. (1992) çalışan performansları işletme tarafından belirlenen standartlara göre ölçüldüğünü belirtmektedir. Performans ölçülürken dikkate alınabilecek bir dizi unsur bulunmaktadır. Örneğin; verimlilik, etkinlik, etkililik, kalite, karlılık vs. (Nassazi, 2013: 27).

### **1.3.3. Performansın Unsurları**

Çalışan performans unsurları genelde etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık ve bütçeye uygunluk unsurları şeklinde ele alınmaktadır. Bu unsurlar kavramsal olarak aşağıda açıklanmaktadır.

#### **a. Etkililik/Etkinlik**

Etkililik kavramı, planlanan sonuçları gerçekleştirme kapasitesi olarak belirtilmektedir (İDKK, 2015). Verimlilik kavramından daha geniş bir içeriğe sahip olan etkinlik kavramı, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutu olduğu ifade edilmektedir. Verimlilikte olduğu gibi etkinlik, fiziki bir girdi-çıkıtı ilişkisini göstermemekte, girdinin çıktıya dönüşüm sürecini incelemektedir. Etkinliğin ölçümünde çıktı ile sonuç arasında ayırım yapıldığı ifade edilmektedir. Çıktı, örgüt içerisinde bir takım girdilerin işlenmesi ile elde edileni göstermekteyken sonuç ise dışsal etkileri ifade etmektedir. Etkinliğin iç ve dış çevrenin etkileşimi içinde değerlendirmeye alındığı belirtilmektedir (Kubalı, 1999: 39).

#### **b. Etkenlik**

Bir sonuç analizi olan etkenlik, işletmelerin daha önce belirlenmiş amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma seviyesini belirleyen bir performans unsurudur. Diğer bir anlatımla, amacın gerçekleştirilme düzeyini belirlemektedir. Etkenlik ölçümleri ile yönetim, nasıl daha iyi olabilir, başka ne yapılabilir, nerede olunması gerekmekte sorularına cevap bulabilmektedir (Bil Çiçek, 2010: 5).

### **c. Kalite**

Öncelikle müşterinin memnuniyetine yönelik üretim yapma anlamına gelen kalite, verimlilik, tutumluluk, ve etkililik üretilen mal ve hizmetin kalitesinin düşürülmesi anlamına gelmemektedir. Pazarda rekabetin birbirleriyle aynı kaliteye sahip mallar arasında olacağı düşünüldüğünde, kalitenin düşürülmesiyle performans sağlanmadığı ifade edilmektedir (Akçay, 2009: 939).

Kalitenin göz ardı edilerek sadece maliyet ve niceliklerin ölçümü yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, sunulan bir hizmeti kullananlar açısından gerçekleşen yararların da değerlendirilmesi gerekmektedir. Kalite kontrolü, kalite güvencesi ve hizmetten yararlananların ihtiyaçlarının tanımlanmasını ve kurumsal hedeflerle ilişkili kalite göstergelerinin belirlenmesini gerektirmektedir (Kubalı, 1999: 40).

### **d. Verimlilik**

Performans denetimi kapsamında verimlilik kavramı; proje, program, süreç ve faaliyetlerde minimum seviyede girdi kullanılarak en üst seviyede ve kalitede çıktı üretilmesini ifade etmektedir (İDKK, 2015).

En genel anlamda verimlilik, girdi olarak kullanılan kaynaklar sonucunda sağlanan çıktılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Diğer taraftan bu süreçte kaliteyi de göz önünde bulundurarak belli düzeydeki bir çıktının en az girdi ile elde edilmesi ya da belli bir oran girdi ile en üst seviyede çıktı sağlanması olarak belirtilmektedir. Verimlilik ölçümü kavramının öncüsü Davis, verimliliği tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim olarak tanımlamakta ve herhangi bir birim o birimde kullanılan malzeme, işgücü, para ve makine kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde etmişse, verimliliği arttırmış anlamına gelmektedir. Bu değişimler üç farklı biçimde görülebilmektedir (Kubalı, 1999: 38):

- Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlamak,
- Aynı çıktıyı daha az girdi ile elde etmek,
- Çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde arttırmak

### **e. Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Son zamanlarda en önemli performans unsuru olarak ‘‘insan’’ görülmektedir. Bundan dolayı bu olgu çalışma yaşamının kalitesine de doğrudan önem kazandırmaktadır. Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekmektedir. Parasal ya da parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri ve öneri sistemleri gibi uygulamalar çalışanların beklentilerine cevap veriyorsa işletme ve birey performansını da etkilemektedir (Bil Çiçek, 2010: 6). Ayrıca, devamsızlık, işçi devir oranı, işçi-işveren uyuşmazlıklarının sayısı, kaza sayısı gibi etkenler de çalışma yaşamının kalitesinde önemli etkenlerdir (Akçakaya, 2012: 182).

### **f. Yenilik**

En geniş anlamıyla yenilikçilik kavramını ele alan Schumpeter (1950), yeni firmaların ve girişimciliğin temel fonksiyonları olan yeniliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu savunmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59). İşletmelerde yeniliği, yeni uygulanan üretim yöntemleri sayısı, yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu, yeni ürün sayısı ile ifade etmek mümkündür (Akçakaya, 2012: 182). Yenilik odaklı işletme kültürünün yaratıcılık, açıklık, yeni fikirleri benimseme, risk alma, girişimci anlayışa sahip açık ve informal iletişim özelliklerine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017: 8).

### **g. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk**

Performans denetimi kapsamında ekonomiklik kavramı, uygun kalite ve miktardaki kaynakların, uygun zamanda, en uygun maliyet ile edinilmesini anlamına gelmektedir (İDKK, 2015). Kaynakların yeterli miktarda, gerekli zamanda ve en az maliyetle sağlanmasını ifade etmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olandan fazlasını harcamamaktır. Ayrıntılı maliyet analizlerine ve alternatiflerin değerlendirilmesine göre ölçme yapılabilmektedir. İş analizlerinde gereksiz tekrarların önlenmesi, gereksiz yapılan işlerin ayıklanması, masraflı eski teknolojinin kullanılmaması, pazar araştırması gibi önlemler maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olmaktadır (Akçay, 2009: 92).

### **1.3.4. Performans Yönetim Sistemi**

Herhangi bir işletmedeki çalışanların etkinliğini artırmak için kullanılan bir yöntem olan performans yönetimi; hedef belirlenmesi, değişikliklerin belirlenmesi, mentorluk, motivasyon, yeniden gözden geçirme ve insan kaynaklarının gelişimi gibi birçok aktivitenin bir araya geldiği sistem olarak tanımlanmaktadır (Ateş ve Kırılmaz, 2015).

Çalışan performans yönetimi, işletmelerin kaynaklarını, sistemlerini ve çalışanlarını stratejik hedeflere ve önceliklere göre düzenlediği bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, bir organizasyonun genel performansının, çalışanların ekip çatısı içindeki performansının iyileştirerek güçlendirebileceği bir süreçtir (Jillo, 2016: 3).

Performans yönetim sistemi, performans değerlendirme çalışmaları da dahil bir çok yöntemi kapsayan geniş işlevi ifade etmektedir. Ayrıca, etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte aynı zamanda sistemli bir gelişimi de hedeflemektedir. Performans yönetimi, çalışanla yöneticinin iki taraflı ve sürekli iletişimine dayanmaktadır. Bu bağlamda, beklentilerin karşılıklı belirlendiği ve görüş birliğine varmak amacı güden bir ortaklık olduğu belirtilmektedir (Uysal, 2015: 35).

#### **1.3.4.1. Performans Yönetim Amaçları**

Genel olarak performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür meydana getirmektir (Helvacı, 2002: 156).

Yukarıda ifade edilen ana amaçlar haricinde, performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bazı alt amaçlar da bulunmaktadır. Bu amaçlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106);

- Tüm çalışanlara, kendi değer ve başarıları hakkında bilgilendirme,
- Çalışanların iyi olmayan yönleri ile ilgili bilgilendirmek ve nasıl düzeltereklerine dair yardımcı olmak,
- Çalışanların sahip oldukları iş, çalışma koşulları ile ilgili düşüncelerini ve beklentilerini rahatça ifade edebilme olanağı sağlamak,

- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını sağlamak,
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki ve birbirlerine bakış açılarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını, güven yaratmak ve çalışanların moralini yüksek tutmak amacıyla yaymak,
- Çalışanların özel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile çalışanlar arasında görüşülmesine olanak sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini keşfetmek,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkararak çözüm önerileri geliştirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla örgütsel performansı yükseltmek,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması ön görülen performans seviyesini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Örgüt içi haberleşmeyi etkin kılmak,
- Çalışan motivasyonunu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

#### **1.3.4.2. Performans Yönetiminin Başarı İlkeleri**

Başarılı bir performans yönetimi için performans yönetim sürecinin çok iyi bir şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. Sink (1993) 'e göre işletmelerde performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde aşağıda belirtilen ilkelere uyulmasında yarar bulunmaktadır (Aktan, 2009: 32).

- Performansın geliştirilmesi için işletmelerde bir plan oluşturulmalı,
- Geliştirilen planın amaçları belirlenmeli,

- İşletmede var olan performans değerlendirilerek ölçülmesi gerekmektedir. Performansın sorunları belirlenmeli ve işletmede nitelikli bilgi toplanmalı,
- Var olan performans seviyesi ile hedeflenen performans seviyesi arasındaki fark ortaya çıkartılmalı,
- Performansın iyileştirilmesine yönelik yeni bilginin ne şekilde değerlendirmeye alınacağı ve nasıl verimli bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalı,
- Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve ilerlemesini sağlanmalı,
- Performans değerlendirilmesi ve ölçülmesine yönelik yöntem ve teknikler belirlenmeli,
- Değerlendirmeleri yapılan performansın daima ilerletilmesinin sağlanması,

### **1.3.5. Performans Ölçümü**

Performans ölçümü, işletmenin daha önce oluşturulan amaçlara ve hedeflere yönelik ortaya çıkartılan ürün, hizmet veya sonuçları beraber değerlendirilmesine yönelik çözümsel bir aşama şeklinde tanımlandığı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle performans ölçümü bir işletmenin faydalandığı kaynaklar, ürettiği ürün ve hizmetleri, meydana getirdiği sonuçları takip edilebilmesi bağlamında düzgün bir biçimde bilgi elde edilmesi, toplanan veriler sonucunda elde ettiği verileri analiz etmesi ve raporlaması şeklinde tanımlanması mümkündür. Kısaca ifade edilecek olursa, performans ölçümü, işletmelerde başlangıçtaki hedeflere ne kadar ulaşıldığının belirlenmesi amacıyla yapılan bir dizi işlemlerdir (Ege ve Şener, 2013: 108).

Performans ölçümü, sağlam iş kararları almak için toplanacak, analiz edilecek, raporlanacak ve en sonunda da kullanılacak verileri sağlayacaktır. Bundan dolayı, performans ölçümü, bir çalışanın veya bir şeyin ne kadar iyi olduğu konusunda izleme ve raporlama sürecidir. Stratejik performans ölçümü, yöneticilerin stratejik hedeflerine ulaşma derecelerini ölçen bir ölçüm ve raporlama sistemi olarak tanımlanmaktadır (Marc vd., 2010: 130).

Başarım (performans) ölçümü, stratejik dönüşüm sürecine ilişkin bir geri dönüş oluşturulması bağlamında büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten ötürü, başarım ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişme sürecinin etkin bir şekilde işletilememesine zemin hazırlamaktadır. Bu yüzden, sistemin eksik veya hatalı bilgi vermemesi için, işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, sürekli değişen şartlar sebebiyle, bir performans ölçüm sistemi belirlemek ve belirli bir periyot sonunda da bunu uygulamak zordur. Bu bağlamda, performans kıstaslarının seçiminde rekabet şartları ve kişisel öğrenme gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Buna ilaveten, performans ölçüm sistemlerinin daima gözden geçirilmesi ve ilerideki ölçüm gereksinimleri ile ilgili öngörüler yapılmasına gereksinim duyulmaktadır (Karaman, 2007: 423).

### **1.3.6. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, çalışanların verimliliğini ölçmeye yönelik işletmelerin kullandığı bir süreç olarak belirtilmektedir. Çalışanın işini hangi seviyede yaptığının ölçümüdür ve aynı zamanda ihtiyaç varsa gelişim ve düzeltme bilgilerini içermektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme, belirlenen faaliyetlere ve sonuçlara odaklanması gerekmektedir (Uysal, 2015: 33).

Yoğun rekabet ortamında işletmeler, çalışmalarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve pazar payını artırabilmeleri için, örgütsel olarak büyümek ve gelişmelidirler. Bundan dolayı, gün geçtikçe rekabetin yoğunlaştığı ve küreselleşmenin hızlı bir şekilde yayıldığı bir ortamda, performans değerlendirmesinin önemi gittikçe artmaktadır. Diğer taraftan günümüz rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirmeyi nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumu ile verimliliği yükseltmek için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi birçok yönetsel karara temel olarak aldığı ifade edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:104 )

#### **1.3.6.1. Performans Değerlendirme Amaçları**

Genel olarak performans değerlendirme uygulamalarının amaçlarını ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan ilki, iş performans hakkında bilgi edinmek iken;

ikincisi, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Değerleme sonucunda ulaşılan bilgi; ücret düzenlemesi, işten çıkarma, ikramiye, eğitim, disiplin/terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır (Pehlivan, 2008: 173-174). Burada da belirtildiği gibi performans değerlendirmenin amaçlarından ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Performans değerlemesi yapmanın ikinci amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilmektedir.

Performans yönetiminin ana gayesi, örgütün etkinliklerini, kendi maharetlerini ve katkılarını daima iyileştirmeleri için, kişilerin ve grupların mesuliyet üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Performans yönetimi, uyuşulan amaçlarla ilişkili olarak performansın irdelenmesinin, geri dönüş ve amaç belirlemenin önemini açığa çıkaran, yönetim biliminin bilinen bir sahasıdır. Çalışanların çalışma davranışlarını ve çıktılarını tanımlama, değerlendirme ve sağlama noktasında bütünleştirilmiş bir aşamadır (Helvacı, 2002: 156).

### **1.3.6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme organizasyonlarda var olan performansın güçlü ve zayıf olduğu hususları belirlemekte ve var olan performansı kati bir şekilde ölçmektedir. Performans değerlendirme sonucunda çalışanların aldıkları bu geri besleme kişisel performanslarını geliştirmeleri için teşvik eder ve yöneticileri, çalışanların eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemesi gerektiği hususunda ikaz etmektedir.

Çalışanların performans seviyelerini belirlemek için geliştirilmiş fazlaca metot mevcuttur. Bunlardan bazıları performans değerlendirme tanımının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlamış olan ve şu anda da klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir. Diğer bir kısmı ise, klasik değerlendirme metotlarının



uygulamada karşılaştığı problemleri çözmek ve daha nesnel değerlendirmeler yapmak için geliştirilmiş güncel metotlar olarak adlandırılan tutumları kapsamaktadır (Fereceov, 2015).

Ayrıca bu metotlar içerisinde; çalışanların genel başarı düzeylerine, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli karakter ve vasıflara göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama metodu ile personelin belirli ölçütlerle, başarı düzeylerini dikkate alarak yapılan bir değerlendirme olan derecelendirme metodu bulunmaktadır. Ayrıca, diğer bazı değerlendirme metotları olarak da; kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal beklenti yöntemi, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, öz değerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme metodu şeklinde sıralanabilir (Bayram, 2006: 51).

### **1.3.7. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Yönetimi**

Performans değerlendirmesi, işletmede karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için önem teşkil etmektedir. Ayrıca geçmiş çalışmalarını değerlendirip işletmenin eksiklerini görmesi ve bunları gidermesi, performansı etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmesi ve kaynakları bunlara göre düzenlemesi, geleceğe yönelik hedeflerini daha gerçekçi temeller üzerine kurması ve hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması açısından da önem arz etmektedir. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir, öyleyse işletmenin optimum yönetimi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gerekli olmaktadır (Bayyurt, 2007: 78).

Bir işletme türü olarak otel işletmeleri, büyük oranda fiziksel çabaya dayalı, emek yoğun işletmelerdir. Dolayısıyla işletmelerin başarıları da işgücünün etkinliğine dayanmaktadır. İşletmeler açısından işgücünün etkinliğinin ne ölçüde olduğunun saptanabilmesi ise, ancak performans değerlendirme yardımıyla belirlenmesi mümkündür (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 31).

Otel işletmelerinde özellikle rekabet, verilen hizmetlerdeki “toplam değer” e dayandığından dolayı değeri çeşitli boyutlarıyla irdelenmesi gerekmektedir. Bu

nedenle, otel işletmeleri performansı ortalama doluluk oranı, işletme gelirleri, çalışan başına ortalama üretim değeri ve doluluk oranları kullanılarak ölçülmesi mümkündür (Santoro, 2015: 18).

Otel işletmelerinde performans yönetiminin temel amacı; performans değerlemenin amaçları ile ikilem yaratmayan, işletmenin genel hedeflerine yönelik taktiklerle performans değerlendirme arasında bağlantı kurmak, işletme içinde örgüt kültürünü güçlendirmek, personelin katılımcı olmasını sağlamak, işletme içinde etkin gruplar oluşturmak, etkili yönetim kararları vermek, personelin performansını yükseltici ve ileriye yönelik gelişimi sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak olarak ifade edilebilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi neticesinde otel işletmeleri mevcut insan kaynaklarından en etkili ve kazançlı bir biçimde yararlanabilecekler, örgütsel etkinliği arttırabilecekler ve sektör içinde rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır. Özetlemek gerekirse, müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesini, verimliliğini yüksek tutabilmesi için personel performans yönetimi uygulanması gerektiği söylenebilir (Arslantürk, 2009: 23).

### **1.3.8. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışan performansı; yetenek, beceri, başarıma güdüsü, işletmenin örgütsel yapısı, yönetim ve insan kaynakları politikası, iş tasarımları ve çalışma koşulları, işletmede mevcut olan formal ve informal ilişkiler, üyesi olunan dernek, kulüp gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, siyasal çevre, eğitim, dini inançlar ve değerler gibi kültürel faktörler gibi pek çok faktörün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Öneği, 2014: 24).

İşletmeler, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşmaktadırlar. Bundan dolayı, işletmenin kazancı üzerinde en büyük tesire sahip olanlarda yine çalışanlardır. Çalışanların kabiliyetleri ve güdeleri, eğitim seviyeleri kadar hayatidir. Modern İnsan Kaynakları yönetiminin temel dayanağı araştırmalardır. Bu araştırmalar kişilerin toplum içinde nasıl rol oynadıkları ile ilgili konumdadır. “İnsanlar neden böyle davranıyor?” sorusuna cevap bulmak için İnsan Kaynakları Yönetiminin teorisine ve uygulamasına çok vazife düşmektedir. İşi yapanların ihtiyaç ve gayeleri ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine çalışanları motive edecek strateji ve

muhtelif programlar geliştirmekte faydalı bakış açıları kazandırabilecektir. Bunun neticesinde örgütün üretkenliğinin artması sağlanabilecektir (Yumuşak, 2008: 242).

alışan performansı bireysel, örgütsel, kültürel, çevresel, ekonomik vb. Çok çeşitli faktörlerden etkilenen bir kavramdır. Ancak, yaptığı çalışmada Önemli (2010: 32) bu faktörleri liderlik faktörü, kişisel faktörler, takım faktörü, çevre faktörü ve sistem faktörü olarak gruplandırma yoluna gitmiştir.

Önemli'nin (2010: 32) yapmış olduğu gruplandırmada kişisel yetenek, yetkinlik, güdü ve sorumluluk kişisel etkenleri oluştururken yol gösterme, cesaretlendirme ve yöneticilerin desteği liderlik faktörü içerisinde yer almaktadır. Dahası, iş sistemleri sistem faktörünü, içeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve dönüşüm çevre faktörünü ve iş arkadaşlarının desteği takım faktörünü meydana getirmektedir.

Diğer taraftan günümüzde bu alanda genel kabul gören faktörler, örgütsel, çevresel ve bireysel olarak sıralanmıştır.

### **1.3.8.1.Örgütsel Faktörler**

En önemlilerinden biridir. Kişiyi en çok etkileyen faktördür. Özellikle yönetim tarafından iyi belirlenmiş misyon, vizyon gibi örgüt kültür yapıları olumlu olarak yansıma gösterecektir. Modern ve yaşamsal bir yönetim tüm kademelerde ağırlığını hissettirmelidir. Başlıca örgüt ve yönetim unsurları arasında vizyon ve misyon, strateji, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stress yönetimi ve performans değerlendirme sayılabilir (Özmutaf, 2007: 44). Kişi bu unsurları benimsediği ölçüde performansı artacaktır. Genel olarak örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karahana, 2009: 272):

- Organizasyon yapısı ve organizasyonel dizayn,
- Organizasyonel kültür ve verimlilik,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve verimlilik,
- Ücret,
- İletişim ve kişilerarası iletişim,
- Stres.

### 1.3.8.2. Çevresel Faktörler

Çalışanın iş alanıyla ilgili faktörleridir. Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından elverişli ve konforlu bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün üretkenliğini pozitif yönde etkileyecek, aksi halde azalacaktır. İş yerinin aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, soğukluk ve rutubet açısından tatminkâr olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan uygunluğu fiziki açıdan ele alınması gereken başlıca faktörlerdendir (Yumuşak, 2008: 244).

### 1.3.8.3. Bireysel Faktörler

Çalışan performansını etkileyen bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karahana, 2009: 271-272);

- Biyografik özellikler
- Kıdem
- Yetenek
- Öğrenme
- Tutumlar
- Kişilik ve duygular
- Algılama
- Motivasyon

### 1.3.9. Örgütlerde Performans Yönetimi

Performans iş yapan bir kişinin grubun ya da bir girişimcinin o işle gayelenecek varış yerine yönelik olarak neyi sağlayabildiğinin nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Performans genel olarak, çalışanın, örgütün yaptığı işte etkin ve üretken bir biçimde başarıyı hedefleyerek kontrol edilmesi biçiminde izah edilebilir. Performans yönetimini ise; örgütten, kişiyle uzlaşılan hedefler doğrultusunda, belirlenen ölçütlerde daha olumlu neticeler alabilmenin yolu şeklinde ifade edilebilir (Karasoğ, 2014: 258).

Literatür incelendiğinde ilk performans yönetimi uygulamaları 1970'li yılların karar destek sistemlerine kadar götürülmektedir. Bu tarihlere uygulanan ilk karar destek sisteminin düşüncesi yöneticiye karar verme aşamasında destek olmak ve

yardım etmek olarak açıklanmaktadır. Daha sonra teknolojik gelişme bu aşamaya destek olmaya başlamıştır. Daha sonraki zamanlarda ise gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri desteklemiş, bu dönemde orta ve üst basamaktaki yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgi altyapısı desteği sağlanmıştır. Performans yönetimi sisteminin uygulanışı işletme üst yönetimi tarafından geniş anlamda üç ana soruya cevap verilerek başlatılır (Özer, 2009: 8):

- Şu anda hangi aşamadayız?
- Daha iyi bir aşamaya erişilebilir mi?
- İdeal olarak nerede olmalıyız?

Performans yönetiminin yöneticiler, astlar ve örgüt için çok fazla faydası bulunmaktadır (Mercanlioğlu, 2012: 47-48).

Yöneticiler için faydaları;

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha etkili olur, bu şekilde astlarının ve birimlerinin performansı gelişir
- Astları ile aralarındaki iletişim gelişir
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü/güçsüz taraflarını da tanır
- Yönetimsel kabiliyetlerini geliştirirler

Astlar için faydaları;

- Üstlerinin kendilerinden neler umduğunu ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler
- Güçlü / zayıf taraflarını tanır
- İşletme içindeki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlar
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine inanma duygularını geliştirirler

Örgüt için faydaları;

- Organizasyonun etkinliği ve verimliliği artar
- Hizmet ve üretim niteliği gelişir
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi belirlenir

- İnsan Kaynakları planlaması için gereken bilgiler daha sağlam bir biçimde elde edilir
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha sahici belirlenir
- Kısa vadeli beşeri ihtiyaçların karşılanmasında elastiklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. sebepler ortaya çıkar)

Örgütlerde performans yönetim sistemi dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Işığışok, 2008: 5);

- Hedef belirleme ve planlama/yönlendirme kademesi
- Performans izleme kademesi
- Performans değerlendirme kademesi
- Ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması kademesi

#### **1.3.9.1. Hedef Belirleme ve Planlama Aşaması**

Performans yönetim sisteminin işleyişi, “hedef belirleme ve planlama kademesi” ile başlamaktadır. Öncelikle, dönem başında organizasyonun (işletmenin) vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda “performans göstergeleri” ve “hedefler” belirlenmekte ve bu hedefler yukarıdan aşağıya doğru bütünleşme sağlanmaktadır. Bölümlere paylaştırılan hedefler, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılmakta ve astlar da bölüm ve organizasyon hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirlemekte ve görüşmeler yapmaktadır. Şüphesiz; hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların hedef kartları üstlerin hedef kartlarını desteklemeli, yöneticilerin hedef kartında mutlaka astların gelişimine yönelik hedefler olması gerekmektedir (Işığışok, 2008: 5).

#### **1.3.9.2. Performans İzleme Aşaması**

Örgütün performans yönetim sisteminin ikinci aşaması olan “performans izleme aşamasında”da, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara periyotlarda ve bütün bir sene izlenmektedir. İzleme periyodunun (yılın) ortası, hedeflere ulaşımın olabirliği konusunda ön bilgi vermekte ve performans izleme görüşmeleri yapılmaktadır. Sapmalar olması halinde müdahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba sarf edilmektedir (Işığışok, 2008: 6).

### **1.3.9.3. Performans Değerlendirme Aşaması**

Performans yönetim sisteminin üçüncü aşaması “performans değerlendirme aşaması” olup, dönem veya yıl sonu performans değerlendirmesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşama, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler sisteme girilir ve beklenen değerlere göre “ağırlıklı performans puanları” hesaplanmaktadır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilmektedir (Işığışok, 2008: 6).

### **1.3.9.4. Ödül-Ücret Gelişim, Kariyer Planlama Aşaması**

Performans yönetim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme görüşmesinin yapılmasıyla başlayan, ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması vb. insan kaynakları alt sistemleridir (Işığışok, 2008: 6).

## **1.4. TURİZM ALANINDA KONUYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Çalışmanın bu bölümünde turizm alanında daha önce konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmektedir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ve turizm işletmelerinde kurumsal itibar olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır.

### **1.4.1. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansı**

Turizm işletmelerinde çalışan performansı ve örgütsel bağlılık tıpkı kurumsal itibarda olduğu gibi sektörün müşteri memnuniyeti ve sadakatine yönelik emek-yoğun özelliği nedeniyle çok önemli bir özellik göstermektedir. Zira turizm sektöründe verilen hizmetlerin büyük çoğunluğu çalışanlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu nedenle, turizm sektöründe hemen hemen yatak sayısı kadar çalışanın istihdam edilmesi söz konusu olmaktadır.

Ayrıca, çalışanın işletmede tutulması da verilen hizmetin kalitesi ve bunun sürdürülebilir kılınması açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, örgütsel etkinliği arttırabilme ve sektör içinde rekabet avantajı kazanabilmek için (Benligiray, 2004: 29-30) turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık ve çalışan performansının korunması, sürdürülmesi ve arttırılması büyük önem taşımaktadır (Usta, 2006: 81).

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi verileri incelendiğinde (YÖK, 2017) örgütsel bağlılığı konu edinen toplam 774 çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık oldukça popüler bir konu olma özelliği göstermektedir. Bu araştırmaların 46'sı turizm alanında yapılmıştır ve bunların da 24'ü otel işletmeleri ile ilgilidir. Ancak, bunlar arasında kurumsal itibarı konu edinen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmalarda genel olarak örgütsel bağlılık ile iş doyumunu, örgütsel sinizm, motivasyon, işten ayrılma niyeti, aşırı iş yükü, örgütsel güven, örgüt kültürü, yenilikçilik, çalışan güçlendirme ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Çalışan performansı ile ilgili olarak ise YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde 39 çalışma yer almaktadır. Bunlardan 11'i turizm ile ilgilidir. Bu durum, turizmde çalışan performansının ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu çalışmalar arasında, Cengiz (2008) yapmış olduğu araştırmada otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmaya 259 otel çalışanı katılmıştır. Çalışma sonucunda çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Turizm alanında örgütsel bağlılık ve performansı konu edinen ulusal ve uluslararası çeşitli yayınlar da yapılmıştır. Bunlardan birinde Kuruüzüm ve ark. (2009) "Türk turizminde örgütsel bağlılık, iş ilişkileri ve iş doyumunun yol analizi" adlı çalışmalarında iş katılımı, iş doyumunu ve organizasyonel bağlılığın üç boyutu (örn. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) arasındaki yapısal ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Sonuç olarak, iş katılımı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş doyumunu arttırdığı ve işe karışmanın duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır.



Xu ve ark. (2014) tarafından Çin'de yapılan bir araştırmada otel işletmelerinde öznel iyi olma, motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin tespitine çalışılmıştır. 316 çalışan üzerinde yürütölen araştırma sonucunda öznel iyi olmanın aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akputat vd. (2016) turizm işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişki üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda turizm işletmeleri personelinin iş stresi ile örgütsel bağlılığı arasında ise, düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görölmüştür.

Patiar ve Wang (2016) tarafından yürütölen farklı bir çalışmada ise Avustralya'daki otellerde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın otel departmanı performansına etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda, otel genel müdürlerinin dönüşümsel liderlik ve departman yöneticilerinin organizasyonel taahhütlerinin performans üzerindeki etkilerinin tespiti amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, liderliğin otel bölümlerinin mali olmayan sosyal ve çevresel performans boyutlarını doğrudan, örgütsel bağlılığı ise dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Atay ve ark. (2017) tarafından yapılan bir araştırmada ise otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılık tutumlarına etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. anakkale'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yürütölen araştırma sonucunda içsel pazarlama karması elemanlarının duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur.

#### **1.4.2. Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar**

Kurumsal itibar ile ilgili olarak ise YÖK Tez Merkezi'nde toplam 113 çalışma bulunmaktadır. 79'u yüksek lisans, 34'ü doktora düzeyinde yapılan bu çalışmalardan 6'sı turizm alanında yapılmıştır.

İnceöz (2015) otel işletmelerinde yaptığı çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkilerini araştırmıştır. İç Anadolu Bölgesinin, Nevşehir, Kayseri ve Sivas illerinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerinde yapılan araştırma sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkisinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Arslanergül (2015), kurumsal itibar yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal itibar yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bozkurt (2011) ise yaptığı çalışmada konaklama işletmelerinde kurumsal itibar yönetiminin müşteri değerlendirme sürecine yansımaları ve etkilerini ele almıştır. Toplam 385 müşteri üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda işletmenin itibar yönetimi aktiviteleri ile işletmenin imaj algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, turizm alanında kurumsal itibar ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası çeşitli yayınlar da yapılmıştır. Bunlardan birinde Çabuk ve ark. (2013), “Algılanan Otel İmajı ve Hizmet Kalitesi ile Tekrar Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmalarında otel müşterilerinin hizmet kalitesi algıları ile tekrar satın alma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Adana’daki iki, üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayan 380 otel müşterisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda otel müşterilerinin hizmet kalitesi algıları ile tekrar satın alma davranışları arasında niyetsel bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Erhan ve Çarıkçı (2016) tarafından yapılan “Rus Paydaşların Türkiye’deki Oteller Hakkında Kurumsal İtibar Algısı: Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Rus Otel Müşterileri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada Antalya bölgesini ziyaret eden Rus vatandaşların konakladıkları otellere karşı itibar algılarını saptamak amaçlanmıştır. 392 kişi üzerinde yürütülen araştırma sonucunda Rus turistlerin genel olarak turizm işletmelerinin itibarını orta seviyede gördükleri gözlemlenmiştir. Buna ek olarak genel itibar ile en yüksek kuvvette ilişkili boyut olarak ürün ve hizmetler boyutu tespit edilmiştir. Bu boyutu sırasıyla duygusal çekicilik, iş ortamı, vizyon ve liderlik ve sosyal sorumluluk izlemiştir.

Son olarak, Stavrinoudis ve Chrysanthopoulou (2017) tarafından yapılan bir çalışmada ise 4 ve 5 yıldızlı otellerde kurumsal itibarın oluşturulması ve otel yönetiminde liderlik rolleri araştırılmıştır. Yunanistan’da yapılan araştırma sonucunda kurumsal itibar ile çeşitli faktörler arasında çok güçlü korelasyonlar bulunduğu belirtilmiştir.

Kurumsal itibar ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların genellikle müşteri odaklı olduğu ve hiçbirinin bu çalışmanın konusunu oluşturan “kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisini” içermediği görölmektedir. Mevcut çalışmalar kurumsal itibarın işten ayrılma niyeti, sosyal sorumluluk, müşteri değerlendirme süreci ve tüketici tercihleri ile ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsan unsurunun ön planda olduğu bir hizmet sektörü olan turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları işletme durumunun ne derece örgütsel bağlılığa ve performansa etki ettiğini tespit etmek büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.



## 2. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Otel işletmelerinde çalışan personelin kurumsal itibar algıları hangi düzeydedir?
2. Otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
3. Otel işletmelerinde çalışan personelin performansları hangi düzeydedir?
4. Kurumsal itibar algısı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı; yaş, cinsiyet, medeni durum ve sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki nasıldır?
6. Kurumsal itibar ile çalışan performansı arasında bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki nasıldır?

Bu çalışmanın yukarıda belirtilen amaçları yanı sıra araştırmanın hipotezleri de şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Kurumsal itibarın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Kurumsal itibarın çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.

## 2.2. ÖNEM

Kurumsal itibar; müşteri memnuniyetini etkileme ve bağlılığını yaratma, rakipler arasında fark edilebilirlik sağlama gibi nedenlerden dolayı işletmeler açısından önemli kavramdır (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 49) ve bu önem globalleşmenin de etkisiyle bugün daha da çok artmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 72). Bu nedenle, bugün işletmeler görüne bilirlilik, ayırt edilebilirlik, aslına uygunluk, şeffaflık veya tutarlık gibi kurumsal itibar oluşturuvcu faktörlere büyük önem vermektedirler (Fombrun ve Van Riel, 1997).

Diğer taraftan “çalışanın, örgütün amaç ve değerlerine karşı taraflı ve etkili bağlılığı” (Balay, 2000: 3) veya “örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanması sonucunda oluşan duygusal bir bağlılık” (Güçlü, 2006: 11) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık ve “bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü” olarak tanımlanan çalışan performansı (Bayram, 2006: 48) da kurumsal itibar gibi günümüzün artan küresel rekabet ortamında oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir (Bakırcı, 2016: 32). Bugün, örgütüne bağlılık hisseden çalışanların işlerini daha fazla severek ve isteyerek yapacakları, yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, yaptıkları işe karşı tutumlarının daha olumlu olacağı ve bunun sonucunda da kurumsal itibara katkı sağlayacakları yaygın bir kabul haline gelmiştir (Erkuş, Tunç ve Yücel, 2011: 251).

Turizm sektöründe ve otel işletmelerinde kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ve performans, sektörün müşteri memnuniyeti ve sadakatine yönelik emek-yoğun özelliği nedeniyle diğer pek çok sektörle karşılaştırıldığında daha önemli bir özellik göstermektedir. Bir konaklama işletmesinin başarısı ve varlığını koruyabilmesi müşteri memnuniyetiyle mümkün olabilmekte, müşteri memnuniyeti de çalışanların sunduğu kaliteli hizmet sonucu oluşan kurumsal kalite ile gerçekleşmektedir (Öneği, 2014: 26).

Farklı bölümlerde çalışanların iyi örgütlenmiş olması hizmet kalitesini arttıracak ve bunun sonucunda da müşteri tatmini yükselecektir. Müşterinin yüksek tatmini kurum ile ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir. Kurumsal itibarını arttıran turizm işletmesi, dış ve iç müşterilerinin de yeterli düzeyde tatmin olmasını sağlamış olacaktır (Usta, 2006: 81).

Bugün turizm sektöründe ve otel işletmelerinde kurumsal kaynaklı çeşitli problemlerin yaşandığı ve bu problemlerin risk alabilme ve rekabet edebilme, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı yaratma, verimlilik ve kazanç gibi özelliklerde olumsuz etkiler meydana getirdiği ve bunun önemli bir sorun oluşturduğu bilinmektedir (Kıngır, 2006; Avcı ve Küçükusta, 2009; Keleş ve Pelit, 2009). Dolayısıyla, turizm sektöründe ve otel işletmelerinde kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ve performans üzerinde yapılacak çeşitli çalışmalar, şüphesiz yukarıda belirtilen sorunların çözümü ve sektörün gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle, bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

## **2.3. YÖNTEM**

### **2.3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, keşfetmeye dayalı durum çalışması deseninde ve tarama modelinde ele alınmıştır. Karasar'a (2016: 77) göre tarama modeli; bir konunun veya olayın örneklem veya ana kütle üzerindeki araştırmalarının herhangi bir müdahale gerçekleştirmeden bütünüyle kendi koşulları içerisinde incelenmesidir. Tarama modelinde amaç, hakkında bilgi sahibi olunmak istenen olgu veya olayların herhangi bir değişiklik yapılmadan gözlenmesi ve sonuçların tespit edilmesidir. Ayrıca, verilerin toplanmasında anket yönteminden, verilerin analizinde ise nicel analiz yönteminden faydalanılmıştır.

### **2.3.2. Evren ve Örneklem**

Anket, çalışmayı kabul eden Türkiye'deki toplam 15 Accor ve Hilton grubu otel işletmesinde 2017 Temmuz-Ağustos aylarında uygulanmıştır. Örneklem katılacak birim sayısının belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan formüllerden birisi evreni oluşturan sayının bilindiği durumlarda,  $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$  formülüdür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2014, 50). Buna göre, yapılan hesaplama sonucunda örneklemin en az 234 kişiden oluşması gerektiği bulunmuştur.

Araştırmanın örneklemini ise kurumsal itibarı yüksek olmasından dolayı Accor ve Hilton grubu otel işletmelerinden 2017 Temmuz-Ağustos aylarında

ulaşılabilen toplamda 15 farklı konaklama şişletmelerinde çalışmakta olan 600 kişi arasından basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 262 otel çalışanı meydana getirmiştir. Basit rastgele örneklemede birimlerin seçimi ana kütlenin tamamı içerisinden tamamen rastgele yapılmakta ve her birimin seçilme olasılığı birbirine eşit olmaktadır (Tuna 2016, 11-12). Örneklem ilgili demografik özellikler bulgular başlığı altında detaylı olarak verilmiştir.

### **2.3.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi**

Araştırmanın veri toplama aracı (I) demografik bilgiler bölümü, (II) kurumsal itibar leği, (III) rgtsel bağlılık leği ve (IV) alışan performansı ölçeğini içinde barındıran ve yapılandırılmış özellik gösteren ankettir (Ek-1).

#### **Demografik Bilgiler Bölümü:**

Anketin A bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini toplamaya yönelik sorular yer almıştır. Bu sorular; yaş, cinsiyet, mezuniyet durumu, medeni durum, sektörde çalışma yılı ve görevdir.

#### **alışan Performansı leği (P)**

Anketin B bölümünde “alışan Performansı leği (P)” yer almaktadır. 2014 yılında Karaınar (2014) tarafından geliştirilmiş olan ölçekte, toplam 10 madde yer almaktadır. Bu maddelere 5’li Likert tipi ölçek ile cevap verilmektedir. Cevaplar; 1- kesinlikle katılmıyorum ile 5- kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. İş gören performansı ölçekten alınan puanlar yükseldikçe artmaktadır. Toplam puanlar 30’dan az olduğunda performans düşük olmaktadır. Puan 30’dan fazla olması durumunda performans yüksek olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca, alışan Performansı leği’nin güvenirlik oranı Karaınar (2014) tarafından 0,89 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, anket güvenilir özellik göstermektedir.

#### **Kurumsal İtibar leği (Kİ)**

“Kurumsal İtibar leği (Kİ)”, anketin C bölümünde bulunmaktadır. Yaşlıoğlu (2012) tarafından hazırlanan Kİ, araştırmacı tarafından otel çalışanlarına

uyarlanmıştır. Ölçekte, toplam 30 madde yer almaktadır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe kurumsal itibar algısı artmaktadır. Bu maddelere 1- kesinlikle katılmıyorum ile 5- kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi ölçek ile cevap verilmektedir.

KİÖ; müşteri odaklılık, yönetim, yenilikçilik ve çalışanlar ile kurumsal sosyal performans alt boyutları olmak üzere toplam 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlarda 11, 7, 6 ve 6 soru bulunmaktadır.

Ölçeğin genelinin güvenilirlik oranı 0,88, alt boyutlarının güvenilirlik oranları ise sırasıyla 0,92; 0,91; 0,86 ve 0,85'tir (Yaşlıoğlu, 2012). Dolayısıyla, ölçek, geçerli ve güvenilir özellikler göstermektedir.

### **Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)**

Anketin D bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi amacıyla kullanılmakta olan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)” yer almıştır. ÖBÖ, Allen ve Meyer (1990) tarafından 3 boyutlu olacak şekilde geliştirilmiştir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılık boyutunu kapsayan ölçekte toplam 18 madde yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ndeki maddelere “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile cevap verilmektedir. Ancak 3, 4, 6 ve 13. maddeler olmak üzere toplam 4 madde olumsuz köklüdür. Analiz sürecinde bu maddeler için ters kodlama yapılmaktadır. ÖBÖ'den alınan madde ortalamaları ve bunlar neticesinde beliren genel ortalama arttıkça bireylerin algıladıkları örgütsel bağlılıkları yükselmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Bu çalışmada kullanılacak olan ölçek, Arslan'ın 2015 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinden alınmıştır (Arslan, 2015). Ancak, ilgili çalışma hastanelerde yürütüldüğü için ölçekte “hastanede” olarak ifade edilen maddeler “otelde” şeklinde değiştirilerek çalışmamıza adapte edilmiştir.

Ayrıca, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirlik oranı (Cronbach Alpha değeri) Arslan (2015) tarafından 0,86 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, ölçek yüksek derecede güvenilirirdir. Arslan (2015) güvenilirlik oranını devam bağlılığı alt



boyutu için 0,80; duygusal bağıllık alt boyutu için 0,71 ve normatif bağıllık alt boyutu için 0,72 olarak bulmuştur.

Elde edilen verilerin analizinde ise SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 24.0 paket programı kullanılarak frekans analizi, ortalama ve standart sapma hesaplamaları gibi çeşitli yöntemlerden faydalanılmıştır. Ayrıca, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının tespiti için Kolmogorov-Smirnov normallik testinden faydalanılmıştır.

Sonraki aşamada, demografik değişkenlere göre farklılıkların tespiti için verilerin normal dağılıma sahip olmadıkları tespit edildiği için nonparametrik testler olan Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testleri kullanılmış ve veriler %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Ayrıca, korelasyon analizleri için Spearman Brown testi kullanılmıştır.

#### **2.3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Testleri**

Çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin tamamı daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik şartlarını sağlamış çalışmalardır. Geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili bilgiler önceki başlık altında sunulmuştur. Ancak, bu çalışmaların yanında araştırmamız kapsamında geçerlik ve güvenilirliğe yönelik analizler ayrıca yapılmıştır. Çünkü, geçerlilik, ölçeğin 'neyi', ne denli 'isabetli/doğru' olarak ölçtüğünü diğer bir deyişle araştırmacının ölçtüğünü düşündüğü değişkeni gerçekten ölçüp ölçmediğini, göstermektedir (Erefe, 2012).

Geçerlik oranlarının tespiti amacıyla öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu ve Barlett Küresellik (Sphericity) testleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için KMO'nun 0,60'tan yüksek ve Barlett Küresellik Testi'nin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk 2011, 126).

Faktör analizi, temel bileşenler (principal components) metodu kullanılarak yapılmıştır. Eksen döndürmesi (rotation) yöntemi olarak ise faktörlerin birbiri ile ilişkili olduğu düşüncesi üzerine kurulu analizlerde bu yöntemin kullanılmasından dolayı (Büyüköztürk 2011, 126) eğik döndürme (direct oblimin) kullanılmıştır. Sonuç olarak, geçerliğe ilişkin bulunan ölçüm sonuçları Tablo 2'te sunulmuştur.

**Tablo 2: Geçerlik Sonuçları**

Ölçek	KMO	Barlett Küresellik Testi (p)	Açıklanan Varyans (%)
İş Gören Performansı Ölçeği	0,937	0,000	60,229
Kurumsal İtibar Ölçeği	0,943	0,000	77,454
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,828	0,000	60,636

Sonuç olarak, yapılan faktör analizi sonucunda kullanılan her üç ölçek de geçerlik şartını sağlamıştır. Çünkü, KMO değerleri 0,60'tan yüksek ve Barlett Küresellik Testi sonuçları anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Ayrıca, ölçeklerin açıkladıkları varyans sırasıyla %60,23, %77,45 ve %60,64 olarak bulunmuştur. Toplam varyansın %50'den fazla olması ölçeklerin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermiştir (Büyüköztürk, 2011: 168).

Bunun yanında, geçerliğin belirlenmesinden sonra ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı çalışan performansı ölçeği için 0,912; kurumsal itibar ölçeği için 0,980; örgütsel bağlılık ölçeği 0,815 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin tamamı 0,70'ten fazla güvenilirliğe sahip olduğu için güvenilirlik şartını sağlamışlardır (Büyüköztürk, 2011: 171) (Tablo 3).

**Tablo 3: Güvenirlik Sonuçları**

Ölçek	Cronbach Alpha
İş Gören Performansı Ölçeği	0,912
Kurumsal İtibar Ölçeği	0,980
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,815

## **2.4. VERİLERİN TOPLANMASI, ANALİZİ VE BULGULAR**

Araştırmanın verileri; (I) demografik bilgiler bölümü, (II) kurumsal itibar ölçeği, (III) örgütsel bağlılık ölçeği ve (IV) çalışan performansı ölçeğini içinde barındıran ve yapılandırılmış özellik gösteren anket aracılığıyla araştırmacı tarafından yüz yüze anket yapılarak toplanmıştır. Anketin sonucunda toplanan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 24 programı kullanılmış ve bulgulara ulaşılmıştır.

### **2.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz ve Bulgular**

Kişisel veriler ile ilgili olarak öncelikle frekans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular şöyledir:

Araştırmaya, 78'i (%29,8) kadın ve 184'ü (%70,2) erkek olmak üzere toplam 262 otel çalışanı katılmıştır. Yaş gruplandırmalarına göre, 36'sı (%13,7) 18-25, 70'i (%26,7) 26-35, 112'si (%42,7) 36-45 ve 44'ü (%16,8) 46 + yaş grubundadır. Ayrıca, çalışanların 144'ü (%55) evli ve 118'i (%45) bekaardır.

Mezuniyet durumlarına göre katılımcıların 10'u (%3,8) ilkokul mezunu, 14'ü (%5,3) ortaokul mezunu, 84'ü (%32,1) lise mezunu, 142'si (%54,2) üniversite mezunu ve 12'si (%4,6) yüksek lisans mezunudur. Ayrıca, sektörde çalışma yılları incelendiğinde çalışanların 72'sinin (%27,5) 1-3 yıl, 44'ünün (%16,8) 4-6 yıl, 52'sinin (%19,8) 7-9 yıl, 38'inin (%14,5) 10-15 yıl ve 56'sının (%21,4) 16 ve daha fazlası yıl çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür (Tablo 4).

**Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellik		n	%
Cinsiyet	Kadın	78	29,8
	Erkek	184	70,2
Yaş	18-25	36	13,7
	26-35	70	26,7
	36-45	112	42,7
	46 +	44	16,8
Medeni Durum	Evli	144	55,0
	Bekar	118	45,0
Mezuniyet	İlkokul	10	3,8
	Ortaokul	14	5,3
	Lise	84	32,1
	Üniversite	142	54,2
	Y. Lisans	12	4,6
Sektörde Çalışma Süresi	1-3 Yıl	72	27,5
	4-6 Yıl	44	16,8
	7-9 Yıl	52	19,8
	10-15 Yıl	38	14,5
	16+ Yıl	56	21,4
<b>Toplam</b>		<b>262</b>	<b>100,0</b>

#### 2.4.2. Kurumsal İtibara İlişkin Analiz ve Bulgular

Madde ortalamalarının incelenmesi sonucunda toplam 30 ölçek maddesinin tamamının ortalamasının  $\bar{x} = 4,25 \pm 0,95$  olduğu görülmüştür. Bu ortalama, “katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan toplam 30 maddeden 4’ü “kesinlikle katılıyorum”, 26’sı ise “katılıyorum” düzeyindedir. Bu maddelerin neler olduğu alt boyutlar altında detaylı olarak sunulmuştur.

### 2.4.2.1. Müşteri Odaklılık Alt Boyutu

Madde ortalaması  $\bar{x} = 4,42 \pm 0,87$  olarak bulunmuştur. Ayrıca, maddelerin 4'ü “kesinlikle katılıyorum”, 7'si ise “katılıyorum” düzeyindedir.

Ölçek maddeleri içerisinde kesinlikle katılıyorum düzeyinde bulunanlar sırasıyla “müşterilerinin haklarına her zaman saygılıdır” ( $\bar{x} = 4,56$ ), “çalışanları, müşterilerinin ihtiyaçlarına her zaman özen gösterirler” ( $\bar{x} = 4,52$ ), “verdiği hizmetlerin her zaman arkasında durur” ( $\bar{x} = 4,51$ ) ve “müşterilerinin öneri ve şikayetlerine çok önem verir” ( $\bar{x} = 4,50$ ) maddeleri sahip olmuştur.

En düşük ortalamaya sahip iki madde ise “için müşteriler daima haklıdır” ( $\bar{x} = 4,21$ ), “müşterilerinin, aldıkları hizmet karşılığında ödedikleri para çok uygundur” ( $\bar{x} = 4,24$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 5'te ölçek maddelerinin tamamının ortalamaları detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 5: Müşteri Odaklılık Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Müşterilerinin haklarına her zaman saygılıdır.	262	4,56	0,86
2	Çalışanları, müşterilerinin ihtiyaçlarına her zaman özen gösterirler.	260	4,52	0,77
3	Verdiği hizmetlerin her zaman arkasında durur.	262	4,51	0,82
4	Müşterilerinin öneri ve şikayetlerine çok önem verir.	262	4,50	0,85
5	Çalışanları müşterilerine karşı her zaman naziktirler.	262	4,46	0,85
6	Müşterilerinin harcama miktarına bakmaksızın onlara özen gösterir.	262	4,45	0,83
7	Müşterileri ile her zaman yakından ilgilidir.	260	4,44	0,86
8	Müşterilerine karşı her zaman adildir.	262	4,43	0,89
9	Zarar etmek pahasına olsa da müşterilerinin çıkarlarını korur.	262	4,26	0,92
10	Müşterilerinin, aldıkları hizmet karşılığında ödedikleri para çok uygundur.	262	4,24	0,86
11	İçin müşteriler daima haklıdır.	262	4,21	1,01

#### 2.4.2.2. Yenilikçilik ve Kalite Alt Boyutu

Bu alt boyutta yer alan maddelerin madde ortalaması  $\bar{x} = 4,21 \pm 0,97$  olarak bulunmuştur. Maddelerin tamamı “katılıyorum” düzeyinde yer almıştır.

Alt boyut maddeleri içerisinde ortalaması en yüksek olanlar sırasıyla “rakiplerine kıyasla daha yenilikçi bir işletmedir” ( $\bar{x} = 4,27$ ), “rakiplerinden daha yüksek bir hizmet kalitesi sunar” ( $\bar{x} = 4,25$ ) ve “müşterilerin taleplerini değerlendirerek, sürekli olarak yeni hizmetler üretir” ( $\bar{x} = 4,23$ ) maddeleri sahip olmuştur.

En düşük ortalamaya sahip iki madde ise “hizmetleri rakiplerine kıyasla çok farklı ve özgündür” ( $\bar{x} = 4,13$ ), “rakiplerinin her zaman bir adım önündedir” ( $\bar{x} = 4,15$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Ölçek maddelerinin tamamının ortalamaları Tablo 6’da detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 6: Yenilikçilik ve Kalite Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Rakiplerine kıyasla daha yenilikçi bir işletmedir.	258	4,27	0,96
2	Rakiplerinden daha yüksek bir hizmet kalitesi sunar.	262	4,25	0,96
3	Müşterilerinin taleplerini değerlendirerek, sürekli olarak yeni hizmetle üretir.	260	4,23	0,97
4	Pazara yeni hizmetler sunma konusunda her zaman öncüdür.	262	4,21	0,98
5	Hizmetlerini sürekli bir biçimde yenilemekte ve iyileştirmektedir.	260	4,20	0,97
6	Rakiplerinin her zaman bir adım önündedir.	260	4,15	1,00
7	Hizmetleri rakiplerine kıyasla çok farklı ve özgündür.	260	4,13	0,97

#### 2.4.2.3. Yönetim ve Çalışanlar Alt Boyutu

Bu alt boyutta bulunan maddelerin madde ortalaması  $\bar{x} = 4,07 \pm 1,06$  olarak bulunmuştur. Maddelerin tamamı “katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

En yüksek ortalamalara alt boyut maddeleri arasında sırasıyla “çalışmak isteyeceğim otellerden biridir” ( $\bar{x} = 4,29$ ), “kaliteli çalışanlara sahip bir otel olarak

bilinir” ( $\bar{x} = 4,22$ ) ve “dışarıdan görüldüğü kadarıyla, mükemmel liderlere sahip bir oteldir” ( $\bar{x} = 4,22$ ) maddeleri sahip olmuştur.

En düşük ortalamaya sahip iki madde ise “çalışanlarının ihtiyaçlarına çok önem verir” ( $\bar{x} = 3,94$ ), “çalışanlarına yüksek standartlar sağlayan bir otel olarak bilinir” ( $\bar{x} = 3,79$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Ölçek maddelerinin Tablo 7’de tamamının ortalamaları detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 7: Yönetim ve Çalışanlar Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Çalışmak isteyeceğim otellerden biridir.	258	4,29	0,89
2	Kaliteli çalışanlara sahip bir otel olarak bilinir.	262	4,22	1,03
3	Dışarıdan görüldüğü kadarıyla, mükemmel liderlere sahip bir oteldir.	260	4,22	1,06
4	Dışarıdan görüldüğü kadarıyla, çalışanlarına karşı her zaman adildir.	262	3,97	1,11
5	Çalışanlarının ihtiyaçlarına çok önem verir.	262	3,94	1,07
6	Çalışanlarına yüksek standartlar sağlayan bir otel olarak bilinir.	262	3,79	1,19

#### 2.4.2.4. Kurumsal Sosyal Performans Alt Boyutu

Kurumsal sosyal performans alt boyutunda yer alan maddelerin madde ortalaması  $\bar{x} = 4,19 \pm 0,95$  olarak bulunmuştur. Maddelerin tamamı “katılıyorum” düzeyinde yer almıştır.

“Toplumda hâkim olan etik ve ahlaki değerlere uygun hareket etmeye özen gösterir” ( $\bar{x} = 4,47$ ), “sunduğu hizmetler, müşterilerinin sosyal statülerine uygundur” ( $\bar{x} = 4,22$ ) ve “zarar etmek pahasına olsa dahi, temiz bir çevre yaratmak için gayret gösterir” ( $\bar{x} = 4,18$ ) maddeleri; maddeler arasında en yüksek ortalamalara sahip olmuştur.

En düşük ortalamaya sahip iki madde ise “sosyal sorumluluk projelerine çok önem veren bir oteldir” ( $\bar{x} = 4,12$ ), “toplum yararına birçok çalışma yapar” ( $\bar{x} = 4,00$ ) olmuştur. Ölçek maddelerinin tamamının ortalamaları Tablo 8’de detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 8: Kurumsal Sosyal Performans Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Toplumda hakim olan etik ve ahlaki değerlere uygun hareket etmeye özen gösterir.	262	4,47	0,85
2	Sunduğu hizmetler, müşterilerin sosyal statülerine uygundur.	258	4,22	0,90
3	Zarar etmek pahasına olsa dahi, temiz bir çevre yaratmak için gayret gösterir.	260	4,18	0,94
4	Müşterileri için, bu otelin hizmetlerinden faydalanıyor olmak bir statü sembolüdür.	260	4,17	1,03
5	Sosyal sorumluluk projelerine çok önem veren bir oteldir.	258	4,12	0,96
6	Toplum yararına bir çok çalışma yapar,	262	4,00	1,04

### 2.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Analiz ve Bulgular

Madde ortalamalarının incelenmesi sonucunda ölçek maddelerinin tamamının (toplam 18 madde) ortalamasının  $\bar{x} = 3,65 \pm 1,17$  yani “katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. 18 Maddeden 12’si “katılıyorum” düzeyinde, 6’sı ise “kararsızım” düzeyinde yer almıştır. Bu maddelerin neler olduğu alt boyutlar altında detaylı olarak sunulmuştur.

#### 3.4.3.1. Duygusal Bağlılık Alt Boyutu

Duygusal bağlılık alt boyutunda yer alan maddelerin madde ortalaması  $\bar{x} = 3,94 \pm 1,15$  olarak bulunmuştur. Maddelerin tamamı “katılıyorum” düzeyinde yer almıştır.

Maddeler arasında en yüksek ortalamalara sırasıyla “bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum” ( $\bar{x} = 4,28$ ), “kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” ( $\bar{x} = 4,22$ ) ve “bu kurum benim için çok özel anlam taşıyor” ( $\bar{x} = 4,03$ ) maddeleri sahip olmuştur (Tablo 9).



**Tablo 9: Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	260	4,28	0,92
2	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	260	4,22	1,00
3	Bu kurum benim için ‘‘çok özel’’ anlam taşıyor.	256	4,03	0,95
4	Bu kuruma karşı ‘‘ duygusal bir bağ’’ hissediyorum.*	260	3,86	1,27
5	Bu kuruma karşı ‘‘güçlü bir aidiyet duygusu’’ hissediyorum.*	258	3,67	1,31
6	Bu kurumda kendimi ‘‘ailenin bir parçası’’ gibi hissediyorum.*	260	3,58	1,47

\* Orijinal halinde olumsuz olan bu madde analiz öncesi ters kodlanmış ve tabloda olumlu hale getirilmiştir.

#### 3.4.3.2. Devam Bağlılığı Alt Boyutu

Devam bağlılığı alt boyutunda yer alan maddelerin madde ortalaması  $\bar{x} = 3,44 \pm 1,20$  olarak bulunmuştur. Toplam altı maddeden ikisi ‘‘katılıyorum’’, dördü ise ‘‘kararsızım’’ düzeyindedir.

‘‘Şu anda bu otelde çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir’’ ( $\bar{x} = 3,89$ ), ‘‘istesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu’’ ( $\bar{x} = 3,76$ ) ve ‘‘bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum’’ ( $\bar{x} = 3,43$ ) maddeleri; maddeler arasında en yüksek ortalamalara sırasıyla sahip olmuştur (Tablo 10).

**Tablo 10: Devam Bağlılığı Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Şuanda bu otel çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir.	262	3,89	0,98
2	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	258	3,76	1,13
3	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	258	3,43	1,18
4	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	260	3,33	1,25
5	Şuan bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü altüst olurdu.	260	3,12	1,32
6	Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	260	3,11	1,36

\* Orijinal halinde olumsuz olan bu madde analiz öncesi ters kodlanmış ve tabloda olumlu hale getirilmiştir.

#### 3.4.3.3. Normatif Bağlılık Alt Boyutu

Normatif bağlılık alt boyutunda yer alan maddelerin madde ortalaması  $\bar{x} = 3,57 \pm 1,14$  olarak bulunmuştur. Alt boyutta 4 madde “katılıyorum”, 2 madde ise “kararsızım” düzeyinde tespit edilmiştir.

“Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum” ( $\bar{x} = 4,00$ ), “kurumum benim sadakatimi hak ediyor” ( $\bar{x} = 4,00$ ) ve “kurumuma çok şey borçluyum” ( $\bar{x} = 3,77$ ) maddeleri; maddeler arasında en yüksek ortalamalara sırasıyla sahip olmuştur (Tablo 11).

**Tablo 11: Normatif Bağlılık Alt Boyutu Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	260	4,00	1,00
2	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	258	4,00	1,10
3	Kurumuma çok şey borçluyum.	262	3,77	1,18
4	Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile şuanda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	260	3,70	1,12
5	Kurumumdan şuanda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	256	3,27	1,19
6	Kurumumda çalışmaya devam etmem için zorunluluk hissediyorum.*	260	2,68	1,26

\* Orijinal halinde olumsuz olan bu madde analiz öncesi ters kodlanmış ve tabloda olumlu hale getirilmiştir.

#### 2.4.4. Çalışan Performansı İle İlgili Analiz ve Bulgular

Toplam 10 maddenin ortalaması  $\bar{x} = 4,33$ 'tür. Bu ortalama "katılıyorum" düzeyine karşılık gelmektedir. Ayrıca, 10 maddeden ikisi "kesinlikle katılıyorum", sekizi "katılıyorum" düzeyindedir.

Bunun yanında, "görevlerimi tam zamanında tamamlarım" ( $\bar{x} = 4,55$ ), "takım halinde çalışma yeteneğine sahibim" ( $\bar{x} = 4,50$ ), "görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım" ( $\bar{x} = 4,46$ ) ve "çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım" ( $\bar{x} = 4,43$ ) maddeleri; maddeler arasında en yüksek ortalamalara sahiptir (Tablo 12).

**Tablo 12: Çalışan Performansı Ölçeği Madde Ortalamaları**

Sıra	Madde	<i>f</i>	$\bar{x}$	ss
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	260	4,55	0,80
2	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.	262	4,50	0,88
3	Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	262	4,46	0,85
4	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	262	4,43	0,87
5	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	260	4,39	0,87
6	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	262	4,28	0,89
7	Farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösteririm.	262	4,25	0,92
8	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	262	4,20	0,97
9	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	260	4,15	1,22
10	İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay, kahve ve yemek araları vb.) asla mola vermem.	258	4,12	1,07

#### 2.4.5. Demografik Değişkenlere Göre Analiz ve Bulgular

Kurumsal itibar, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı algılarının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

İlk olarak; kurumsal itibar, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının tamamının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifade ile cinsiyet, hiçbir algı üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır.

Sonrasında; örgütsel bağlılık ve çalışan performansının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ); ancak kurumsal itibarın anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Evli olanların olumlu kurumsal itibar algıları bekar olanlara göre anlamlı biçimde daha fazladır (Tablo 13).

**Tablo 13: Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Karşılaştırmalar**

Ölçek	Grup	N	Ort. Sıra	Sıralar Top.	U	Z	p*
Kurumsal İtibar	Kadın	78	120,63	9409,00	6328,00	-1,513	0,13
	Erkek	184	136,11	25044,00			
	Evli	144	140,08	20172,00	<b>7260,00</b>	<b>-2,027</b>	<b>0,04</b>
	Bekar	118	121,03	14281,00			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	78	130,37	10169,00	7088,00	-0,157	0,87
	Erkek	184	131,98	24284,00			
	Evli	144	124,63	17946,00	7506,00	-1,624	0,10
	Bekar	118	139,89	16507,00			
Çalışan Performansı	Kadın	78	131,14	10229,00	7148,00	-0,050	0,96
	Erkek	184	131,65	24224,00			
	Evli	144	124,15	17878,00	7438,00	-1,741	0,08
	Bekar	118	140,47	16575,00			

\* p<0,05 anlamlılık düzeyinde ve %95 güven aralığında.

Yukarıdaki tablodan elde edilen sonuçlara göre, “kurumsal itibar algısı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı; cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir”.

Diğer taraftan; kurumsal itibar, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının algılarının yaş grubu, mezuniyet durumu ve sektörde çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır.

Buna göre; kurumsal itibar, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının tamamının yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Diğer bir ifade ile yaş, hiçbir algı üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Sektörde çalışma yılına göre ise; kurumsal itibar ile çalışan performansı anlamlı bir farklılık göstermemiş (p>0,05); ancak örgütsel bağlılık anlamlı farklılık göstermiştir (p<0,05). Genel olarak, örgütsel bağlılık 1-6 yıl arasında ve 10-15 yıl arasında daha fazladır. En az örgütsel bağlılık 16+ yıl çalışanlara aittir (Tablo 14).

**Tablo 14: Yaş ve Çalışma Yılına Göre Karşılaştırmalar**

Ölçek	Grup	N	Ort. Sıra	Ki-Kare	df	p*
Kurumsal İtibar	18-25 yaş	36	132,11	4,482	3	0,21
	26-30 yaş	70	131,73			
	31-40 yaş	112	123,21			
	41+ yaş	44	151,73			
	1-3 yıl	72	138,56	3,419	4	0,49
	4-6 yıl	44	128,23			
	7-9 yıl	52	115,62			
	10-15 yıl	38	138,03			
	16+ yıl	56	135,32			
	Örgütsel Bağlılık	18-25 yaş	36			
26-30 yaş		70	133,99			
31-40 yaş		112	124,39			
41+ yaş		44	130,18			
1-3 yıl		72	140,56	<b>12,258</b>	<b>4</b>	<b>0,01</b>
4-6 yıl		44	143,82			
7-9 yıl		52	105,69			
10-15 yıl		38	151,97			
16+ yıl		56	120,25			
Çalışan Performansı		18-25 yaş	36			
	26-30 yaş	70	140,10			
	31-40 yaş	112	122,27			
	41+ yaş	44	149,64			
	1-3 yıl	72	138,81	2,510	4	0,64
	4-6 yıl	44	130,77			
	7-9 yıl	52	135,08			
	10-15 yıl	38	115,55			
	16+ yıl	56	130,18			

\* p<0,05 anlamlılık düzeyinde ve %95 güven aralığında.

Tablo 14'den elde edilen sonuçlara göre, "kurumsal itibar algısı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı; yaş ve sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık büyük oranda göstermemektedir.. Tek anlamlı farklılık gösteren, örgütsel bağlılığın sektörde çalışma yılına göre değişmesidir.

## 2.4.6. Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık ve Performans Arası İlişkiler

Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Her bir değişkene ait sonuçlar aşağıda ayrı ayrı açıklanacaktır.

### 2.4.6.1. Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Korelasyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında 0,737 (%73,7) oranında korelasyon bulunmuştur. Bu korelasyon “yüksek” düzeyde ve “pozitif”tir. Dolayısıyla; otel işletmelerinde çalışanların kurumsal itibar algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da yüksek düzeyde anlamlı olarak artmaktadır (Tablo 15).

**Tablo 15: Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon**

	Kurumsal İtibar	Örgütsel Bağlılık
Kurumsal İtibar	-	0,737**
Örgütsel Bağlılık	0,737**	-

\* p<0,05 \*\*p<0,01

Ayrıca, aralarında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunan kurumsal itibar ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki determinasyon katsayısı hesaplanmıştır (açıklanan varyans= $r^2$ ). Sonuç olarak; determinasyon katsayısı 0,5432 olarak bulunmuştur. Buna göre, birindeki değişimin yaklaşık %54’ü diğerinden kaynaklanmaktadır. Yapılan regresyon analizi ile kurumsal itibar (x) ile örgütsel bağlılık (y) arasındaki regresyon eşitliği  $y=17,927+0,370x$  olarak bulunmuştur. Bulunan tüm değerler Tablo 16’da verilmiştir.

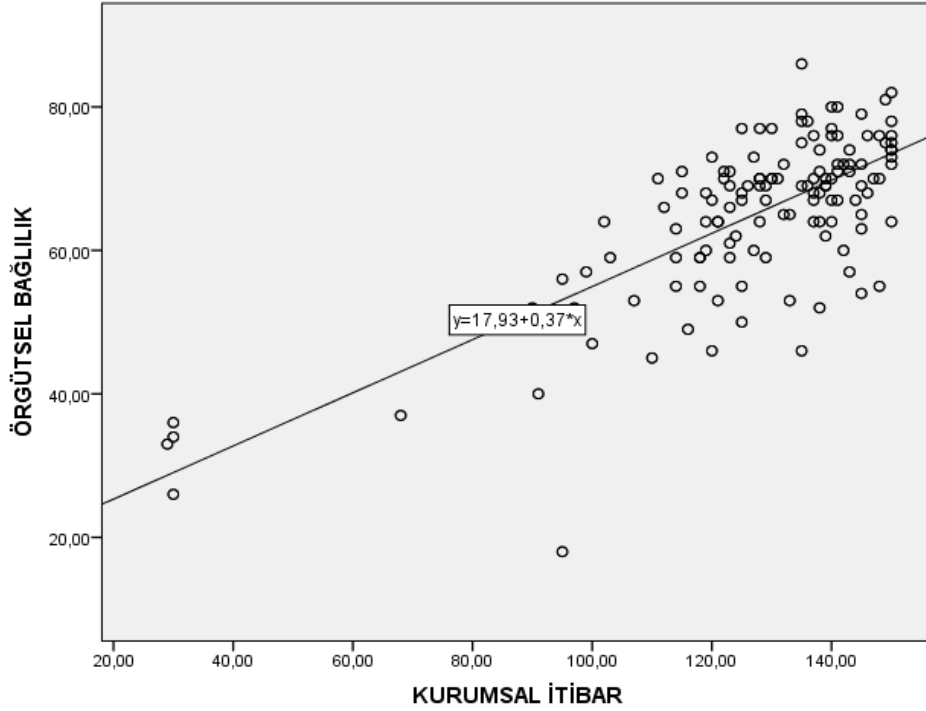
**Tablo 16: Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon**

Regresyon Modeli	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	17,927	2,720		6,591	0,00
Kurumsal İtibar	0,370	0,021	0,737	17,587	0,00

\* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Buna göre, kurumsal itibar örgütsel bağlılığın üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ( $p=0,00<0,05$ ). Ayrıca, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin regresyon doğrusu üzerindeki gösterimi ise Şekil 8’de sunulmuştur.

**Şekil 8: Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Doğrusu**



Bu sonuca göre; “Kurumsal itibar örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” Dolayısıyla  $H_1$  kabul edilmiştir.

#### **3.4.6.2. Kurumsal İtibar İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Kurumsal itibar ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile çalışan performansı arasında 0,718 (%71,8) korelasyon bulunmuştur. Bunun karşılığı “yüksek” ve “pozitif” bir korelasyondur. Dolayısıyla; otel işletmelerinde çalışanların kurumsal itibar algıları arttıkça çalışan performansları da yüksek düzeyde anlamlı olarak artmaktadır (Tablo 17).



**Tablo 17: Kurumsal İtibar İle Çalışan Performansı Arasındaki Korelasyon**

	<b>Kurumsal İtibar</b>	<b>Çalışan Performansı</b>
<b>Kurumsal İtibar</b>	-	0,718**
<b>Çalışan Performansı</b>	0,718**	-

\* p<0,05 \*\*p<0,01

Ayrıca, aralarında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunan kurumsal itibar ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki determinasyon katsayısı hesaplanmıştır (açıklanan varyans= $r^2$ ). Sonuç olarak; determinasyon katsayısı 0,5155 olarak bulunmuştur. Buna göre, birindeki değişimin yaklaşık %52'si diğerinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan regresyon analizi ile kurumsal itibar (x) ile çalışan performansı (y) arasındaki regresyon eşitliği  $y=13,950+0,230x$  olarak bulunmuştur. Bulunan tüm değerler Tablo 18'de sunulmuştur.

**Tablo 18: Kurumsal İtibar İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon**

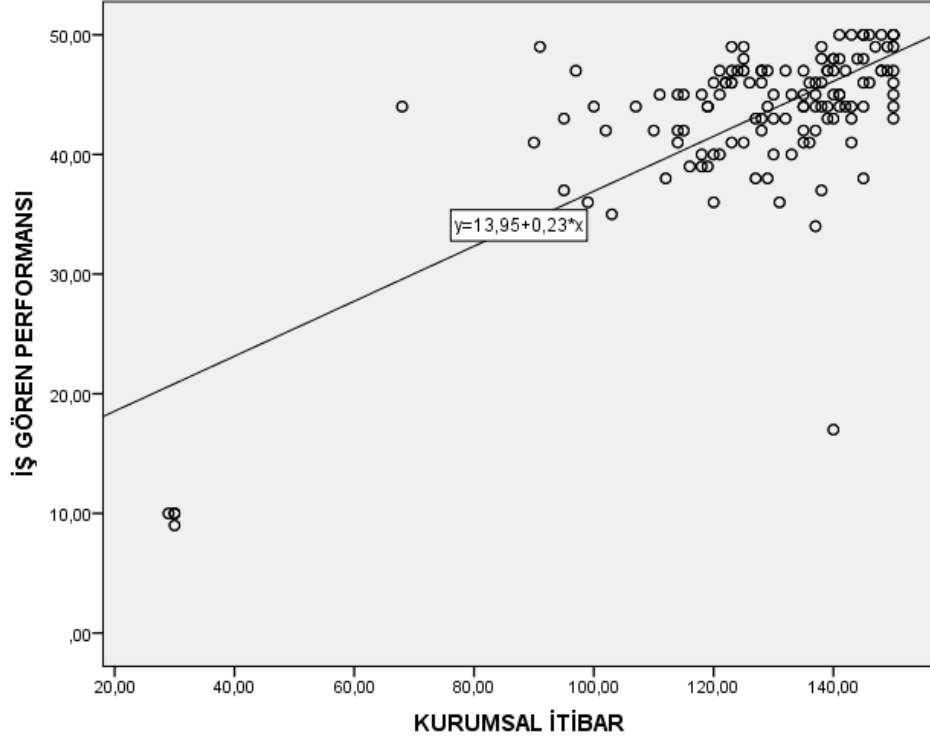
<b>Regresyon Modeli</b>	<b>Standardize Olmayan Parametreler</b>		<b>Standardize Parametreler</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b>β</b>		
Sabit	13,950	1,782		7,831	0,00
Kurumsal İtibar	0,230	0,014	0,718	16,656	0,00

\* Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Buna göre, kurumsal itibarın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ( $p=0,00<0,05$ ).

Ayrıca, Şekil 9 'da regresyon doğrusu üzerinde kurumsal itibar ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin gösterimi yapılmıştır.

**Şekil 9: Kurumsal İtibar İle Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Doğrusu**



Buna göre, “Kurumsal itibarın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” Dolayısıyla H<sub>2</sub> kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri içerisinde yer almasından dolayı, bu işletmelerde insan unsurunun önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; müşteriler otele geldiklerinde otel çalışanı tarafından karşılanmakta, kayıt işlemleri resepsiyon görevlileri tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları çalışanlar tarafından karşılanmaktadır (Erdem, 2004: 50-51). Bundan dolayı otel işletmelerinde çalışanların işletmeye karşı tutum ve davranışları, örgütsel bağlılıkları ve performansları kaliteli hizmet sunabilmek açısından büyük önem arz etmektedir. Kurumsal itibar, hem çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum ve davranış sergilemelerini hem de örgütsel bağlılık ve performanslarını etkileyen faktörlerden biridir. Çünkü kurumsal itibar, bir işletmenin müşterileri ve işletme çalışanları tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir kavramdır (Ceylan ve Karaman, 2017: 87). Daha geniş bir anlatımla kurumsal itibar kavramı, işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkileri olarak ifade edilmektedir (Akgöz ve Solmaz, 2010: 25).

Yukarıda belirtilen gerçeklikler bilinciyle yapmış olduğumuz bu tez çalışmasında, elde ettiğimiz verilerin başta literatüre katkı sağlamak ayrıca yöneticilere ve tüm paydaşlar bir nebze katkı yapması ümidiyle günümüzde özellikle hizmet sektöründe önemi her geçen gün artan kurumsal itibarın örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi konusu incelenmiştir. Bu amaçla 15 farklı Accor ve Hilton grubu otel işletmesinde çalışanlar arasından basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 262 otel çalışanına anket yöntemiyle 2017 Temmuz-Ağustos aylarında bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde bu araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde demografik faktörlere göre farklılık, hipotezlere, kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına göre ilişki ve etki analizleri hakkında değerlendirmeler yapılarak bir sonraki benzer çalışmalar için uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

Otel işletmelerinde kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisinin tespiti amacıyla yapılan ve 15 farklı otelde gerçekleştirilen bu çalışmada veriler daha çok erkeklerden ve evli bireylerden oluşan,

yarısından fazlası üniversite mezunu olan ve yine yarısından fazlası en az 7 yıllık sektörde çalışma süresine sahip olan toplam 262 katılımcıdan toplanmıştır. Dolayısıyla, elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde katılımcıların genel özelliklerinin göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır.

Otel işletmelerinde çalışan personelin kurumsal itibar algıları ile ilgili soruya karşılık olarak katılımcıların kurumsal itibar algılarının yaklaşık %81 ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca, alt boyutların tamamında ortalama olarak yüksek algı düzeylerinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Ancak katılımcılar, çalışmakta oldukları otellerin müşteri odaklılığına; yenilikçilik ve kalite ile yönetim ve kurumsal sosyal performansa göre daha fazla önem verdiklerini düşünmektedirler. Bu durum madde analizlerinde de kendini göstermiştir. Zira çalışanlar, çalıştıkları otellerin müşteri haklarına her zaman saygılı olduklarını, müşterilerinin ihtiyaçlarına her zaman özen gösterdiklerini, müşterilerinin öneri ve şikâyetlerine çok önem verdiklerini ve müşterilerine karşı her zaman nazik olduklarını “kesinlikle katılıyorum” derecesinde ifade etmişlerdir. Diğer alt boyutların hiçbirisinde çalışanların kesinlikle katıldığı madde olmamıştır. Sonuç olarak, otel işletmelerinin kurumsal kaliteyi arttırmak için tüm alt boyutlara önem verdikleri ancak bunlar arasında önem verdikleri en önemli çalışmanın müşteri odaklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sorusuna karşılık olarak ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarının %65 ile ortanın üstünde olduğu görülmüştür. Alt boyutlara bakıldığında da normatif bağlılık ve devam bağlılığının genel duruma paralellik gösterdiği ve ortanın üzerinde olduğu, duygusal bağlılığın ise bunlardan farklılaşarak yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların çalışmakta oldukları otellere duygusal yakınlık duyup bütünleştiklerini ve örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını yüksek düzeyde benimsediklerini söylemek mümkündür. Ancak, normatif ve devam bağlılığında yüksek düzeye çıkılamamıştır. Bu durum, yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların bu bağlılıklarını; çalışma şartları, harcanan zaman ve çaba gibi bazı faktörler nedeniyle devam ve normatif bağlılığa aynı düzeyde yansıtamadıklarını göstermiştir.

Çalışan performans düzeyini belirlemek amacıyla sorulan soruya karşılık olarak ise çalışanların kendi performanslarını %82 ile oldukça yüksek olarak

değerlendirdikleri görülmüştür. Çalışanlar özellikle “görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ve “takım halinde çalışma yeteneğine sahibim” maddelerine kesinlikle katılıyorum düzeyinde cevap vererek çalışan performanslarının oldukça yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık sonuçları birlikte değerlendirildiğinde çalışanların üst düzey performans göstermelerine rağmen bunun karşılığını göremediklerinden dolayı örgütsel bağlılıklarının istenilen düzeye çıkamadığını söylemek mümkündür.

Buraya kadar ortaya konan sonuçların ardında çalışmanın dördüncü araştırma sorusu olan “kurumsal itibar algısı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı; cinsiyet, yaş, medeni durum ve sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap olarak ise genel olarak demografik değişkenlerin katılımcıların algılarını farklılaştırmadığı görülmüştür. Farklılık sadece medeni duruma göre kurumsal itibarda ve sektörde çalışma süresine göre örgütsel bağlılıkta yaşanmıştır. Buna göre, evlilerin kurumsal itibar algıları bekarlara göre anlamlı fark oluşturacak şekilde daha olumludur. Ayrıca, genel olarak çalışma hayatının ilk 6 yılındaki örgütsel bağlılık sonraki yıllarda anlamlı olarak azalmakta ve dalgalı bir seyir izlemektedir.

Araştırmanın temel amacı olan “kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığına ve çalışan performansına etkisinin tespitine” yönelik olarak ise “kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki nasıldır?” sorusuna cevap olarak 0,74 ile “yüksek” düzeyde “pozitif” bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yani, otel işletmelerinde çalışanların kurumsal itibar algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da yüksek düzeyde anlamlı bir artış göstermektedir. Elde edilen bu sonuç Aksakallı (2016), Arslanergül (2015) ve Bozkurt’un (2011) aynı yöndeki bulgularını desteklemiştir. Zira ilgili çalışmalarda da kurumsal itibarın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu bildirilmiştir.

“Kurumsal itibar ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki nasıldır?” sorusuna cevap olarak ise 0,72 ile yine “yüksek” düzeyde “pozitif” bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yani otel işletmelerinde çalışanların kurumsal itibar algıları arttıkça çalışan performansları da yüksek düzeyde anlamlı bir artış göstermektedir.

Dolayısıyla, çalışmanın sonucunda kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında yüksek düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. Kurumsal itibar arttıkça, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı da önemli bir oranda artış göstermektedir.

Bu alanda çalışma yapmış olan Fombrun ve Shanley (1990) de artan itibarın firmanın ürettiği benzer nitelikteki ürünlerini rakiplerine oranla daha iyi bir fiyatla satabileceğini, sermaye piyasalarına dahil olma, yatırımcıları etkileme ve iyi çalışanlara sahip olma konusunda her zaman önde olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Yine Inglis ve ark. (2006) kurumsal itibarın, toplumlar açısından anlaşılması zor olması ile birlikte, bir işletmenin diğer işletmelere karşı daha güçlü olma konusunda temel etken olacağı sonucuna varmıştır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çalışan performansının artırılması için kurumsal itibarı arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmasının önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, günümüzün artan küresel rekabet ortamında oldukça önemli bir faktör haline gelmiş olan (Bakırcı, 2016: 32) örgütsel bağlılık ve çalışan performansına yönelik çalışmalar; müşteri memnuniyetini etkileme ve bağlılığını yaratma, rakipler arasında fark edilebilirlik sağlama gibi nedenlerden dolayı işletmeler açısından önemli olarak görülen (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 49) kurumsal itibardan ayrı düşünülmemelidir. Kurumsal itibar sadece müşteri memnuniyeti ve sadakatinde değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarında da arttırıcı bir etkide bulunmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlardan sonra bazı önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Öncelikle, otel işletmelerinde kurumsal itibara yönelik iyileştirme çalışmalarına önem verilerek kapsamlı çalışmalar yürütülmelidir. Karar verici konumunda bulunanlar kurumsal itibarı arttırmaya yönelik çalışmaların örgütsel bağlılık ve çalışan performansına olumlu katkılar yapacağını göz önünde bulundurmalıdırlar. Diğer taraftan bu çalışmada kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki yüksek bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ancak, elde edilen sonuçların güvenilirliğinin kontrol edilerek genellenbilmesi için farklı şehirler ve otel grupları üzerinde tekrarlanması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality, And Behavior*. UK: McGraw-Hill Education.
- Akar, H. (2014). "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi", *Kilis Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, No: 4, ss. 110-132.
- Akçakaya, M . (2012). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Karadeniz Araştırmalar Dergisi*, No: 32, ss. 171-202.
- Akçay, A. (2009). "Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme Ve Denetim Modeli", *Türk Bilim Araştırma Vakfı Dergisi*, C: 2, No: 1, ss. 82-98.
- Akgöz, E. ve Solmaz, B. (2010). "Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C: 10, No: 19, ss.23-41.
- Akpulat, A. N., Üzümcü, T. P. ve Karacan, E. (2016). "Turizm işletmelerinde çalışanların yaşadıkları iş stresi ile örgütsel bağlılıkları ilişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği". *Journal of Human Sciences*, C:13, No: 3, ss. 5136-5149.
- Aksakallı, Z. (2016). "Kurumsal İtibar Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru'nda Yer Alan İllerdeki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aktan, C. C. (2009). "Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 25-49.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, No: 63, ss. 1-18.
- Anca, C. E. ve Roderick, B. (2007). "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Journal*, No: 36, ss. 135-137.
- Arslan, D.T. (2015). "Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslanergül, B.D. (2015). "Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği", Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Arslantürk, Y. (2009). ‘‘Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 1, No: 2, ss. 19-34.

Arslantürk, Y. (2016). ‘‘Mesleki Bağlılık: Turist Rehberleri Üzerine Bir İnceleme’’, *Journal of Business Research-Türk*, C:8, No: 1, ss. 186-207.

Atay, L., Soylu, Y. ve Yıldırım, H. M. (2017). ‘‘Otel İşletmelerinde Uygulanan İcnel Pazarlama Faaliyetlerinin Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumlarına Etkisi: Çanakkale Örneği’’. *Journal Of International Social Research*, 10(49), 531-541.

Ateş, H. ve Kırılmaz, H. (2015). ‘‘Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri’’, *Amme İdaresi Dergisi*, C: 48, No: 4, ss. 97-128.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). ‘‘Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C: 8, No: 1, ss. 103-127.

Bakırcı, B. (2016). ‘‘Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri’’, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Bayram, L. (2006). ‘‘Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Yönetimi’’, *Sayıştay Dergisi*, No: 62, ss. 47-65.

Bayyurt, N. (2007). ‘‘İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler’’, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9295>, E.T: 15.03.2018).

Bekiş, T., Bayram, A. ve Şeker, M. (2013). ‘‘Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 5, No: 2, ss. 19-27.

Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

Bil Çiçek, C. (2010). ‘‘Düşük Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bolat, İ.O. (2006). ‘‘Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama’’, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.



Bosch, V.D., Annette L.M., Menno D.T.J. ve Elving, W.J.L. (2005). "How Corporate Visual Identity Supports Reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, C: 10, No: 2, ss. 108-116.

Bowd, R., ve Bowd, L. (2006). "A Financial Value For A Corporate Entity's Reputation; A Proposed Formula. Research Institute for Business and Management: <http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/>, 28 Ağustos 2017.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C: 44, No: 511, ss. 55-74.

Bozkurt, M. (2011). "Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansıması ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). "Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 16, N: 2, ss. 7-25.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Canitez, F. (2016). "Kurumsal Tasarımın Kurumsal İmaj Ve Kurumsal İtibar Oluşumu Üzerine Etkisinin Hizmet Sektöründe İncelenmesi: THY Örneği", Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Cengiz, S. (2008). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri", Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ceylan, U. ve Karaman, S. (2017). "Kurumsal İtibar Oluşturma Sürecine Müşteri Şikâyet Yönetimi, İnovasyon ve Öğrenmenin Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 1, No: 2, ss. 85-106.

Chun, R. (2005). "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, C: 7, No: 2, ss.91-109.

Copeland, TE., Shastri, K. (2005). *Financial Theory and Corporate Finance*. Addison Wesley Series.

Çabuk, S., Nakıboğlu, B. ve Canoğlu, M. (2013). "Algılanan Otel İmajı ve Hizmet Kalitesi ile Tekrar Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkiler". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C:24 No: 1,ss. 96-108.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Day, G.S. (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, ss. 37-52.

Demirkol, Y.A. (2014). "Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma", *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C: 4, No: 1, ss. 1-12.

Doğan, E.ř. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, No: 29, ss. 37-61.

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, And İmplications", *Academy of Management Review*, C: 20, No: 1, ss. 65-91.

Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C: 16, No: 1, ss. 57-71.

Ege, İ. ve şener, Z. (2013). "Performans Ölçümünde Kullanılan yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılatırması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, No: 57, ss. 107-120.

Eğilmez, Ö. (2017). "Kurumsal İtibar Yönetimi: Tepe Yöneticisinin Güvenilirliğinin Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma Niyetine Etkisi". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Erdem, B. (2004). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 6, No: 1, ss. 35-54.

Erdoğan, İ. (1991). "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarılı Değerlendirme Teknikleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, No: 248, İstanbul.

Erdoğan, Z. ve Gönüllüoğlu, S. (2006). "Kurumsal İmaj Oluşturulmasına İlişkin Bir Literatür Taraması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, No: 5, ss. 46-53.

Erefe, İ. (2012). Veri toplama araçlarının niteliği, içinde: Hemşirelikte araştırma, ilke, süreç ve yöntemleri, Eds: Erefe İ. Ankara: Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Derneği-HEMAR-GE.

Erhan, T. ve Çarıkcı, İ. H. (2016). "Rus Paydaşların Türkiye'deki Oteller Hakkında Kurumsal İtibar Algısı: Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Rus Otel Müşterileri Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 21, No: 2, ss. 353-362.

Erkuş, A., Tunç, Ö. ve Yücel, Ö. (2011). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık

Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, No: 6, ss. 245-270.

Ferecov, R. (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, No: 8.

Fombrun, C. ve Riel, C.V. (1997). “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, C: 1, S: 1, ss. 5-13.

Fombrun, C. ve Riel, C.V. (2004). *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New Jersey.

Fombrun, C. J. ve Shanley, M., *What's In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, *Academy of Management Journal*, Cilt 22, Sayı 2, s. 233-258, 1990.

Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman Books Limited.

Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C: 13, No: 2, ss. 31-45.

Gözen, E.D. (2007). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Groenland, E.A. (2002). “Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions”, *Corporate Reputation Review*, C: 4, No: 4, ss. 310-314 .

Güçlü, H. (2006). “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, No: 2, ss. 37-55.

Gürkan, Z. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmajın Tüketici Tercihlerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Hall, R. (1993). “A Framework Linking İntangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal*, C:14, No: 8, ss. 607-618.

Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Fakültesi Dergisi*, C: 35, No: 1-2, ss. 155-169.

Inglis, Robert. CLIVE, Morley. & SAMMUT Paul. Corporate reputation and organisational performance: an Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 2006.

Işığışık, E. (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, No: 7, ss.1-23.

İDKK (2015). Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi. <http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Duyurular/PerformansDenetimiRehberi/PerformansDenetimiRehberiTaslak.pdf>, E.T: 15.03.2018.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.

İnceöz, S. (2015). "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkileri: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Jillo, W.B. (2016). "Employee Performance Measures Used In Performance Management In KCB Bank Limited", A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of The Master Degree Of Science In Human Resource Management, School Of Business, University Of Nairobi, Nairobi.

Karaçınar, H. (2014). "İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karahan, A. (2009). "Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 21, ss.269-281.

Karaman, F. (2007). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, No: 13, ss. 411-127.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Karasoym, A. (2014). "Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C: 10, No: 22, ss. 257-274.

Kartal, H. (2015). "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi". İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Tezi.

Key, S. (1999). "Toward a New Theory of The Firm: A Critique Of Stakeholder Theory". *Management Decision*, C: 3, No: 4, ss. 317-328.

- Kubalı, D. (1999). ‘‘Performans Denetimi’’, *Amme İdaresi Dergisi*, C: 32, No: 1, ss. 31-62.
- Kuruüzüm, A., Ipekçi Çetin, E., ve Irmak, S. (2009). ‘‘Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish Hospitality Industry’’. *Tourism review*, C: 64, No: 1, ss. 4-16.
- Küçüközkan, Y. (2015). ‘‘Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma’’, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 14-37.
- Lodahl, Thomas M. and Mathilde Kejner (1965), ‘‘The Definition and Measurement of Job Involvement,’’ *Journal of Applied Psychology*, No: 49, ss. 24–33.
- Marc vd. (2010). ‘‘Performance Measurement In Large Slovenian Companies: An Assessment Of Progress’’, *International Journal of Management & Information Systems*, C: 14, No: 5, ss.129-140.
- Marquina Feldman, P., Arellano Bahamonde R. ve Velasquez Bellido İ. (2014). ‘‘A New Approach For Measuring Corporate Reputation’’, *Revista de Administração de Empresas*, C: 54, No: 1, ss.53-66.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). ‘‘Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki’’, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 4, No: 1, ss.41-52.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace*. SAGE Publications, CA.
- Nassazi, A. (2013). ‘‘Effects Of Training On Employee Performance’’, Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences International Business, Vaasan.
- Odabaşı, İ. (2014). ‘‘Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma’’, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Odabaşı, Y. (1995). *Pazarlama İletişimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Mediacat, Eskişehir.
- Öneği, M. (2014). ‘‘Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini Ve Çalışma Performansına Etkisi’’, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Önemli, A. (2010). ‘‘Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri’’, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Özer, M.A. (2009). "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri", *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, C: 33, No: 33, ss.147-180.
- Özmutaf, N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma" *C.Ü. İİBF Dergisi*, C: 8, No: 2, ss. 41-60.
- Patiar, A., Wang, Y., (2016). "The Effects of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Hotel Departmental Performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 28, No: 3, ss. 586-608.
- Pehlivan, B. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye Dergisi*, No: 154, ss. 171-187.
- Polonsky, M. J., Scott, D. (2005). "An Empirical Examination of The Stakeholder Strategy Matrix". *European Journal of Marketing*, C: 39, No: 9/10, ss. 1199-1215.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). "Core Competency Concept", *Harvard Business Review*, No: 64.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academic of Management Review*, C: 12, Yayın: 3.
- Sabuncuoğlu, Z. (2007). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.
- Santoro, G.(2015). "Evaluating performance in the hotel industry: An empirical analysis of Piedmont", *Journal of Investment and Management*, C: 4, No: 1, ss.17-22.
- Sayman, Y. (2012). "Sahiplik Yapısının Firma Performansı ve Sermaye Yapısı Üzerine Etkileri: İMKB'de İşlem Gören Üretim Firmalarında Bir Uygulama". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Maliye Dergisi*, No: 162, ss. 266-281.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Menep, İ. (2010). "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 288-316.
- Stavrinoudis, T. A. ve Chrysanthopoulou, D. (2017). "The Role of Leadership In Building And Managing Corporate Reputation of 4 And 5 Star Hotels". *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 176-189.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 2, No: 4, ss. 3-18.

TDK (2016). Büyük Türkçe Sözlük, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts), 25 Ağustos 2017.

Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Tuna, F. (2016). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

Usta, M. (2006). Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 1, ss. 71-85.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.

Uysal, Ş. (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*. ss. 32-39.

Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*, Der Yayınları, İstanbul.

Vosloban, R. I. (2012). “The Influence of the Employee's Performance on the company's growth - a managerial perspective”, *Procedia Economics and Finance*, No: 3, ss.660-665.

Wolfe, R. A., and Putler, D. S. (2002). “How Tight are The Ties That Bind Stakeholder Groups?”. *Organization science*, C: 13, No: 1, ss. 64-80.

Wolowska, A. (2014). “Determinants of Organizational Commitment”, *Human Resources Management & Ergonomics*, No: 8, ss.129-146.

Xu, S., Choi, Y. ve Lv, Q. (2014). “Subjective Well-Being, Work Motivation and Organizational Commitment of Chinese Hotel Frontline Employees: A Moderated Mediation Study”. *J Tourism Res Hospitality*, C: 3, No: 2. doi:10.4172/2324-8807.1000137.

Yağcı, Ö. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yaşlıoğlu, M.M. (2012). “Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, C: 1, No: 2, ss.. 17-35.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, S. (2010). “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 36, ss. 179-193.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslar Arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C: 2, No: 4, ss. 93-107.

YÖK (2017). Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.

Yumuşak, S. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 13, No: 3, ss.241-251.

Yücel, R. (2010). *Merkez ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı Ve Performans*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.



## EKLER

### Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket

#### OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve PERFORMANS ANKETİ

Değerli Otel Personeli;

Bu anket, "OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İMAJ VE İTİBARIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİSİ" konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Kişisel bilgilerinizi ortaya çıkarmaya dönük hiçbir soru bulunmamaktadır. **En fazla 10 dakikanızı** ayırarak, **içtenlikle, samimiyetle ve kendi düşüncenizi en iyi yansıtacak şekilde** cevaplamanız önem ifade etmektedir. Vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

#### A- KİŞİSEL BİLGİLER

1- CİNSİYET  KADIN  ERKEK

2-YAŞ \_\_\_\_\_ (YAZINIZ)

3-MEDENİ DURUM  EVLİ  BEKAR

4-MEZUNİYET DURUMU  İLKOKUL  ORTAOKUL  LİSE  
 ÜNİVERSİTE  Y. LİSANS  DOKTORA

5-SEKTÖRDE ÇALIŞMA YILI  1-3 YIL  4-6 YIL  7-9 YIL  
 10-15 YIL  16+ YIL

6-GÖREVİNİZ \_\_\_\_\_ (YAZINIZ)

#### B- İŞ GÖREN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

KANILAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Çalışmakta olduğum otelde,</i>					
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	1	2	3	4	5
3. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
5. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
6. İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	1	2	3	4	5
7. İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay kahve ve yemek araları, vb.) asla mola vermem.	1	2	3	4	5
8. Farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösteririm.	1	2	3	4	5
9. Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	1	2	3	4	5
10. Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.	1	2	3	4	5



### C- KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİ

ALT BOYUT	KANILAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<i>Çalışmakta olduğum otel,</i>					
Müşteri Odaklılık	1. Müşterilerinin haklarına her zaman saygılıdır.	1	2	3	4	5
	2. Zarar etmek pahasına olsa da müşterilerinin çıkarlarını korur.	1	2	3	4	5
	3. Müşterilerine karşı her zaman adildir.	1	2	3	4	5
	4. İçin müşteriler daima haklıdır.	1	2	3	4	5
	5. Müşterileri ile her zaman yakından ilgilidir.	1	2	3	4	5
	6. Çalışanları, müşterilerinin ihtiyaçlarına her zaman özen gösterirler.	1	2	3	4	5
	7. Müşterilerinin öneri ve şikayetlerine çok önem verir.	1	2	3	4	5
	8. Verdiği hizmetlerin her zaman arkasında durur.	1	2	3	4	5
	9. Çalışanları müşterilerine karşı her zaman naziktirler.	1	2	3	4	5
	10. Müşterilerinin, aldıkları hizmet karşılığında ödedikleri para çok uygundur.	1	2	3	4	5
	11. Müşterilerinin harcama miktarına bakmaksızın onlara özen gösterir.	1	2	3	4	5
Yenilikçilik ve Kalite	12. Rakiplerine kıyasla daha yenilikçi bir işletmedir.	1	2	3	4	5
	13. Pazara yeni hizmetler sunma konusunda her zaman öncüdür.	1	2	3	4	5
	14. Hizmetleri rakiplerine kıyasla çok farklı ve özgündür.	1	2	3	4	5
	15. Rakiplerinin her zaman bir adım önündedir.	1	2	3	4	5
	16. Müşterilerin taleplerini değerlendirerek, sürekli olarak yeni hizmetler üretir.	1	2	3	4	5
	17. Rakiplerinden daha yüksek bir hizmet kalitesi sunar.	1	2	3	4	5
18. Hizmetlerini sürekli bir biçimde yenilemekte ve iyileştirmektedir.	1	2	3	4	5	
Yönetim ve Çalışanlar	19. Çalışanlarının ihtiyaçlarına çok önem verir.	1	2	3	4	5
	20. Dışarıdan görüldüğü kadarıyla, çalışanlarına karşı her zaman adildir.	1	2	3	4	5
	21. Çalışanlarına yüksek standartlar sağlayan bir otel olarak bilinir.	1	2	3	4	5
	22. Kaliteli çalışanlara sahip bir otel olarak bilinir.	1	2	3	4	5
	23. Dışarıdan görüldüğü kadarıyla, mükemmel liderlere sahip bir oteldir.	1	2	3	4	5
24. Çalışmak isteyeceğim otellerden biridir.	1	2	3	4	5	
Kurumsal Sosyal Performans	25. Sosyal sorumluluk projelerine çok önem veren bir oteldir.	1	2	3	4	5
	26. Toplum yararına birçok çalışma yapar.	1	2	3	4	5
	27. Sunduğu hizmetler, müşterilerinin sosyal statülerine uygundur.	1	2	3	4	5
	28. Zarar etmek pahasına olsa dahi, temiz bir çevre yaratmak için gayret gösterir.	1	2	3	4	5
	29. Müşterileri için, bu otelin hizmetlerinden faydalanıyor olmak, bir statü sembolüdür.	1	2	3	4	5
	30. Toplumda hâkim olan etik ve ahlaki değerlere uygun hareket etmeye özen gösterir.	1	2	3	4	5

**D- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**

SN	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
5	Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6	Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
7	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
8	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şu anda bu otelde çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
12	Bu Kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
13	Kurumumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Kurumuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

VAKTİNİZİ AYIRDIĞINIZ İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜR EDERİZ.

