

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK VE ALGILANAN
DIŞSAL PRESTİJİN BAĞLAMSAL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Seher ULU**

**Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Yüksek Lisans Tezi

**Temmuz 2011
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK VE ALGILANAN
DIŞSAL PRESTİJİN BAĞLAMSAL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Seher ULU**

**Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**Temmuz 2011
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Seher ULU

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Seher ULU

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme ABD Başkanı

Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında **Seher ULU** tarafından hazırlanan “**Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

28./07/2011

JÜRİ:

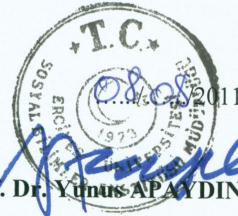
Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Üye : Doç. Dr. Azzem ÖZKAN

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun 08.08.2011 tarih ve 16 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Yunus APAYDIN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimden bu yana; emeğini, hoşgörüsünü ve akademik hayatı boyunca edinmiş olduğu deneyimlerini benden esirgemediği için, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması, ölçeklerin tasarlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri ve beni motive ederek verdiği destek için tez danışmanım sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e ve akademik gelişmemde büyük katkıları olan, bana mesleğimi sevdiren, öğrencisi olmaktan mutluluk ve onur duyduğum kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Tez savunması sürecindeki katkıları nedeniyle sayın Doç. Dr. Azzem ÖZKAN'a da ayrıca teşekkür ederim.

Kendilerine çok şey borçlu olduğum tüm hocalarıma, yardımlarını benden esirgemeyen, tanımaktan ve aynı kurumda çalışmaktan mutluluk duyduğum arkadaşlarıma, tezimin uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına ve Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Karşılaştığım tüm sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, gerek yardımlarını gerekse sevgilerini hiç eksik etmeyen annem Yedigâr ULU'ya, babam Refik ULU'ya, kardeşim Ferhat ULU'ya ve duasıyla beni bir an bile yalnız bırakmayan sevgili anneannem Ayşe MEMİŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Seher ULU

Kayseri, Temmuz 2011

**ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK VE ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN
BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Seher ULU

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2011

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÖZET

Son yıllarda birçok araştırmacı ve konaklama işletmesi yöneticisi örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij kavramlarına artan ölçüde ilgi göstermeye başlamıştır. Ancak, konaklama işletmeleri yönetimi literatürü incelendiğinde bu konularla ilgili önemli ölçüde bilgi eksikliği olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij kavramlarına dair yönetim literatüründeki bilgi eksikliğini gidermek için bu tür bir çalışmaya gereksinim duyulmuştur. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij yöneticilerin bağlamsal performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki turizm belgeli ve özel belgeli konaklama işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, hem örgütsel hizmet odaklılık hem de algılanan dışsal prestij bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları örgütsel hizmet odaklılığın boyutları açısından değerlendirildiğinde ise hizmet sistem uygulamaları ve hizmet liderliği uygulamalarının bağlamsal performansla pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu; ancak örgütsel hizmet odaklılığın bir diğer boyutu olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansla negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, örgütsel hizmet odaklılığın boyutları olarak hizmet sistem uygulamaları ve hizmet liderliği uygulamalarının algılanan dışsal prestij ile birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu; fakat insan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanan dışsal prestij ile birlikte bağlamsal performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada son olarak, araştırmanın birtakım kısıtları olduğu belirtilmiş ve gelecek araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Hizmet Odaklılık, Algılanan Dışsal Prestij, Bağlamsal Performans ve Konaklama İşletmeleri

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SERVICE ORIENTATION AND
PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE ON CONTEXTUAL PERFORMANCE: A
SURVEY OF HOTEL BUSINESSES**

Seher ULU

Erciyes University, Graduate School of Social Sciencis

M.B.A. Thesis, July 2011

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ABSTRACT

In recent years, many researchers and hotel business executives have become increasingly interested in the concepts of organizational service orientation and perceived external prestige. But when when investigating hotel businesses management literature, there is a considerable lack of knowledge related to these concepts. This study was required to close the gap of knowledge at management literature about organizational service orientation (OSO) and perceived external prestige. The purpose of this study is to analyze the effects of organizational service orientation and perceived external prestige on executives' contextual performance in hotel businesses. The sampling of this study consists of mid level and senior executives in businesses licensed by the Tourism Ministry and municipalities in the province of Nevşehir in Turkey. The findings of the research revealed that organizational service orientation was positively related to perceived external prestige. Similarly, it determined that both organizational service orientation and perceived external prestige were to be positively related to contextual performance. When the dimensions of organizational service orientation is taken into consideration, the results indicated that service systems practices and service leadership practices were to be positively related to contextual performance. However, human resource management practices which is the another dimension of organizational service orientation, was observed to be negatively related to contextual performance. Research findings revealed that the interaction of organizational service orientation and perceived external prestige had a positive effect on contextual performance. Additionally, it established that the interaction of service systems practices and service leadership practices (as the dimensions of organizational service orientation) and perceived external prestige had a positive effect on contextual performance. But, human resource management practices-perceived external prestige had a negative effect on contextual performance for sampling including the hotel buisnesses. Finally, some implications and limitations of this research were discussed, and future research directions are made.

Key Words: Organizational Service Orientation, Perceived External Prestige, Contextual Performance and Hotel Businesses

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK

1.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık Kavramı ve Önemi.....	4
1.2. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	6
1.2.1. Müşteri Odaklılık.....	6
1.2.2. Müşteri Hizmet Odaklılık.....	9
1.2.3. Hizmet Örgütü İklimi	9
1.3. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Temel Bileşenleri.....	11
1.3.1. Hizmet Liderliği Uygulamaları	12
1.3.1.1. Yardımcı Liderlik	13
1.3.1.2. Hizmet Vizyonu.....	20
1.3.2. Hizmet Teması Uygulamaları.....	20
1.3.2.1. Müşteri Davranışı	20
1.3.2.2. Personel Güçlendirme.....	21
1.3.3. Hizmet Sistem Uygulamaları	22
1.3.3.1. Hizmet Başarısızlığını Önleme.....	22
1.3.3.2. Hizmet Başarısızlığını İyileştirme	22
1.3.3.3. Hizmet Teknolojisi	23
1.3.3.4. Hizmet Standartları İletişimi	24
1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	24
1.3.4.1. Hizmet Eğitimi	24

1.3.4.2. Hizmet Ödülleri	25
1.4. Konaklama İşletmeleri Açısından Örgütsel Hizmet Odaklılığın Önemi.....	25
1.5. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Ölçülmesi	31

İKİNCİ BÖLÜM: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJ

2.1. Algılanan Dışsal Prestij Kavramı ve Önemi	33
2.2. Algılanan Dışsal Prestijin Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	35
2.2.1. Örgütsel İmaj	35
2.2.2. Örgütsel Ün	36
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme	41
2.2.4. Örgütsel Bağlılık	43
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	45
2.2.6. İş Tatmini.....	51
2.2.7. İşten Ayrılma Niyeti	53
2.3. Algılanan Dışsal Prestijın Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	54
2.3.1. Örgüt Kültürü	54
2.3.2. Örgütsel İletişim	55
2.4. Algılanan Dışsal Prestij ile Sosyal Kimlik Ayırımı	57
2.5. Örgütsel Hizmet Odaklılık ile Algılanan Dışsal Prestij Arasındaki İlişki.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BAĞLAMSAL PERFORMANS

3.1. Performans Kavramı.....	61
3.2. Performans Perspektifleri	62
3.2.1. Bireysel Farklılıklar Perspektifi	64
3.2.2. Durumsal Perspektif	65
3.2.3. Performans Düzenleme Perspektifi	66
3.3. Performans Ölçümüne İlişkin Geleneksel Görüşler	67
3.4. Bağlamsal Performans Kavramı ve Önemi	68
3.5. Bağlamsal Performansın Benzer Kavramlarla İlişkisi	70
3.5.1. Görev Performansı.....	70
3.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	73
3.5.3. Pro-sosyal Davranışlar.....	76
3.6. Bağlamsal Performansın Öğeleri.....	77

3.6.1. Kişiler Arası Yardımlaşma	77
3.6.2. İşe Adama	78
3.7. Bağlamsal Performansı Etkileyen Faktörler	78
3.7.1. Kişilik	78
3.7.2. Özyeterlilik	79
3.7.3. Politik Beceriler	81
3.7.4. Özerklik	81
3.7.5. Öz Yönlendirme (Self-Monitoring)	82
3.7.6. İşgören-Örgüt Uyumu	84
3.8. Konaklama İşletmeleri Açısından Bağlamsal Performansın Önemi	84
3.9. Örgüt Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi	86

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
HİZMET ODAKLILIK VE ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN BAĞLAMSAL
PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

4.1. Araştırma Konusunun Önemi	89
4.2. Araştırmanın Amacı	92
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	93
4.3.1. Örneklem	93
4.3.2. Ölçekler	94
4.3.3. Model ve Hipotezler	96
4.3.4. Veri Analiz Yöntemleri	98
4.4. Araştırma Bulguları	99
4.4.1. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	99
4.4.2. Araştırmaya Konu Olan Konaklama İşletmelerine İlişkin Bilgiler	101
4.4.3. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Örgütsel Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri	103
4.4.4. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Dışsal Prestije İlişkin Eğilimleri	106

4.4.5. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bağlamsal Performansına İlişkin Bulgular	107
4.4.6. Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Açısından Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerinin Analizi ...	108
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	116
EKLER	121
KAYNAKLAR.....	126
ÖZGEÇMİŞ	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Bileşenleri	11
Şekil 1. 2. Yardımcı Liderlik Modeli Hizmet Anlayışı	19
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli	97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1.	Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri ile İlgili Çalışmalar.....	15
Tablo 3. 1.	Performansa İlişkin Perspektiflerin Karşılaştırılması.....	63
Tablo 4.1.	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
Tablo 4.2.	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Konaklama İşletmeleri ile İlgili Bulgular	102
Tablo 4.3.	Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Örgütsel Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri.....	104
Tablo 4.4.	Konaklama İşletmelerindeki Yöneticiler Açısından Algılanan Dışsal Prestije İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
Tablo 4.5.	Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Bağlamsal Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	107
Tablo 4.6.	Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	110
Tablo 4.7.	Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 4.8.	Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	114

GİRİŞ

Hizmet sektörü, hem yoğun rekabet ve nispeten düşük geçiş maliyetleriyle hem de çalışan ile müşteri arasındaki sık temaslarla karakterize edilen bir sektördür. Bu özelliği nedeniyle, çalışan-müşteri etkileşiminin kalitesi hizmet sektöründe önemli bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu etkileşimin kalitesi, hem müşterinin en iyi hatırladığı deneyimler arasında yer almakta hem de müşteriler ve hizmet sağlayıcıların güdülerini, tutumlarını ve sosyal alışkanlıklarını etkileyebilmektedir.

Küreselleşmenin, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ve bunlara bağlı olarak değişen rekabet anlayışının etkisiyle hizmet sektöründeki örgütsel yapılar, hizmet sunum biçimleri ve çalışanların nitelikleri de önemli ölçüde değişmiştir. Örneğin bir örgütün müşterilerle işbirliği yapmayı başarmış ve iletişim becerileri gelişmiş, gerekli eğitim ve uzmanlığa sahip personel istihdam etmesi kritik bir değer haline gelmiştir. Bu durumun bilincinde olan hizmet işletmeleri politika, prosedür ve uygulamalarıyla özellikle hizmet sunumu açısından mükemmelliği yakalama ve çalışan-müşteri etkileşiminin kalitesini artırma gayreti içerisine girmişlerdir. Örgütlerde çalışan-müşteri etkileşimini temel alan hizmet tasarım ve sunumu ile ilgili kavramlardan biri de örgütsel hizmet odaklılıktır.

Dışarıdaki insanların örgüt hakkındaki düşüncelerine ilişkin o örgütün bir çalışanın inancını ifade eden algılanan dışsal prestij de değişen koşullar çerçevesinde kritik bir rekabet unsuru olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü insanlar dışarıdakilerin, çalıştıkları işletmeye saygı gösterdiğine inandıklarında ona daha çok bağlanabilmekte ve daha yüksek performans sergileyebilmektedirler.

Modern hizmet işletmelerinde son derece önemli bir rekabet unsuru olan ve çalışmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınan bağlamsal performans kavramı; asıl işin bir parçası olmasa bile farklı görev faaliyetlerinin yerine getirilmesi için gönüllü olma, kendini işe adama, diğer çalışanlara yardım etme ve onlarla işbirliği yapma, örgütsel kural ve prosedürlere uyma gibi gönüllü davranışları kapsamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij yöneticilerin bağlamsal performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Başka bir ifadeyle,

“Örgütsel hizmet odaklılık ve boyutları ile algılanan dışsal prestij arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkilerin bağlamsal performans üzerindeki etkisi nedir?” sorusuna cevap aramaktır.

Nevşehir ilinde, yerel ekonominin gelişiminde konaklama işletmelerinin önemli bir rol oynadığı göz önünde bulundurularak ve çalışan davranışlarının özellikle hizmet sektöründe kritik bir unsur olarak kabul gördüğü gerçeğinden hareketle araştırmanın konaklama işletmelerindeki yöneticiler üzerinde yapılması uygun görülmüştür. Bu doğrultuda, Nevşehir ilindeki turizm belgeli ve özel belgeli otellerin yöneticilerini kapsayan örneklem ele alınarak bir alan araştırması yapılmış ve bazı bulgular ortaya konulmuştur. Bu bulguların, az önce de belirtildiği gibi yerel ekonomide çok önemli bir rol oynayan konaklama işletmeleri yöneticilerine bundan sonraki uygulamalarında yol gösterebileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, özellikle örgütsel hizmet odaklılık yaklaşımına ilişkin yönetim ve örgütsel davranış literatüründeki bilgi eksikliğinin giderilmesine de bir katkı sağlayabileceği ümit edilmektedir.

Bu çalışma, yukarıda çerçevesini çizdiğimiz amaç doğrultusunda dört bölümde ele alınmıştır. İlk bölümde; örgütsel hizmet odaklılık kavramı ve önemi, örgütsel hizmet odaklılık kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel hizmet odaklılığın temel bileşenleri, konaklama işletmeleri açısından örgütsel hizmet odaklılığın önemi ve örgütsel hizmet odaklılığın ölçülmesi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; algılanan dışsal prestij kavramı ve önemi, algılanan dışsal prestijın bazı kavramlarla ilişkisi, algılanan dışsal prestij ile sosyal kimlik ayrımı, algılanan dışsal prestijın oluşumunda etkili olan faktörler, konaklama işletmeleri açısından algılanan dışsal prestijın önemi ve örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalar irdelenmektedir.

Üçüncü bölümde; performans kavramı, bağlamsal performans kavramı ve önemi, görev performansı-baglamsal performans ilişkisi, bağlamsal performansın benzer kavramlarla ilişkisi, bağlamsal performansın öğeleri, bağlamsal performansı etkileyen faktörler, konaklama işletmeleri açısından bağlamsal performansın önemi ve örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijın bağlamsal performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijın bağlamsal performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik uygulamanın bulguları ve elde edilen bulgulara ilişkin analizler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK

Bu bölümde örgütsel hizmet odaklılık kavramı ve boyutları ayrıntılı bir şekilde irdelenmekte, ayrıca örgütsel hizmet odaklılık kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel hizmet odaklılığın temel bileşenleri, konaklama işletmeleri açısından örgütsel hizmet odaklılığın önemi ve örgütsel hizmet odaklılığın ölçülmesi üzerinde durulmaktadır.

1.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık Kavramı ve Önemi

Hizmet; bir grup veya kişinin başka bir kişi veya grubun gereksinimlerini karşılamak için belli bir fiyattan sunabildiği, özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen faaliyetler ve yararlar bütünüdür.¹

Hizmet pazarlamasında popüler kavramlardan biri olan *Hizmet Odaklılık*; örgütün işgörenleri ile müşterileri arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar seti biçiminde tanımlanmaktadır.² Hizmet odaklılık; satış odaklı hizmet ve müşteri odaklı hizmet olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *Satış Odaklı Hizmet*; örgütsel çıkarları maksimize etmeye yönelik iken, *Müşteri Odaklı Hizmet*; müşteri çıkarlarını maksimize etmeye yöneliktir. Satış odaklı hizmetin hareket noktası örgütün hedef ya da hedefleri iken, müşteri odaklı hizmetin hareket noktası, müşteri perspektifinden

¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998, s.434.

² Ramendra Singh and Abraham Koshy, *Salesperson's Customer Orientation: A Reconceptualization and a New Definition*, Indian Institute of Management, Ahmedabad, India, W.P. No.2008-04-01, April 2008, p.11.

bakmaya çalışarak müşteri gereksinim ve tercihlerine ilişkin bilgilere ulaşmak ve faaliyetlerinde bu bilgileri esas almaktır.³

Hizmet odaklılık bazı örgütler tarafından bir farklılaşma yaklaşımı olarak da ele alınabilmektedir. Şöyle ki, örgütler rakiplerinden farklılaşmak için bilinen yöntemler olan ürün ve fiyat farklılıklarından ziyade, hizmet odaklılık üzerinde durabilmektedirler.⁴ Bir örgütün kendisiyle benzer nitelikte bir başka örgütle rekabet ederken fiyatta ya da sunulan ürünlerde farklılaşmak yerine ürünün sunum biçimiyle öne çıkması ve farklılaşması buna örnek olabilir.

Türkçe literatürde henüz yaygın olarak rastlanmayan örgütsel hizmet odaklılık kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur.

Örgütsel Hizmet Odaklılık (ÖHO); işgörenlerin, bir hizmet işletmesinde hizmet sunum süreçlerinin kalitesini direkt olarak etkileyen ve işletme ile müşterileri arasındaki etkileşimde belirleyici olan tutum ve davranışlarını ifade etmektedir.⁵

Lynn, Lytle ve Bobek (2000) ise Örgütsel Hizmet Odaklılığı; “mükemmel hizmet” yaratan ve sunan davranışları desteklemeyi ve ödüllendirmeyi amaçlayan, görece olarak sürekli örgütsel politikalar, faaliyetler, uygulamalar ve prosedürlerin bir bütünü olarak tanımlamaktadır.⁶

Örgütsel hizmet odaklılık literatürü incelendiğinde ÖHO’nun birçok temel bileşenine rastlanabilmektedir. Ancak genel olarak kabul görmüş dört bileşeni bulunmaktadır. Bunlar;⁷

—Hizmet liderliği uygulamaları,

³ Scott Colwell, Sandra Hogarth-Scott, Depeng Jiang et al. “Effects of Organizational and Serviceperson Orientation on Customer Loyalty”, *Management Decision*, Vol. 47 No. 10, 2009, p.1492.

⁴ Hui Liao and Aichia Chuang, “A multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vo.47, No.1, 2004, p. 41-58.

⁵ Wieslaw Urban, “Organizational Service Orientation and Its Role in Service Performance Formation: Evidence from Polish Service Industry”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 1, 2009, p.73.

⁶ Monty L. Lynn, Richard S. Lytle and Samo Bobek, “Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 3/4, 2000, p. 282.

⁷ Jose Varela Gonzalez and Teresa Garcia Garazo, “Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 1, 2006, p.28.

- Hizmet teması uygulamaları,
- Hizmet sistemleri uygulamaları ve
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Güçlü örgütsel hizmet odaklılığa sahip, başka bir deyişle hizmet mükemmelliğini destekleyen politika, uygulama ve prosedürleri olan örgütler, olgun pazarlarda rekabetçi bir avantaja sahiptirler. Çünkü araştırmalar karlılık, büyüme, müşteri tatmini ve bağlılığın örgütsel hizmet odaklılıkla zenginleştirilebileceğine işaret etmektedir.⁸

ÖHO'nun, hizmet sunumunun doğası ve kalitesinin yanı sıra, örgüt-müşteri etkileşimlerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle ÖHO müşteriyle etkileşim halinde olan işgörenlerin eğitimi ile ilgili hususları da kapsamaktadır.⁹

Hizmet planlarında, hizmet mükemmelliği bir stratejik öncelik olarak görülmektedir.¹⁰ Ancak yönetici ve girişimciler, bu mükemmellik adına örgütsel hizmet odaklı yeni uygulamalara yönelirken, eski uygulamaları da göz ardı etmemelidirler.

1.2. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu kısımda; örgütsel hizmet odaklılığın müşteri odaklılık, müşteri hizmet odaklılık ve hizmet örgüt iklimi ile benzerlik ve farklılıkları üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteriler, örgüt ya da fonksiyonel birimlerce üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişilerdir.¹¹ Rekabet üstünlüğü elde etmek adına, müşterileri çekme, elde tutma ve onları memnun etmeye yönelik faaliyet ve uygulamaları yönlendirmenin önemi uzun süreden beri kabul edilen bir gerçektir.

⁸ Lynn, Lytle and Bobek, p. 279.

⁹ Urban, p.73.

¹⁰ Richard S. Lytle and John E. Timmerman, "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No.2, 2006, p.136.

¹¹ Tekin Akgeyik, "Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 55, Sayı: 1, 2006, s.855.

Müşteri Odaklılık; müşteri istek ve şikâyetlerinin dinlenmesi, satış öncesi gösterilen duyarlılığın satış sonrasında da devam etmesi, üstün bir ürün veya hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılması ve müşteri memnuniyet seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsayan bir yaklaşımdır.¹² Bu yaklaşım müşterileri merkeze alarak, üreticileri her ürettiğini satan olmaktan çıkarıp, satılabileni üreten durumuna getirmektedir.¹³

Katılımcı yönetim modellerince benimsenen müşteri odaklılık kavramının özellikleri şunlardır:¹⁴

- Müşterilerin tatmin edici kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Müşterilerin gereksinimlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- Müşteri gereksinimlerini tatmin edecek ürün ve hizmetler sunmak,
- Ürünleri ve içeriklerini doğru tanımlamak,
- Satış sunumlarını müşteri ilgi ve çıkarlarına uyarlamak,
- Aldatıcı ve manipüle edici etkileme taktiklerinden kaçınmak,

Müşteri odaklı davranış, kültürden kültüre ve ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; ABD’de “özenlilik” öne çıkarken, Japonyada “iletişim ve nezaket” öne çıkmaktadır. Bunun dışında, müşteri odaklı davranışın kabul görmüş üç temel boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutunda onama, dinleme ve adamının yanı sıra empati, güven ve duyarlılık bileşenleri bir araya gelirken, ikinci boyut yeterli hizmeti sunmak veya tatminsizliğe karşı korunmak için personelin kaçınması gerektiği bütün davranışları (Örneğin; müşterilere küstahça davranma, kızma ve onları ihmal etme vb.) kapsamaktadır. Son boyutunda ise gülme, mutlu, neşeli ve heyecanlı olma gibi bileşenler bir araya gelmektedir.¹⁵

¹² Gülşen Akman, Coşkun Özkan ve Hatice Eriş, “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 13, 2008, s.95.

¹³ Murat Yıldırım, “Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009, s.102.

¹⁴ Singh and Koshy, p.13.

¹⁵ Panisa Lanjananda and Paul G. Patterson, “Determinants of Customer-Oriented Behavior in a Health Care Context”, *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 1, 2009, p. 8-9.

Müşteri odaklılık, 1960'lı yıllarda pazarlama kavramının gelişimiyle birlikte modern pazarlama uygulamalarının temeli olarak görülmeye başlanmıştır. Çünkü müşteri odaklı örgütlerin, gelişen müşteri gereksinimlerini öngörerek bu gereksinimlere kaliteli ürün ve hizmetlerle cevap verecekleri ve daha yüksek performans sergileyecekleri düşünülmektedir.¹⁶ Sözkonusu müşteri gereksinimlerini doğru öngörebilmek için ise teknoloji, yaşam tarzları ve demografik yapıdaki gelişme eğilimleri ile ilgili verilere olduğu kadar, hayal gücü ve sezgiye de ihtiyaç duyulduğu göz ardı edilmemelidir.

Müşteri odaklı bir yaklaşımla hareket eden örgütlerin birçok yönden fayda sağlayabileceklerini söylemek mümkündür. Örneğin, müşterilerle kurulan iyi ilişkiler sonucu artan müşteri memnuniyeti marka sadakatine dönüşebilmekte veya memnuniyetin diğer kişilere iletilmesi kaydıyla yeni müşteriler kazanılabilmekte ve örgütlere büyük yük getiren müşteri edinme maliyetleri azalabilmektedir.¹⁷ Çünkü bazı ürün kategorilerinde memnuniyet sahibi bir müşterinin, medyada yer alan reklamlardan bile daha etkili olduğu söylenebilir. Nitekim önemli olan markaların ne dediği değil, potansiyel müşterilerin deneyimli müşterilerden ne duyduğu ve neye inandığıdır.¹⁸ Müşteri odaklı bir yaklaşım, belirtilen bu faydaların dışında pazar payının artması, müşteri için nasıl değer üretilebileceğinin belirlenmesi ve uzun vadeli başarı sağlanması gibi başka kazançlar da sunmaktadır.¹⁹ Müşteri odaklılığın özellikle hizmet işletmelerinde önemli ölçüde rekabet avantajı sağladığı göz önünde bulundurulduğunda akla ilk olarak bu işletmelerdeki işgörenlerin niteliği gelmektedir. Çünkü hizmet işletmelerini daha çok müşteri ile etkileşim halinde olan işgörenlerin temsil ettiği ifade edilebilir. Bu mantık çerçevesinde işletmelerin, personel seçiminde daha özenli davranması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

¹⁶ Shawn Carraher, John A. Parnell and John E. Spillan, "Customer Service-Oriented of Small Retail Business Owners in Austria", *The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia, Baltic Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, 2009, p.252-253.

¹⁷ Hatice Doğan, "Müşteri Odaklı Web Sitelerinin Tasarlanması ve Bu Sitelerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.7.

¹⁸ Ebru Uzunoglu, "Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2007, s.12-27.

¹⁹ Şevki Özgener, Toplam Kalite Yönetimi. Aykut Bedük (Ed.). *Modern Yönetim Teknikleri* içinde (ss.1-81), Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s.9.

Müşteri odaklılığın, örgütsel hizmet odaklılığa kıyasla daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel hizmet odaklılık, mükemmel hizmet sunabilmek adına müşterilerle ilgili daha spesifik konuları içermektedir.

1.2.2. Müşteri Hizmet Odaklılık

Müşteri Hizmet Odaklılık; bir örgütün, işgören-müşteri etkileşiminin kalitesine ilişkin tutum ve davranışlarının tümüdür.²⁰ Müşteri hizmet odaklılık felsefesinde temel koşul, hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesi ise, müşterilerin algılarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle müşteriye yönelik davranışlar, direkt olarak hizmet kalitesi ve müşteri tatminini etkilemektedir.²¹

Müşteri hizmet odaklılık kavramı birçok noktada örgütsel hizmet odaklılık ile benzerlik göstermekle birlikte personel davranışları üzerine daha fazla odaklanması ve daha çok psikolojik bir durumu ifade etmesiyle farklılık arz etmektedir.²² Ayrıca müşteri hizmet odaklılık kavramının kapsamı örgütsel hizmet odaklılık kavramına göre daha dardır. Çünkü örgütsel hizmet odaklılıkta işgören-müşteri etkileşiminin kalitesine çok yönlü (yardımcı liderlik, müşteri etkileşimi, sistem tasarımı ve insan kaynakları yönetimi) olarak yaklaşılmaktadır.

1.2.3. Hizmet Örgütü İklimi

Hizmet örgütü iklimi kavramına değinilmeden önce örgüt iklimi kavramının açıklanması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

George Litwin ve Robert Stringer (1968)'a göre *Örgüt İklimi*; insanların çalışma ortamında ortak algıları olarak değerlendirilen ve onların motivasyonu ve davranışları

²⁰ Irene Gil Saura, Gloria Berenguer Contri, Amparo Cervera Taulat et al. "Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 5, 2005, p.501.

²¹ Richard S. Lytle, Peter W. Hom and Michael P. Mokwa, "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness", *Journal of Retailing*, Vol.74, No. 4, 1998, p. 461.

²² Urban, p.74.

üzerinde etkili olabilen ölçülebilir bileşenler bütünüdür.²³ Kısacası, örgütün psikolojik ortamı ve örgütteki işgörenlerin psikolojik kimliğidir.²⁴

Hizmet Örgütü İklimi; bir örgütü diğerlerinden farklı kılan, onun hizmet sunumu ve kalitesine ilişkin karakteristiklerinin tanımlayıcı bir setidir. Hizmet örgütü iklimi örgütteki işgörenlerin hizmetle ilişkili davranışlarını etkileyen bir unsurdur.²⁵ Bir başka yaklaşıma göre hizmet örgütü iklimi; bir örgütün tüm fonksiyonlarının hizmet kalitesi ve müşteri tatmini üzerindeki odaklanma derecesini ifade etmektedir. Örgüt çalışanları, kaliteli hizmet sundukları zaman ödüllendirildiklerini, hizmet kalitesini yükseltmek için yönetimin zaman, enerji ve kaynak ayırdığını ve müşterilerle etkin bir biçimde ilgilenilebilmesi için gerekli eğitimi aldıklarını düşündüklerinde pozitif bir hizmet örgütü ikliminin ortaya çıkması olasıdır.²⁶

Hizmet örgütü ikliminin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar:²⁷

- Personel hizmet etiği,
- Personelin kişisel nitelikleri ve
- Personelin müşteriye yönelik endişeleridir.

Hizmet örgütü iklimi kavramı örgütsel hizmet odaklılıkla benzerlik gösteren önceki kavramlar gibi yine dar kapsamlı kalmaktadır. Çünkü hizmet örgütü iklimi daha çok hizmet kalitesi, hizmet etiği, personel nitelikleri ve müşteri tatmini üzerinde yoğunlaşırken, örgütsel hizmet odaklılık hizmet teması, hizmet sistem tasarımı, hizmet liderliği ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tamamı üzerinde durmaktadır.

²³ Tom Atkinson and Henry Frechette, “Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One: Improving Organizational Climate to Transform Performance”, *Forum*, IIR Holdings, Ltd. 2009, http://www.forum.com/_assets/download/46f254e5-6cd2-456c-badc-b9904bbdb6d1.pdf (Erişim tarihi: 02.07.2011).

²⁴ Urban , p.74.

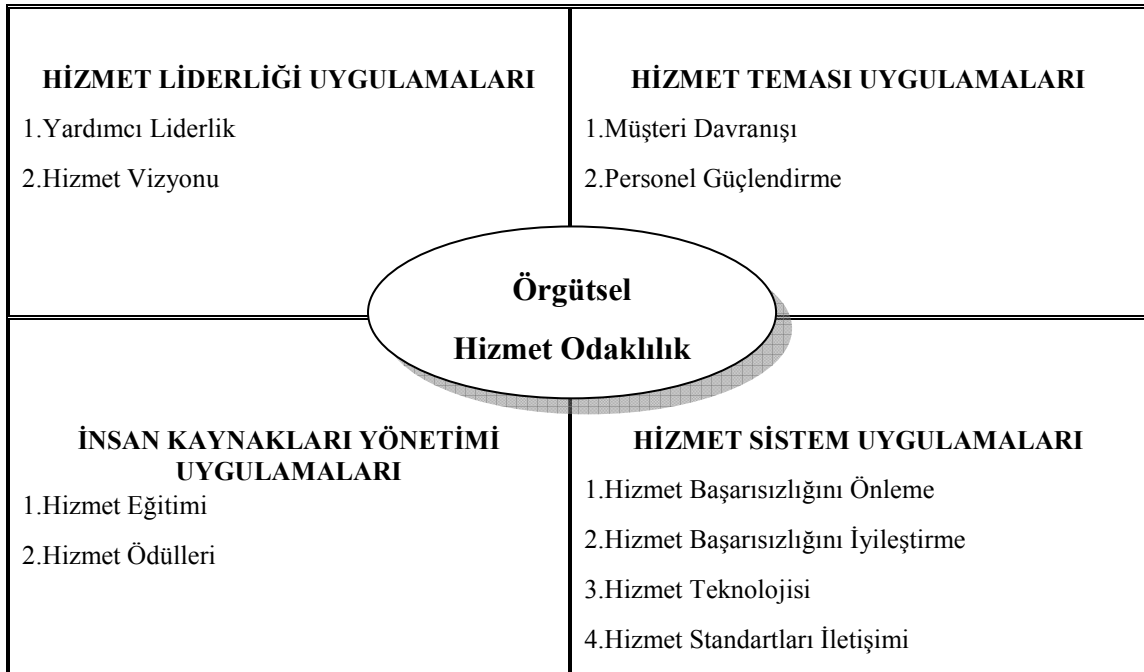
²⁵ Lytle, Hom and Mokwa, p.456.

²⁶ David Solnet, “Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study”, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 6, 2006, p. 578.

²⁷ Urban , p.74.

1.3. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Temel Bileşenleri

Hizmette mükemmeliği yaratan davranışları desteklemeyi ve ödüllendirmeyi amaçlayan, görece olarak sürekli örgütsel politika, faaliyet, uygulama ve prosedürlerin bir bütünü olarak tanımlanan örgütsel hizmet odaklılığın,²⁸ genel kabul görmüş dört temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar hizmet liderliği uygulamaları, hizmet teması uygulamaları, hizmet sistem uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.²⁹ Örgütsel hizmet odaklılığın bileşenleri aşağıdaki Şekil 1.1.'de ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.



Şekil 1. 1. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Bileşenleri

Kaynak: Monty L. Lynn, Richard S. Lytle and Samo Bobek, “Service Orientation in Transitional Markets: Does It Matter?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, 2000, p. 284.

²⁸ Lynn, Lytle and Bobek, p. 282.

²⁹ Gonzalez and Garcia Garazo, p.28.

1.3.1. Hizmet Liderliği Uygulamaları

Liderlik; bir bireyin örgüt ve gruplardaki faaliyet ve ilişkileri şekillendirmek ve yönlendirmek amacıyla, diğerlerini istekli olarak etkilemesi biçiminde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle liderlik; bir bireyin diğerlerini örgütün etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmaları hususunda etkileme, motive etme ve yönlendirme becerisidir.³⁰ *Hizmet Liderliği ise*; hizmet sunmak için seçilen insanları destekleyen, kurum ve bireylere hizmeti genişletmenin bir yolu olarak rehberlik eden uygulamalı bir felsefe,³¹ ayrıca etkin ve pozitif bir hizmet odaklılık oluşturmak ve bunu sürdürmek için kritik bir bileşendir.³² Hizmet liderliği kavramı; örgütü tasarlama, yönetme ve şekillendirmede yönetim ekibinin tutum ve davranışlarını yansıtan, ayrıca hizmet odaklılığın ve işgörenler arasında etkin bir hizmet kültürünün oluşturulmasında kritik öneme sahip bir bileşen olarak da ifade edilebilmektedir.³³

Hizmet liderliğine katkıda bulunan unsurlar aşağıdaki gibidir:³⁴

—**Müşteri hizmetlerinde profesyonellik:** Profesyonellik; güvenilirlik, saygı, empati ve diplomasi vasıtasıyla güven inşa etmelidir.

—**Hizmet süreçlerinde katılım:** Katılım; ekip çalışması, karşılıklı destek ve anlayışı teşvik etmelidir.

—**İletişim:** Örgütsel iletişim, işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine izin vermelidir.

—**Bilgiyi paylaşma ve öğrenme:** Bilgi tüm örgütsel düzeylerde paylaşılmalı ve öğrenme teşvik edilmelidir.

—**Teknolojiye uyum:** Teknoloji, hizmet süreçlerine güvenli ve uygun bir şekilde adapte edilmelidir.

³⁰ Hayat Kabasakal, Elif Çiçekli, Pınar İmer vd., “Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Liderlik Geliştirme: Liderlik Öğretilir mi?”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.282.

³¹ Nicholas J. Ashill, Janet Carruthers and Jayne Krisjanous, “The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees’ Affective and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of The New Zealand Public Healthcare Sector”, *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* Vol. 11, 2006, p.274–275.

³² Gonzalez and Garcia Garazo, p.28.

³³ Maria Akesson, Per Skalen and Bo Edvardsson, “E-Government and Service Orientation: Gaps Between Theory and Practice”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 1, 2008, p.74-92.

³⁴ Colin Armistead and Julia Kiely, “Creating Strategies for Managing Evolving Customer Service”, *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 2, 2003, p.167-169.

Bu unsurlar aynı zamanda hizmet işletmesinin duyarlı, proaktif ve müşteri gereksinimleriyle uyumlu olmasına ve fırsatları öngörmesine de imkân sağlamaktadır.

Hizmet liderleri, davranış ve yönetim tarzlarıyla hizmet standartlarında belirleyici bir rol oynamaktadırlar.³⁵ Bu liderler, bir hizmet politikasını dikte etmekten ziyade rol modeli olarak örgütlerini yönetir ve zamanlarının büyük bir kısmını müşteri ve örgüt çalışanlarıyla ilgilenerak geçirirler. Bazı yazarlar, hizmet liderliği sorumluluğunun sadece örgütsel amaçları başarmak ve çalışanları geliştirmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda geniş bir paydaş grubunu da kapsadığını ileri sürmektedirler. Çünkü hizmet liderliğinin gerisindeki düşünce bir liderin örgütsel başarısı değil; astlar, müşteriler ve diğer paydaşlara ilişkin etik sorumluluğu kabul etmesidir.³⁶

Yöneticinin mükemmel hizmet sunumuna ilişkin kararlılığı ve işgörene yaklaşımı örgütün genel amacına doğrudan katkı sağlamaktadır. Çünkü işgörenler yöneticilerinin bu yaklaşımından etkilenmekte ve kendileri de müşterilere mükemmel hizmet sunmaya istekli olmaktadır.

1.3.1.1. Yardımcı Liderlik

Diğer çağdaş liderlik teorilerinin, liderlerin sergilediği özgecilik gibi davranışları açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, izleyici odaklı yardımcı liderlik teorisine ihtiyaç hâsıl olmuştur. Çünkü yardımcı liderler, izleyicilere odaklanarak görev yapmakta ve öncelikli olarak izleyiciler adına endişe duymaktadırlar. Örgütsel endişeler ise ikincil düzeyde kalmaktadır.³⁷

Yardımcı liderlik, AT&T firmasında araştırma-geliştirme ve eğitim yöneticisi olarak çalışan Robert K. Greenleaf tarafından 1977 yılında yönetim literatürüne kazandırılmış olan bir kavramdır. Greenleaf *Yardımcı Liderliği*; hizmet etme isteğinin bireyde doğal bir duyuyla başlaması ve bu isteğin başkalarına yol göstermede ilham kaynağı olması şeklinde tanımlamaktadır. Greenleaf'e göre doğru yardımcı liderler, kendi

³⁵ Ashill, Carruthers and Krisjanous, p.275.

³⁶ Gonzalez and Garcia Garazo, p.28.

³⁷ Robert S. Dennis and Mihai Bocarnea, "Development of The Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 2005, p. 601-604

gereksinimlerinden önce başkalarının gereksinimlerine yönelir ve bu gereksinimlere hizmet edildiğinden emin olmak isterler.³⁸

İlişki yönelimli liderliğin ulaştığı en ileri model olan yardımcı liderler, kendileri ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri; haberleşme kanallarını açarak, astlara sorumluluğu devredip kendi güçlerini kullanma olanağı tanıyarak karşılıklı güven, arkadaşlık, sevgi ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalışmaktadırlar.³⁹

Bugüne kadar farklı araştırmacılar tarafından yardımcı liderlikle ilgili olarak birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların birbirleriyle benzerlik gösteren noktaları olmakla birlikte farklılık arz eden yanları da vardır.

Tablo 1.1.'de 1996 yılından bu yana yardımcı liderliğin karakteristikleri ile ilgili olarak yapılmış bazı çalışmalar yer almaktadır.⁴⁰

³⁸ Larry C. Spears, "The Understanding and Practice of Servant-Leadership", *The School of Leadership Studies, Regent University, Servant Leadership Research Roundtable*, August 2005, p.1-8.

³⁹ Mahmut Özdevecioğlu ve Sevgi Kanıgür, "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009, s.55.

⁴⁰ Kleber Cavalcanti Nóbrega, "Servant Organization: How Individual Behavior Can Be Expanded to a Business Approach", *POMS 20th Annual Conference*, Orlando, Florida USA. May 1 to May 4, 2009, p.7.

Tablo 1. 1. Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri ile İlgili Çalışmalar

Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri (Spears, 1996, 2002)	Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri (Russel, 2001)	Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri (Russel ve Stone, 2002)		Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri (Patterson, 2003)	Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri (Page ve Wong, 2003)	Yardımcı Liderlerin Karakteristikleri (Dennis ve Bocarnea (2005)
		Fonksiyonel Nitelikler	İlişkili Nitelikler			
*Dinleme *Empati *İyileştirici Rolü Oynama *Farkındalık *İnançdırma *Kavramsallaştırma *Öngörü *Yönetmel Sorumluluk *Çalışanların Gelişimine Bağlılık *Topluluk İnşaa Etme	*Vizyon *İnanlılık *Güven *Hizmet *Model Olma *Öncülük Etme *Başkalarını Takdir Etme *Güçlendirme	*Vizyon *Dürüstlük *Güven *Hizmet *Model Olma *Başkalarını Takdir Etme *Güçlendirme *Öncülük Etme *Bütünlük	*İletişim *İnanlılık *Yetki devri *Yetenek *Yönetmel Sorumluluk *Görünürlük *Etkileme *İnançdırma *Dinleme *Özendirme *Öğretme	*Ahlaki sevgi *Alçakgönüllülük *Özgeçlilik *İzleyicilere dönük vizyon *Hizmet *Güven *Güçlendirme	*Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme *Alçakgönüllülük *Başkalarına Hizmet Etme *Açıklık ve Katılımcı *Liderlik *Vizyoner Liderlik *İlham Verici Liderlik *Cesaret Verici Liderlik (Bütünlük/Otantıklık)	*Vizyon *Alçakgönüllülük *Güven *Güçlendirme *Sevgi

Kaynak: Kleber Cavalcanti Nóbrega, "Servant Organization: How Individual Behavior Can Be Expanded to a Business Approach", *POMS 20th Annual Conference*, Orlando, Florida USA. May 1 to May 4, 2009, p.7 ve Robert S. Dennis and Mihai Bocarnea, "Development of The Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 2005, p. 600-615'ten uyarlanmıştır.)

Örgütsel hizmet odaklılığın temel boyutlarından biri olarak kabul edilen yardımcı liderlik konusundaki en kapsamlı kuram Patterson'un yardımcı liderlik yaklaşımı olduğundan bu çalışmada ayrıntılı bir biçimde irdelenmektedir.

Patterson'a göre, yardımcı liderlik "erdem" esas alan bir teoridir. Karakterin bir parçası olan *erdem*; niteliksel bir özellik, kişinin içindeki manevi bir olgu ve insan mükemmelliğini açıklayan bir karakteristiktir. Patterson, yardımcı liderlerin hizmet etmeyi yönetme eyleminin birincil aracı olarak gördüklerini ifade etmekte ve hizmet etmenin liderin doğal bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedir.⁴¹

Patterson'a göre yardımcı liderler aşağıdaki erdemler çerçevesinde öncülük ve hizmet ederler. Bunlar:⁴²

—**Ahlaki Sevgi (Agapao Love):** Patterson'a göre yardımcı liderlik-izleyici ilişkisinin temel taşı, sosyal veya ahlaki anlamda sevgi olarak ifade edilen *Agapao Love*'dir. Günümüz örgütlerinde bu sevgi canlıdır ve "iyi" olarak kabul edilmektedir. Ahlaki sevgi, "Altın Kural" (*Başkalarına, onların sana davranmalarını istediğin gibi davran-Do unto others as you would have them do unto you*) değil, "Platin Kural" (*Başkalarına, onların kendilerine davranılmasını istedikleri gibi davran-Do unto others as they would want you to do unto them*) dir. Değere dayalı örgütlerde altın kural bütüne uygulanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, aynı şeyin platin kural içinde geçerli olması gerektiği mutluluk felsefesi temelinde ileri sürülmektedir. Çünkü bu liderin amacı olan gerçek sevgi koşulsuzdur ve el ele mümkün olabilmektedir.

—**Alçakgönüllülük:** Kişinin kendi kabiliyetlerini yönetme yeteneği olarak bilinen bir kavramdır. Alçakgönüllülük, başkalarının yaptıklarından çok kendi yaptığının ne çok iyi ne de çok kötü olduğunu kabul etmedir.

Yardımcı liderin alçakgönüllülüğü zayıf bir özsaygı değil, sağlıklı bir egoyu ifade etmektedir. Bu liderler alçakgönüllülüklerini, işgörenlerine saygı göstererek ve başarılarını ekibe mal ederek göstermektedirler.⁴³

⁴¹ Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", *Servant Leadership Research Roundtable*, August 2003, p.2.

⁴² Dennis and Bocarnea, p. 601-604.

—**Özgecilik:** Başkalarına yararlı veya yardımcı olmak niyetiyle gönüllü bir şekilde yapılan ve dışsal ödül beklentisi içermeyen tutum olarak tanımlanabilir. Özgeciliğin empatik, iletişimsel ve ahlaki tipleri var.

—**İzleyicilere Dönük Vizyon:** İyi bir liderlik için gerekli olan *Vizyon*; tutku yaratan ve merak uyandıran geleceğin bir resmi olarak tanımlanabilecek bir kavramdır. Vizyon kısaca; hayal gücü, görme ve tasavvurun modu, alışılmadık anlayış ve öngörü olarak da ifade edilebilir.

Yardımcı liderler, kendi kişisel vizyonlarından bir örgüt vizyonu yaratan kişilerdir. Bu liderler sahip oldukları vizyon ile öngörür, eyleme geçer, geçmişi dikkate alır ve geleceğe odaklanırlar.

—**Güven:** Karşı tarafın eylemlerinin zararlı olmaktan ziyade yararlı olmasına ilişkin bireysel bir beklentidir.⁴⁴ Bireyin diğer ekip üyelerine duyduğu itimat olarak da ifade edilebilen güven, yardımcı liderlerin temel karakteristiklerinden biridir. Yardımcı liderler koçluk, güçlendirme ve inandırmada gerçek rol modelleridirler. Ayrıca bu liderlerin bütünlük ve dürüstlük değerleri, kişiler arası ve örgütler arası güveni oluşturur ve inanırlığa yol açar.

Bireyin sahip olduğu niteliklerini kullanmasının yanında yaratıcılığını ortaya koyabilmesi için örgütsel bağlılığı pekiştirecek olan güven duygusu büyük önem arz etmektedir.⁴⁵ İnsan ilişkilerinin en hassas ürünü ve insan davranışlarının en kritik belirleyicilerinden biri olan güvenin bu öneminin, çağdaş örgüt modelleri ve hizmet yönetimi tekniklerinin gerektirdiği yoğun etkileşime dayalı çalışma şekillerine bağlı olarak her geçen gün artmakta olduğu söylenebilir.⁴⁶

⁴³ Patterson, p.4.

⁴⁴ Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı, “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.633.

⁴⁵ Muhsin Halis ve Özlem Yaşar, “Örgüt Performansını Etkileyen Örgütsel Güven Faktörleri; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.131.

⁴⁶ Erdem ve Özen İşbaşı, s.633.

—**Hizmet:** Yardımcı liderler hizmet ettikleri kişinin ast ya da müşteri olmasına aldılmaksızın onlara karşı bir hesap verme sorumluluğu taşırlar. Çünkü yardımcı liderliğin merkezinde yer alan ve bir yaşam misyonu olarak görülen hizmet, başkaları açısından sorumluluğu kabul etmeyi kapsamaktadır. Öncelikle hizmetkâr olduklarını bilen ve davranış, tutum ve değerleriyle başkalarına yönelik hizmeti modelleştiren bu liderlerin birinci fonksiyonu, kendi çıkarından ziyade başkalarının çıkarlarına hizmet etmektir. Hizmet sadece birinin kendini işe/örgüte adanması değil, zaman, ilgi, merhamet ve belki de birine aidiyeti ifade eden cömertliği kapsar.⁴⁷

—**Güçlendirme:** Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve onları geliştirme sürecidir.⁴⁸ Gücü başkalarına vermek olarak da değerlendirilebilen güçlendirme yardımcı liderler açısından; ekip çalışmasına, sevgiye ve eşitliğe önem vermeyi, etkin dinlemeyi ve insanın kendini önemli hissetmesini sağlamayı kapsamaktadır. Yardımcı liderler, güçlendirme hususunda rol model olarak işlev görmektedirler.

Güçlendirilmiş işgörenler, karar verirken özerk davranabilmekte, potansiyellerini etkin bir şekilde kullanabilmekte,⁴⁹ işlerindeki kritik sorunlarla ilgili kararlara katılabilmekte ve yaptıkları işin mantığına vakıf olarak önemli sorunları çözebilmektedirler. Güçlendirme, planlama ve karar verme yetkisini izleyicilerle paylaşmadır. İzleyicilerin yanı sıra onların haklarını, sorumluluklarını ve görevlerini de önemsemektedir.

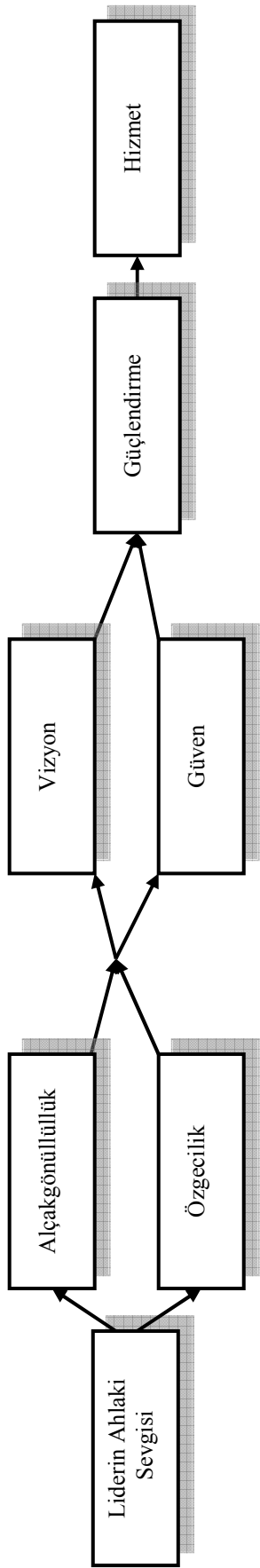
Sonuç itibarıyla yardımcı liderler, müşteriyle bağlantıyı destekleyecek şekilde hizmet etmekte, herbir işgörenin özgünlüğünü açığa çıkarmakta, yaratıcılığı serbest bırakmakta, bu anlayışın işletmeden ziyade topluma katkı yapmasını sağlamakta, ayrıca sürekli başkalarına hizmet etme fırsatını aramaktadırlar. Bu anlamda yardımcı liderler, örgüt iklimini belirleyen ve hizmet edeceği örgütteki diğer kişilere davranış ve tarzıyla bir rol model olduğunu gösteren kişilerdir.⁵⁰

⁴⁷ Patterson, , p.6.

⁴⁸ Judith Vogt and Kenneth L. Murrell, *Empowerment in Organization*, Amsterdam: Pfeiffer and Co., 1990, s.8.

⁴⁹ W.Kenneth Thomas and A. Betty Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, No. 4, p. 666 – 681.

⁵⁰ Patterson, , p.7.



Şekil 1.2. Yardımcı Liderlik Modeli Hizmet Anlayışı

Kaynak: Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", *Servant Leadership Research Roundtable*, August 2003, p.7.

1.3.1.2. Hizmet Vizyonu

Hizmet Vizyonu; işgörenleri müşteriye hizmetin bütün aşamalarında motive etmeye yönelik paylaşılmış bir vizyondur. Örgüt açısından üstün değer yaratmak için işgörelere hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin önemini belirten bir hizmet vizyonunun devamlı olarak iletilmesinin büyük önem ve gereklilik arz ettiği söylenebilir.⁵¹

1.3.2. Hizmet Teması Uygulamaları

Geniş anlamda *Hizmet Teması* kavramı; bir hizmet işletmesi ile iç müşteriler ve dış müşteriler arasındaki etkileşimi,⁵² dar anlamda ise işgörelerin müşterilerle etkileşimlerini ifade etmektedir.⁵³

Hizmet teması, müşteri davranışı ve personel güçlendirme bağlamında müşteri hizmet kalitesi değerlendirmelerine temel oluşturması nedeniyle örgütsel hizmet odaklılık açısından önemlidir.⁵⁴ Çünkü hizmet teması, bir örgütün hizmet kalitesini değerlendiren müşterilerin zihinlerindeki izlenimi oluşturmada kritik bir bileşendir. Ayrıca hizmet teması uygulamaları, altın kuralın tutarlı bir şekilde uygulanarak örgütler açısından yüksek hizmet performansı sağlayabilmesi⁵⁵ açısından da önem arz etmektedir. Hizmet teması; müşteri davranışı ve personel güçlendirme şeklinde iki kısımda incelenmektedir.

1.3.2.1. Müşteri Davranışı

Müşteri Davranışı; işgörelenler tarafından müşterilerle tek tek ilgilenilerek ihtiyaç, tutum ve tercihlerinin dikkate alınmasını ve kendilerini özel hissetmelerinin sağlanmasını ifade

⁵¹ Lynn, Lytle and Bobek, p. 284-285.

⁵² Akesson, Skalen and Edvardsson, p.76.

⁵³ Lytle, Hom and Mokwa, p.460 ve Michael Antioco, Rudy K. Moenaert, Adam Lindgreen et al. "Organizational Antecedents and Consequences of Service Business Orientations in Manufacturing Companies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 2008, p.338.

⁵⁴ Gonzalez and Garcia Garazo, p.29.

⁵⁵ Lynn, Lytle and Bobek, p. 284-285.

etmektedir. Özellikle sınır birim (müşteriyle bağlantı kuran) işgörenlerinde bu kültürü oluşturabilen örgütler, müşteride güven ve empati gibi pozitif algılar oluşturabilirler.⁵⁶

Müşteri davranışı, hizmet teması esnasında *tedarikçi ve müşterinin ayrılmazlığı* nedeniyle hem temel hem de merkezi bir unsurdur. Müşteri davranışı, müşterinin hizmet performansı algılarını ve hizmet için ödeme istekliliğini belirlemektedir.⁵⁷

1.3.2.2. Personel Güçlendirme

Personel Güçlendirme; işgörenlerin işleri ile ilgili faaliyetlerde kararlar verirken inisiyatif kullanma ve kendilerini değerleyip geliştirme derecesidir.⁵⁸ Başka bir ifadeyle, personel güçlendirme; yetiştirme, eğitim, ekip çalışması, yardımlaşma ve paylaşma yoluyla işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve onları geliştirme sürecidir.⁵⁹

Hizmet teması esnasında sınır birim işgörenleri, müşterilerle ilgili kararları almak için sorumluluk ve yetkiye sahip olmalarına rağmen, birçok durumda yöneticilerin esnek olmaması nedeniyle kaliteli hizmet üretememektedirler. Personel güçlendirme, sınır birim işgörenlerine müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı cevap verme, karar verme ve müşteriye yönelik hizmeti iyileştirme adına fikirler sunma imkânı sağlamaktadır.⁶⁰ Böylece güçlendirilmiş personel, yönetimin onayını gerekçe gösterip hizmeti aksatmamakta, aksine işgörenler yardımcı liderlerin hizmet verme tarzlarını örnek alarak anında müşterilere yardımcı olmakta ve onlara daha çok kazanç sağlayabilmektedir.⁶¹ Ayrıca personel güçlendirme sayesinde, işgörenlerin örgütün performansına ilişkin bilgileri, kaynakları, ödülleri ve karar alma yetkisini paylaşmaları nedeniyle⁶² müşteriye yönelik hizmetlerin kalitesi artmaktadır.

⁵⁶ Gonzalez and Garcia Garazo, p.30.

⁵⁷ Antioco, Moenaert, Lindgreen et al., p.343.

⁵⁸ Gonzalez and Garcia Garazo, p.29.

⁵⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş, 2003, s.414.

⁶⁰ Gonzalez and Garcia Garazo, p.29.

⁶¹ Lynn, Lytle and Bobek, p. 284-285.

⁶² Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu, "Personel Güçlendirme-Empowerment", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 2003, s.132.

1.3.3. Hizmet Sistem Uygulamaları

Hizmet Sistemi terimi; müşteriye yönelik hizmetin sunulması için gerekli olan uygulama ve prosedürler karmasını ifade etmekte⁶³ ve hizmet başarısızlığını önleme, hizmet başarısızlığını iyileştirme, hizmet teknolojisi ve hizmet standartları iletişimini kapsamaktadır.⁶⁴ Bu sistemlerin mevcudiyeti örgütsel hizmet odaklılık açısından gereklidir; fakat uygulanabilmesi için de güçlü bir hizmet liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.3.3.1. Hizmet Başarısızlığını Önleme

Hizmet Başarısızlığını Önleme; örgüt bazında önleyici sistemler tasarlayarak hizmet başarısızlığını önlemeyi ifade etmektedir.⁶⁵

Hizmet başarısızlığını önleme faaliyetleri, mal ve hizmet üretiminde doğabilecek hataları ve kusurları önceden belirleyip önlemek için yapılan ön çalışmalardan ibarettir. Hiç şüphesiz tüm örgütler açısından, önleme iyileştirmeden daha iyidir. Çünkü örgütlerin hizmet başarısızlığını önleyememesi, garanti talebi ve müşteri kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

1.3.3.2. Hizmet Başarısızlığını İyileştirme

Hizmet Başarısızlığını İyileştirme; mevcut hizmet problemlerini ele almakta olan örgütsel stratejileri ifade etmektedir.⁶⁶

Bir örgütün, müşteri problemlerinin çözümünde başarısız olması onu müşterinin nezdinde iki açıdan başarısız kılacaktır. Örgütün birinci başarısızlığını problemin ortaya çıkmış olması, ikinci başarısızlığını ise problemin çözülemediği olması teşkil edecektir.⁶⁷ Bu nedenle doğru hizmeti ilk seferde sunmaya çalışmak, hata karşısında hızlı bir şekilde telafi edici stratejiler geliştirmek ve sürekli iyileştirmeye odaklanmak

⁶³ Akesson, Skalen and Edvardsson, p.76.

⁶⁴ Gonzalez and Garcia Garazo, p.30.

⁶⁵ Lynn, Lytle and Bobek, p. 284-285.

⁶⁶ Gonzalez and Garcia Garazo, p.31.

⁶⁷ Gonzalez and Garcia Garazo, p.31.

çok önemlidir.⁶⁸ Ancak birçok yönetici süreç odaklı olmayı başaramadığından sürekli iyileştirme mümkün olamamaktadır.

Örgütlerde öncelikli amaç hatayı önlemek olmalıdır. Bu noktada sınır birim işgörenlerinin önemli bir rolü vardır. Çünkü müşteriyle ilk temasta bulunan ve onlar hakkında belli bir izlenim edinen bu işgörenler sonraki aşamalar için diğer işgörenleri bilgilendirebilir ve olası hizmet başarısızlıklarının önüne geçebilirler. Her ne kadar örgütün amacının hatayı önlemek olması gerektiğini vurgulasak da olası hatalar karşısında hızlı iyileştirmelerin yapılması da son derece önemlidir. Çünkü hizmet başarısızlığını iyileştirmek müşteriye tam olarak tatmin etmese dahi en azından problemi hoşgörmesine ve bulunan çözüm karşısında memnuniyet duymasına olanak sağlayacaktır.

1.3.3.3. Hizmet Teknolojisi

Hizmet Teknolojisi; örgütün üstün hizmet sunabilmek adına teknolojiden yararlanmasını ifade etmektedir.⁶⁹ Geniş anlamda hizmet teknolojisi bir hizmetin daha avantajlı sunulabilmesi için teknolojinin harekete geçirilmesi ve yeni teknolojilerin kullanımıyla hizmet kalitesinin artırılması üzerindedir.⁷⁰

Teknolojik mimari, hizmet sistemlerinin önemli bir kolaylaştırıcısı olarak kabul edilmektedir. Çünkü bazı hizmetlerin daha hızlı ve 24 saat boyunca sunulabilmesi için teknolojiye büyük gereksinim duyulmaktadır.⁷¹ Günümüzde ise teknolojiye, hizmetin önemli bir kolaylaştırıcısı olmasının dışındaki hususlarda da bir zorunluluk olarak bakılmaktadır. Örneğin internet gibi iletişim teknolojilerini artık bir lüks olarak değil, zorunluluk olarak görmektedir.

⁶⁸ Şimal Yakut Aymankey, "Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.8, Sayı: 14, 2005, s.9.

⁶⁹ Lynn, Lytle and Bobek, p. 284-285.

⁷⁰ Gonzalez and Garcia Garazo, p.30.

⁷¹ Antioco, Moenaert, Lindgreen et al., p.343.

1.3.3.4. Hizmet Standartları İletişimi

Hizmet Standartları İletişimi; örgütün hizmet kalitesi standartlarını ölçme, kontrol etme ve iletme derecesini ifade etmektedir.⁷² Daha geniş anlamda hizmet standartları iletişimi; hizmet standartlarını, bunların uygulanmasını ve bu uygulamalar çerçevesinde işgörenlerden beklenen davranışları ileten örgüt yeteneğidir. Özellikle hizmet işgörenleri ile örgütün geri kalanı arasındaki fonksiyonlar arası iletişimin sıklığı hizmet standartları iletişimi açısından önemli bir parametredir. Bu iletişim, örgütteki genel hizmet duyarlılığını iyileştirmektedir.⁷³ Ayrıca örgütteki fonksiyonların birbiri ile yakın bir ilişki içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi, sinerji yaratmakta ve örgüt açısından olumlu olarak karşılanmaktadır.

1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Müşteri ile doğrudan bağlantı kuran önbüro personelinin eğitilmesi ve işgören ödülleri ile hizmet performansı arasında yakın bir ilişki olması İKY uygulamalarının örgüt açısından yüksek müşteri tatmini ve hizmet kalitesine yol açacağını göstermektedir.⁷⁴ Bu durumda yöneticilerin hizmet eğitimi ve ödül sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarının dolaylı olarak müşterilerin hizmet deneyimleri üzerinde etkili olabileceğini göz önünde bulundurarak faaliyetlerine yön vermeleri gerektiği ifade edilebilir. Ancak bazı araştırmacılara göre hizmet işletmelerindeki insan kaynakları uygulamaları, imalat sanayiindeki uygulamalardan farklı olmalıdır.⁷⁵

1.3.4.1. Hizmet Eğitimi

İKY eğitimi, personelin daha iyi hizmet verebilmesi için davranışsal ve yönetsel becerilerinin artırılmasını amaçlayan sistematik bir süreçtir.⁷⁶ Eğitim, örgütlerin ilk

⁷² Gonzalez and Garcia Garazo, p.30.

⁷³ Antioco, Moenaert, Lindgreen et al., p.343.

⁷⁴ Akesson, Skalen and Edvardsson, p.77.

⁷⁵ Gonzalez and Garcia Garazo, p.29

⁷⁶ Önder Met ve Barış Erdem, “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etmenlerin Analizi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2006, s.67.

seferde doğruyu yapabilmesi ve İKY stratejilerinin arzulan sonuçları verebilmesi bakımından önemli bir işleve sahiptir.

Etkin hizmet temaslarının, eğitilmiş işgörenlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bilen başarılı hizmet işletmeleri, teknolojik yatırımlar kadar insana yönelik yatırımlara da değer vermektedirler.⁷⁷ Özellikle, müşteriyle sık temaslarda bulunan işgörenlerin teknik ve kişiler arası iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olması arzu edilmektedir. Çünkü bu işgörenlerin görevlerinin büyük bir kısmı müşteri nezdinde yürütülmekte,⁷⁸ bu nedenle kalite ve etkinliği daha fazla önem arz etmektedir.

1.3.4.2. Hizmet Ödülleri

Hizmet Ödülleri; bir hizmet davranışının örgüt içerisinde ödüllendirilip ödüllendirilmemesini ifade etmektedir.

Mükemmel hizmet sunmak isteyen örgütler, bu hususta kendilerinden beklenileni yapan işgörenleri ödüllendirmelidirler. Çünkü davranışa dayalı ödüller, hizmet mükemmelliğinin örgütün temel önceliği olduğunu sağlayan bir olumlu pekiştirme olmaktadır. Ancak burada önemli olan, bağlantı işgörenlerini sonuçlardan ziyade davranışlar temelinde ödüllendirmektir. Çünkü davranışa dayalı kontrol; işgören tatmini, özyeterlilik ve hizmet sunumu esnasında hizmetin adaptasyonu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.⁷⁹

1.4. Konaklama İşletmeleri Açısından Örgütsel Hizmet Odaklılığın Önemi

Konaklama işletmeleri; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri ve hizmet kalitesi gibi manevi özellikleriyle müşterilerin geçici konaklama ve beslenme ihtiyacını belli bir ücret karşılığında gidermeyi amaçlayan ekonomik ve sosyal birimlerdir.⁸⁰

⁷⁷ Lynn, Lytle and Bobek, p. 284-285.

⁷⁸ Gonzalez and Garcia Garazo, p.29.

⁷⁹ Gonzalez and Garcia Garazo, p.29.

⁸⁰ Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan Kozak ve Metin Kozak, *Genel Turizm*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000, s.51.

Konaklama işletmelerinin temel özellikleri şunlardır:⁸¹

—Konaklama işletmelerinde üretilen ürün ve hizmetin niteliğinden dolayı teknoloji kullanılsa dahi üretim büyük oranda insan gücü ile gerçekleştiği için bu işletmelerde temel unsur insandır.

—Konaklama işletmeleri, hizmetlerini çeşitli bölümlerin koordinasyonu ve işbirliği sayesinde sunmaktadırlar. Bu işletmelerde danışma, bilgi verme, yardımlaşma ve işbirliği hem yönetimin başarısı hem de müşteri tatmini açısından önemlidir.

—Konaklama işletmelerinin yapısı, faaliyetleri, moda eğilimleri, teknolojik değişimler, yeni yaşam biçimleri ve müşterilerin tercihleri nedeniyle dinamik bir niteliğe sahiptir.

—Konaklama işletmelerinde risk oldukça yüksektir. Çünkü ekonomik ve politik koşullardaki istikrarsızlık, bu işletmelerin ürün ve hizmetlerini çok çabuk etkileyebilmektedir.

—Konaklama işletmelerinin kuruluşu esnasında ve faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.

—Konaklama işletmelerinde hizmet sunmak için istihdam edilen çok sayıda çalışan arasında geniş bir işbölümüne ihtiyaç duyulmaktadır.

—Konaklama işletmelerinde, faaliyetlerin sürekliliğini ifade eden ve daima kullanılan bina, donatım, makine ve teçhizat gibi unsurlar önemli bir yer tutmaktadır.

—Konaklama işletmelerinde, ürün ve hizmet üretiminde standartlaştırma belirli ölçülerde sağlanabilse de, özellikle hizmetler açısından subjektif değerlendirme söz konusudur.

⁸¹ Kemal Kantarcı, *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.30; Dünder Denizer, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan vd., *Otel İşletmeciliği: Kavramlar Uygulamalar*, Nazmi Kozak (Ed.), Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1998, s.8 ve Zeki Akıncı, “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta 2010, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), s.22-25.

—Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından satın alınabilmesi açısından çekicilik, yararlılık ve kolay elde edilebilirlik gibi özellikler önem arz etmektedir.

—Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin stoklanması mümkün olmadığı için, bu hizmetlerin üretildiği anda ve yerde tüketilmesi veya satılması gerekmektedir.

—Konaklama işletmelerinde birden fazla ürünün (konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaştırma) bir araya gelmesiyle oluşan ürünler, bileşik ürün niteliği taşımakta ve paket halinde müşterilerin hizmetine sunulmaktadır.

—Konaklama işletmeleri, günün 24 saati sürekli hizmet veren işletmelerdir.

—Konaklama işletmeleri, mevsimsellik faktörlerinden etkilenirler. Başka bir ifadeyle, yılın değişik mevsimlerine göre doluluk ve gelir oranları farklılık göstermektedir.

—Konaklama işletmeleri açısından sektörlerarası işbirliği zorunludur.

Konaklama işletmeleri; tarihsel gelişim, ihtiyaçlar, ulaştırma araçları ile ilgili bağlantılar, faaliyet süreleri, mülkiyet, büyüklük ve yasal mevzuat bakımından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Türkiye’de 21.06.2005 tarih ve 2634 sayılı *Turizm Teşvik Kanununu* kapsamında çıkarılan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre konaklama işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:⁸²

1.Asli Konaklama Tesisleri

A.Oteller

a.Bir Yıldızlı Oteller

b.İki Yıldızlı Oteller

c.Üç Yıldızlı Oteller

d.Dört Yıldızlı Oteller

e.Beş Yıldızlı Oteller

B.Moteller

⁸² Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete Sayısı: 25852, Resmi Gazete Tarihi: 21/06/2005.

- C.Tatil Köyleri
 - D.Pansiyonlar
 - E.Kampingler
 - F.Apart Oteller
 - G.Hosteller
- 2.Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri
- A.Lokantalar
 - B.Kafeteryalar
 - C.Eğlence Mekânları
- 3.Sağlık ve Spor Tesisleri
- A.Termal Tesisler
 - B.Sağlıklı Yaşam Tesisleri
 - C.Yüzme Havuzları
 - D.Spor Tesisleri
 - E.Golf Tesisleri
- 4.Kongre ve Sergi Merkezleri
- 5.Rekreasyon Tesisleri
- A.Eğlence Merkezleri
 - B.Temalı Parklar
 - C.Günübirlik Tesisleri
 - D.Kış Sporları ve Kayak Merkezleri Mekanik Tesisleri
- 6.Kırsal Turizm Tesisleri
- A.Çiftlik Evi-Köy Evi
 - B.Yayla Evi
 - C.Dağ Evi
- 7.Özel Tesisler
- A.Özel Tesisler
 - B.Butik Oteller
- 8.Bileşik Tesisler
- A.Turizm Kentleri
 - B.Turizm Kompleksleri

- C.Tatil Merkezleri
- D.Zincir Tesisler
- E.Personel Eğitimi Tesisleri
- 9.Diğer Tesisler
 - A.Mola Noktaları
 - B.Yüzer Tesisler
 - a.Kendiliğinden Yüzer Tesisler
 - b.Gemi Niteliğinde Olmayan Yüzer Tesisler
 - C.Tatil Siteleri ve Villaları
 - a.B Tipi Tatil Siteleri
 - b.A Tipi Tatil Siteleri
 - c.Butik Tatil Villaları

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinden sadece oteller araştırmaya dâhil edilmiştir.

Hizmet sektöründe müşterilerin beklentilerinin algılanan hizmet ile karşılanması halinde, hizmet kalitesi tatmin edici olarak görülmektedir. Hizmet kalitesinin müşterinin algısına ve beklentisine göre değişkenlik gösterebilmesi nedeniyle hizmet kalitesinin ölçümü, ürün kalitesinin ölçümünden daha karmaşık olmakta ve farklı hizmet kalitesi ölçüleri ve modelleri gerektirmektedir.⁸³ Konaklama işletmelerinde “hizmet” yaratan ve sunan davranışları destekleyecek, teşvik edecek ve ödüllendirecek sürekli politika, faaliyet, uygulama ve prosedürlerin bir demeti olan örgütsel hizmet odaklılık ve bireysel hizmet odaklılık gibi yaklaşımlar bu karmaşıklığın giderilmesinde etkin rol oynayabilmektedir.

Bugün örgütsel hizmet odaklılığın yanı sıra bireysel hizmet odaklılık yaklaşımı da birçok işletmede benimsenmektedir. Bireysel hizmet odaklılık; hizmet odaklılığın çalışanlar düzeyinde incelenmesidir. Kısacası “Çalışanlar ne düzeyde hizmet odaklıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu yaklaşımda bazı insanların bir kişilik

⁸³ Orhan Adıgüzel, İbrahim Çetintürk ve Orhan Er, “Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Belirlenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, 2009: s.20.

özelliği olarak, hizmet vermeye daha fazla eğilimli olduğu düşüncesi irdelenmektedir. Hizmet odaklı bireyler, saygılı olma, yardımcı olma, anlayışlı olma gibi nitelikleri itibarıyla işbirliği yapmaya doğuştan meyillidirler.⁸⁴

Hiç şüphesiz örgütsel hizmet odaklılık, politikalar, faaliyetler ve prosedürlerin hizmet kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bireysel hizmet odaklılığın hizmet odaklı bireylerin seçimine imkân tanınması durumunda örgütsel hizmet odaklılığın etkinliğinin daha da artıracığı söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve rekabetçi avantajın elde edilmesi hususunda örgütsel hizmet odaklılık aşağıdaki boyutlar itibarıyla katkı sağlamaktadır:⁸⁵

- Güvenilirlik:** Söz verilen hizmeti yerine getirme yeteneğine sahip olma,
- Duyarlılık:** Müşterilere yardımcı olma ve hızlı hizmet sunma istekliliği,
- Güven:** İlgörenlerin davranış, bilgi ve becerileri itibarıyla güven vermesi,
- Empati:** Kişiyeye özel dikkat anlayışıyla müşteri gereksinimlerini anlaması ve ona uyum sağlaması,
- Nezakət:** Sıcak ve arkadaşça ilişkilerle hizmetleri sunması.

Sonuç olarak müşteri perspektifinden bakarak faaliyetlerine yön veren konaklama işletmelerinin, rakiplerine kıyasla kaliteyi daha çok yükselttiklerini, müşteri tatminine daha fazla katkıda bulduklarını ve amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaştıklarını destekleyen çok sayıda araştırma mevcuttur.⁸⁶ Ampirik incelemeler ÖHO'nun hizmet sektöründe hizmet kalitesi imajı, örgütsel bağlılık ve karlılık gibi değişkenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.⁸⁷ Bu nedenle, müşteri odaklı bir yaklaşımla hareket eden işletmelerin sağlayacakları faydaların, hizmet sektöründe çok daha fazla hissedileceği savunulabilir. Çünkü hizmet işletmelerinde müşterilerle doğrudan iletişim kurulmakta ve geribildirim daha etkili olmaktadır.

⁸⁴ Duygu Eren, “Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

⁸⁵ Beth G. Chung, “A Service Market Segmentation Approach to Strategic Human Resource Management”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, 2001, p.123.

⁸⁶ Gil Saura, Berenguer Contri, Cervera Taulet et al., p. 498.

⁸⁷ Urban, p.73.

1.5. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Ölçülmesi

Örgütsel Hizmet Odaklılığın kavramsallaştırılması SERV*OR ölçeği yardımıyla mümkün olmuştur. 35 ifadeden oluşan SERV*OR ölçeği, mükemmel hizmet üretmenin temel bileşenleri olarak düşünülen 10 boyuttan oluşmakta⁸⁸ ve dört bileşen şeklinde aşağıdaki gibi özetlenmektedir:⁸⁹

- Hizmet liderliği uygulamaları (yardımcı liderlik ve hizmet vizyonu),
- Hizmet teması uygulamaları (müşteri davranışı, personel güçlendirme),
- Hizmet sistemleri uygulamaları (hizmet başarısızlığını önleme, hizmet başarısızlığını iyileştirme, hizmet teknolojisi ve hizmet standartları iletişimi) ve
- İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları (hizmet eğitimi, hizmet ödülleri)

Farklı örgüt ve sektörlerde örgütsel hizmet odaklılığı ölçmek için kullanılmış ve geçerliliği kanıtlanmış olan bu ölçekte, hizmet sunumu ile ilgili politika, uygulama ve prosedürler konusunda işgörenlerin algı ve inançlarının belirlenmesi için hizmet odaklılık bir örgütsel değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu ölçek, performans düzeylerini gözlemesi ve bu performans düzeylerinin işgören tatmini, karlılık, müşteri tatmini gibi ölçütlerle bağlantısını kurması nedeniyle örgütsel değişimde bir araç olarak kullanılabilir. Sözkonusu ölçek aynı zamanda örgütteki departman, kısım ve branşlarda verilen hizmet provizyonlarını ve boyutlarını değerlendirmek ve analiz etmek için de kullanılabilir.⁹⁰

Yönetim literatürü incelendiğinde, özellikle Türkiye’de örgütsel hizmet odaklılığın ölçülmesine yönelik çalışmaların yetersiz sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel hizmet odaklılığa ilişkin bilgi eksikliğinin giderilmesi için yeni araştırmalara gereksinim duyulduğu ifade edilebilir. Çünkü mükemmel hizmet sunmak ve fark yaratmak isteyen örgütlerin bu mükemmeliği başarmasında Örgütsel Hizmet Odaklılık önemli bir rol oynamaktadır.

⁸⁸ Lynn, Lytle and Bobek, p. 282 ve Lytle, Hom and Mokwa, p.456.

⁸⁹ Gil Saura, Berenguer Contri, Cervera Taulet et al., p. 501.

⁹⁰ Gil Saura, Berenguer Contri, Cervera Taulet et al., p. 501.

Hatta hizmet mükemmelliğinin sağlanması için örgütsel hizmet odaklılığın yanı sıra daha spesifik bir yaklaşım olan bireysel hizmet odaklılık birçok işletmede benimsenmektedir. Bireysel hizmet odaklılık; hizmet odaklılığın çalışanlar düzeyinde incelenmesidir. Kısacası bu yaklaşım “Çalışanlar ne düzeyde hizmet odaklıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu yaklaşımda bir kişilik özelliği olarak bazı insanların daha fazla hizmet vermeye eğilimli olduğu düşüncesi irdelenmektedir. Hizmet odaklı bireyler, saygılı olma, yardımcı olma, anlayışlı olma gibi nitelikleri itibarıyla işbirliği yapmaya doğuştan meyillidirler.⁹¹ Bireysel hizmet odaklılığın ölçülmesi için A. A. McBride ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 39 ifadeli Biodata ölçeği kullanılmaktadır.⁹²

⁹¹ Eren, 1

⁹² Shawn M. Carraher, Jorge Mendoza, Charles. E. Carraher et al. The First Step to Service Excellence in the Global Tourism and Hospitality Environment: Selecting Service-Oriented Personnel. Salih Kusluvan (Ed.). in *Managing Employee Attitudes and Behaviors in The Tourism and Hospitality Industry* (pp.277-288), New York, Nova Science publishers, Inc., 2003, p.279.

İKİNCİ BÖLÜM: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJ

Bu bölümde algılanan dışsal prestij kavramı ve önemi, algılanan dışsal prestijın bazı kavramlarla ilişkisi, algılanan dışsal prestij ile sosyal kimlik ayırımı, algılanan dışsal prestijın oluşumunda etkili olan faktörler, algılanan dışsal prestijın konaklama işletmeleri açısından önemi ve örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasındaki ilişkiyi analiz eden yazın ele alınmaktadır.

2.1. Algılanan Dışsal Prestij Kavramı ve Önemi

Araştırmacılar, örgütsel imajın bu biçimini karakterize etmek için *yapılandırılmış dışsal imaj*, *yapılandırılmış imaj*, *yorumlanmış imaj*, *yorumlanmış dışsal imaj* ve *algılanan dışsal prestij* kavramlarını kullanmaktadırlar.⁹³ Bu çalışmada son yıllarda literatürde sık kullanım alanı bulduğu için algılanan dışsal prestij kavramı kullanılmıştır.

Algılanan dışsal prestij, dışarıdaki insanların örgüt hakkında ne düşündüğüne ilişkin bir işgörenin inancı olarak tanımlanmaktadır.⁹⁴ İşgörenler, dışarıdakilerin kendi örgütlerine yüksek saygı gösterdiklerine inandıkları zaman örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Ancak aynı örgütteki çalışanlar arasında bile, dışarıdakiler hakkında farklı değerlendirmeler yapılması veya dışarıdakilerin sinyal algılarına hizmet eden örgütsel karakteristikler hakkında farklı bilgi düzeylerine sahip olunması nedeniyle algılanan dışsal prestij değişiklik gösterebilir. İşgörenler, dışarıdakilerin örgütlerinin pozitif olduklarını düşünme derecesine bağlı olarak, performanslarını sürdürmektedirler. Aslında algılanan dışsal prestij *“Bu örgüte ait olduğum için benim hakkımda*

⁹³ Abraham Carmeli and Anat Freund, “Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment”, *Journal of Social Service Research*, Vol.35, 2009, p.238.

⁹⁴ Carmeli and Freund, 2009, p.236–250.

*dışarıdakiler ne düşünmektedir?” sorusuna cevap aramaktadır veya örgüt üyeliğinin değerini sorgulamaktadır.*⁹⁵

Bir örgütün prestiji değerlendirildiğinde, dışarıdaki insanlar örgütün farklı yanlarını düşünmektedirler. Diğer yandan, içerdeki çalışanlar örgütleri ve değerleri hakkında kendi görüşlerini geliştirmekte ve dışarıdakilerin örgütlerini nasıl gördüklerini değerlendirmektedirler. Algılanan dışsal prestij bireysel düzeydeki bir değişkendir. Yani örgüt hakkında bilgiyi açığa çıkarmalarına bağlı olarak onun prestijine ilişkin bireyin yorum ve değerlemeleri ile ilgilidir. Bu yüzden aynı örgütün üyelerinin, onun dışsal prestijine ilişkin farklı algılara sahip olması mümkündür.⁹⁶

Bir bireyin prestiji, büyük ölçüde kabul gördüğü ve sosyalleştiği örgütün prestijine bağlı olmaktadır. İyi prestije sahip kişilerle ilişki kurarsa, bu durum onun yetişmesine yardımcı olabilir ve prestijli insanlarla ilişkili olarak ödüllendirilebilir.⁹⁷ Özellikle doğru algılanan dışsal prestij, rakipler prestij sahibi olmadıkları ve saygınlık yaratmadıkları zaman rekabetçi avantaj yaratan maddi olmayan bir kaynaktır. Algılanan dışsal prestij aşağıdaki hususlardan dolayı rekabetçi avantaj sağlayabilir:⁹⁸

- Endüstriye rakiplerin girişini geciktirmekte ve onların hareket alanını sınırlamaktadır.
- İşletmenin ürünlerini en yüksek fiyattan sunmasına izin verebilmektedir.
- En iyi personeli ve yatırımcıları işletmeye çekebilmektedir.
- İşletmenin sermaye piyasalarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.
- İşgörenler arasında yüksek moralin hâkim olmasını sağlamaktadır.
- Ekonomik ve ekonomik olmayan sonuçları iyileştirmeye katkı yapmaktadır.

⁹⁵ J. Bryan Fuller, Kim Hester, Tim Barnett, et al. “Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No.3, 2006, p.331.

⁹⁶ Minjung Sung and Sung-Un Yang, “Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation”, *Journal of Public Relations Research*, Vol.20, No.4, 2008, p.362.

⁹⁷ Fuller, Hester, Barnett, et al., p.331.

⁹⁸ Abraham Carmeli and Asher Tishler, “Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis”, *Managerial and Decision Economics*, Vol.25, 2004a, p.305.

2.2. Algılanan Dışsal Prestijin Bazı Kavramlarla İlişkisi

Bu başlık altına örgütsel imaj, örgütsel ün, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları işlenmektedir.

2.2.1. Örgütsel İmaj

Günümüzde iş ve toplumsal yaşamda bireyler ve örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunurken, bir izlenim bırakırlar. Bu izlenim kişisel ve örgütsel amaçlara uyuşmayı kolaylaştırabilir veya güçleştirebilir. Dolayısıyla hem kişi, hem de örgüt açısından paydaşlar nezdinde olumlu izlenim bırakmak önem arz etmektedir.

İmaj, küresel ve genel izlenim veya başkalarının zihinlerinde bir varlığın oluşturduğu toplam izlenimdir. Geniş anlamda imaj, kişinin herhangi bir obje, kişi veya örgüte ilişkin olarak sahip olduğu inançları, tutumları, klişeleri, fikirleri, davranışları ve izlenimleri bütünü olarak tanımlanmaktadır. Dinamik ve karmaşık bir kavram olan örgüt imajı, paydaşlar açısından değişiklik gösterebilir. Örgütler kamuoyuna karşı belli bir imaj nakletme arzusu içerisinde olup bu hususta başarısız olabilmektedirler. Çünkü imaj, ilgili paydaşların tercihlerinin, eylemlerinin ve sosyal etkileşimlerinin bir sonucudur.⁹⁹

Örgüt imajı, müşterilerin zihninde örgüt ile ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür. Başka bir ifadeyle örgüt imajı, örgütün ilişkide bulunduğu grupların yine örgüt ile ilgili algılamaları sonucu edindikleri olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünüdür. Bu imaj; örgütün adı, ürün ve hizmetlerinin çeşitliliği ve örgüt ile etkileşimde bulunan müşterilerin algıladığı kalite gibi unsurlarla ilgilidir.¹⁰⁰

Örgüt imajı iki temel unsurdan oluşmaktadır:

⁹⁹ Sung and Yang, p.360.

¹⁰⁰ Tülay Korkmaz Devrani ve İpek Kalemci Tüzün, “Müşteri Vatandaşlık Davranışının Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:13, Bahar 2008, s.197-198.

(1) *İşlevsel unsurlar*, somut özelliklerdir ve kolayca ölçülebilmektedir. (2) *Duygusal unsurlar ise*, örgüte karşı duygu ve tutumların bileşimidir. Örgüt imajı; örgütün oluşturduğunu ve yansıttığını düşündüğü özellikler bütünü değil, müşterilerin bu özellikleri nasıl algıladığı ve zihinlerinde nasıl yer edindiğiyle ilgilidir. Son araştırmalar örgüt imajının, müşterilerin tutum ve davranışlarını etkileyerek, onların örgüt ile işbirliği yapmalarını ve onun ürünlerini satın alma kararlarını ve müşteri sadakatini etkilediğini ortaya koymuştur.¹⁰¹ Uygun örgütsel imaj işgörenin örgütüyle güçlü özdeşleşmesini teşvik eder ve bu durum yüksek düzeyde iş tatmini ve işe katılım ile sonuçlanabilir.

Örgüt imajı kavramı, zaman zaman örgüt kimliği ve örgüt ünü ile karıştırılabilmektedir. Bu kavram karmaşası hususunda davranış bilimcilerin ileri sürdüğü dört görüş vardır. Bunlar:¹⁰²

- Örgüt ünü ile örgüt imajı eş anlamlı kavramlardır.
- Örgüt ünü örgüt imajının bir parçasıdır.
- Örgüt ünü, örgüt imajına ilişkin dışarıdakilerin algısının bir resmidir.
- Örgüt ünü, örgütün gerçek deneyimlerine bağımlı olan bir unsur iken, örgüt imajı gerçek deneyimlerden bağımsız olan bir görüştür.

2.2.2. Örgütsel Ün

Örgüt ünü kavramı yönetim ve örgütsel davranış araştırmacılarının ilgisini aratan ölçüde çekmeye başlamıştır. Bu ilginç kavramın kaynağı, rekabetçi avantajın elde edilmesi, rekabetçi arenada bir örgütün geliştirilmesi ve yayılması düşüncesini esas alan kaynağa dayalı görüştür. Ün, stratejik bir kaynak olarak düşünülmektedir. İyi bir üne sahip olmak, bir örgütün paydaşlarının gözünde diğerlerine göre daha çekici olmasını ifade eder. Bu gruplar ününe dayalı olarak örgüt ile bağlantı kurmaktadır. Bir temel kaynak olarak ün, rakipler karşısında rekabetçi avantaj elde etmede ve örgütün finansal pozisyonunu sağlamlaştırmada bir temel faktör olabilir. Ancak ün zaman içinde

¹⁰¹ Korkmaz Devrani ve Kalemci Tüzün, s.197-198.

¹⁰² Sung and Yang, p.361.

değişebilen bir kaynaktır, yani göreceli bir stabiliteye sahiptir, kümülatif yatırımları yansıtır.¹⁰³

Örgütsel ün kavramı, (a) çoklu paydaşların zamana göre beklentilerini gerçekleştirmek için örgütün yeteneği hakkında yaptığı değerlendirme, (b) bir sosyal grubun üyeleri arasında oluşan subjektif kolektif inançlar, (c) bir örgütün kimliği ve şöhreti hakkında örgütsel alanda mevcut olan kolektif inançlar, (d) medyada bir örgüt tarafından kazanılan görünürlük ve (e) zaman içinde bir örgüt hakkında kamuoyunun zihninde paylaşılan kolektif sunumlar olarak tanımlanabilir.¹⁰⁴

Bazı davranış bilimciler örgüt ününü belirleyen dört unsur olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar;¹⁰⁵

- Örgütün ürettiği ve sattığı ürün ve hizmetler
- Ürün ve hizmetlerini ürettiği ve sattığı ortamlar,
- Ürün ve hizmetlerini tanımlayan ve tanıtan bilgi,
- Örgüt üyelerinin birbirine ve üye olmayanlara karşı sergiledikleri davranışlar.

Örgütsel ün ile algılanan dışsal prestij birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel ün, bir örgüt hakkında dışarıdakilerin inançlarını ifade ederken, algılanan dışsal prestij dışarıdakilerin inançları konusunda kendi üyelerinin görüşünü yansıtır. Algılanan dışsal prestij hakkında herbir üyenin görüşü dışarıdakilerin zihinlerindeki yansıttığı için örgütün ünü ile uyuşabilir ya da uyuşmayabilir.¹⁰⁶

Örgütsel ün, bir örgütün mevcut varlıklarının, mevcut durumunun ve gelecek davranışlarının genel bir değerlendirmesini ifade eden maddi olmayan bir kaynak iken, algılanan dışsal prestij bu kriterlere ilişkin dışarıdakilerin inanç ve görüşlerini ifade eder. Gerçekte algılanan dışsal prestij, örgütün ününü yaratan faktörlerden sadece biridir. Yani birçok durumda örgütsel ün ve prestij birbiriyle ilişkili olmasına karşın,

¹⁰³ Abraham Carmeli and Anat Freund, "The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, 2002, p.51.

¹⁰⁴ Sung and Yang, p.363.

¹⁰⁵ Carmeli and Freund, 2002, p.53.

¹⁰⁶ Carmeli and Freund, 2002, p.51-54.

içerdekiler ve dışarıdakilerin, bilgi, amaç ve değerlere ilişkin farklı kaynakları paylaşmaları nedeniyle farklılık gösterebileceği söylenebilir.¹⁰⁷

Sağlıklı örgüt ünü, iyi bir ün yönetimi sürecini gerektirir. Ün yönetimi, örgüt ününü tanıtmak ve korumak amacıyla tasarlanan uygulamalar bütünüdür.¹⁰⁸ Ün yönetimi aynı zamanda etkili bir örgüt imajını şekillendirmeye yardımcı olur.

Örgüt ünü içerdeki ve dışarıdaki insanlar tarafından oluşturulan algılardır. Buna karşın, farklı paydaşlar örgütlerden farklı şeyler beklemektedir. Ün ile ilgili sermaye, güvenilirlik, inanılabilirlik, dürüstlük, sorumluluk ve hesap verilebilirliği güçlendiren sosyal sermayenin ilk parçasıdır. Gerçekte, işgörenler dürüstlük beklemekte, tedarikçiler inanılabilirlik talep etmekte, müşteriler güvenilirlik beklemekte ve toplumlar örgütlerden sorumluluk talep etmektedirler. Bu faktörler şu şekilde açıklanabilir:¹⁰⁹

—**Güvenilirlik:** Müşteriler örgütlerinin güvenilir olmalarını beklemekte ve rakiplerinkine göre ürün ve hizmetlerinin daha kaliteli ve güvenilir olmasını talep etmektedirler. “Müşteriler, uygun üne sahip bir örgütle bağlantı kurmayı daima tercih etmekte ve üretilecek uygun değere para ödemeye istekli olmaktadır. Yani örgütler müşteri beklentileri ile ünleri arasındaki uyum temelinde faaliyet göstermelidirler”.¹¹⁰ İnsan becerileri, bilgi ve know-how’a dayanan örgütlerin, müşterileri çekmeleri büyük ölçüde ünlerine bağlı olmaktadır. Bu yüzden ünün etkileri hizmetler sektöründe çok tartışılmaktadır. Profesyonellik, yatırımın geri dönüş oranını sağlama ve etkin kriz yönetimi müşteri nezdinde güvenilir bir ün inşa etmenin önemli bileşenleridir.

—**İnanılabilirlik:** Genellikle tedarikçiler örgütlerden inandırıcı olmalarını beklemektedir. Örgütlerin riskli yanlarını kendilerine bildirmelerini, kritik sorunlara ilişkin uyarıları yapmalarını ve performanslarını değerlendirmelerini etkileyecek bulguları sunmalarını

¹⁰⁷ Abraham Carmeli, “Exploring Determinants of Job Involvement: An Empirical Test Among Senior Executives”, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 5, 2005, p. 460.

¹⁰⁸ Kom Campiranon, “Managing Reputation in Event Planning Companies. In: Allen, J., The Impacts of Events - Events Management Research Conference”, *Event Management Research Conference*, Sydney, Australia, 13-14 July, 2005, p.4-19.

¹⁰⁹ Campiranon, p.4-19.

¹¹⁰ Abraham Carmeli and Ashler Tishler, “The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.25, 2004, p.1260.

istemektedirler. Hizmet işletmelerinin tedarikçilerle başarılı ve inandırıcı ilişkiler kurmalarının en iyi yolu inandırıcı olmalarıdır.

—**Dürüstlük:** Örgütler ile işgörenleri arasındaki ilişki, dürüstlük konusundaki örgüt imajını geliştirmede hayati bir rol oynamaktadır. Yönetmel kademelerde güven artan profesyonelliğin bir göstergesidir. Genelde işgörenler çalıştıkları örgütlerin dürüst olmasını beklemektedirler. İşgörenler işe alma, ücret kararları ve terfilerde dürüstçe davranılmasını ve bunların liyakata dayandırılması gerektiğini düşünmektedirler. İşgörenler, bireylerin ve vatandaş olarak örgütlerin temel haklara saygı duymaları gerektiğini talep etmektedirler. Çalışanlar örgütü inandırıcı bulmadığında bu izlenimlerini müşterilere yansıtmakta ve bu durum onların algılarını etkilemektedir. Dolayısıyla müşteri bağlılığı bu olumsuz durumdan zarar görmektedir.

—**Sosyal Sorumluluk:** Günümüzde örgütlerin tek amacının karı maksimize etmek olduğunu vurgulayan ekonomik model işlerliğini yitirmiş, örgütler faaliyetlerinin ekonomik olduğu kadar sosyal sonuçlarının da olduğunu fark ederek, faaliyetlerini gerçekleştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.¹¹¹

Sosyal sorumluluk; bir örgütün iş etiğini, paydaşların beklentilerini ve kanunları dikkate alarak, kendi faaliyetlerinin toplumdaki etkilerini sistematik bir biçimde değerlendirmesi ve ortaya çıkan sonuçlardan dolayı kendisini sorumlu hissetmesi suretiyle sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür.¹¹² Örgütler toplum, çevre ve ekonomide yaşanan değişimler ve tepkiler karşısında, sadece kar, büyüme, hissedarların getirisi ve katlanılan maliyetlerin dağıtımını hususlarını değil, toplumsal refahı artırıcı ahlaki, sosyal, çevresel, insan hakları ve işgücüne yönelik sosyal maliyetleri de dikkate almaya

¹¹¹ Nurdan Özarallı, “İstanbul’da Çeşitli Sektörlerde Faaliyet Gösteren Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları, Şirket Kültürü ve Çalışanların Kurumsal Vatandaşlık Davranışı”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.715-723.

¹¹² Şevki Özgener ve Seher Ulu, “İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk”, *Temel İşletme: Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim*, (Editör: H. Bahadır Akın), 1.Baskı, Adres Yayınları, Nisan 2010, s.436.

başlamışlardır.¹¹³ Aksine toplumun beklenti ve isteklerinde görülen değişimlere duyarız kalan yöneticiler güçle birlikte gelen sosyal sorumluluklarını kabullenmedikleri takdirde sahip oldukları gücü kaybedebilirler. Bu nedenle özellikle hizmet işletmeleri yöneticilerinin örgütlerine karşı oluşabilecek olumsuz tepkilerin önüne geçmeleri ve toplumun desteğini kazanmaları için daha duyarlı davranmaları gerekir.¹¹⁴ Böylelikle sosyal sorumluluk, örgütün toplum içindeki tanınırlığının artmasına ve uzun dönemde finansal göstergelerinin olumlu etkilenmesine katkıda bulunabilir.¹¹⁵

İyi bir üne sahip olma, örgütlere bazı avantajlar sağlayabilir. Bunlar;¹¹⁶

- Hizmetleri piyasa fiyatının üzerinde bir fiyatla sunma,
- Müşteri bağlılığını sürekli kılma,
- İtilafları çözme,
- Küresel sunum yapma olanağı sağlama,
- Sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etme,
- Nitelikli çalışanları örgüte çekme,
- İşgörenin moral ve bağlılığını iyileştirme,
- Diğerlerine göre kriz dönemlerinde en az riskle karşılaşma ve
- Hisse senedi değerlerinde istikrarı sağlama.

Bu endişeler örgütler açısından son derece rekabetçi ortamlarda yaşamak için stratejik bir yaklaşım olarak ün yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Örgüt ünü paydaşlara değerli çıktılar sunmaya yönelik örgüt becerisini ifade eden geçmiş eylem ve sonuçlarının kolektif bir sunumudur. Örgüt ünü, rekabetçi ve kurumsal ortamlarda hem içsel olarak işgörenler, hem de dışsal olarak paydaşlar nezdindeki göreceli duruşunu belirler.¹¹⁷ Bu nedenle iyi bir örgütsel üne sahip olması durumunda çevrenin örgüte ilgi

¹¹³ Lale Tüzüner ve Burcu Özge Özarıslan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.212.

¹¹⁴ Özgener ve Ulu, s.437.

¹¹⁵ Eyüp Bay ve Fatma Küskü, “Sosyal Sorumluluk mu Karlılık mı? İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.712.

¹¹⁶ Campiranon, p.3.

¹¹⁷ Campiranon, p.3.

duyması, onun ürün ve hizmetlerini tercih etmesi ve ona yeni sosyal roller yüklemesi mümkün olabilir. Ayrıca yukarıda sayılan faktörlere ilaveten, örgütlerin dayanırlık, yenilikçilik, yüksek kalite ve ayırt ediciliği beslemesi ününü destekleyici rol oynayabilir.

2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Son yıllarda örgütsel davranış araştırmalarında bir önemli değişken olarak ortaya çıkmış olan örgütsel özdeşleşme, belli bir örgüt veya kuruma ait olma veya psikolojik dâhil olma duygusu olarak ifade edilmektedir.¹¹⁸ Yani çalıştıkları örgütün karakteristikleri açısından kendilerini tanımlayan ve kendilerini örgütle bir hissedilen işgörenlerin tutumudur.¹¹⁹

Örgütsel özdeşleşme, birey örgüte ilişkin inançları kendi kimliğiyle bütünleştirdiğinde ortaya çıkar. Personel-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilişkili yapılardan özdeşleşmeyi farklı kılan bireyin kendini algılama ve birlik algısıdır. Bireylerin genel olarak işlerinden tatmin olması (*Ben işimden memnunum.*), işinin bir boyutundan tatmin olması (*Ben çalışma arkadaşlarımdan memnunum.*), küresel düzeyde örgütüyle özdeşleşen birey olması (*IBM'le özdeşleştim.*) ve örgütün spesifik bir yanıyla özdeşleşmesi (*IBM'in yenilikçi yanıyla özdeşleştim.*) şeklinde tatmin düzeyleri olabilir.¹²⁰

Özdeşleşme sayesinde işgörenler sosyal kategorilerin üyeleri olarak kendilerini tanımlamakta ve kendilerine bu kategorilere özgü karakteristikleri yüklemektedirler. Özdeşleşmede, işgörenler sadece kendilerini diğerlerinden farklılaştıran *idyosenkratik* (*kendine özgü*) karakteristikler açısından algılamamakta, aynı zamanda kendi gruplarında diğer üyelerle paylaştıkları karakteristikler açısından kendilerini

¹¹⁸ Fred O. Walumbwa, Russell Cropanzano and Chad A. Hartnell, "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job performance: A test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, 2009, p.1103–1126.

¹¹⁹ Jos Bartels, Ad Pruyn, Menno De Jong et al. "Multiple Organizational Identification Levels and The Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 2007, p.173.

¹²⁰ Glen E. Kreiner and Blake E. Ashforth, "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, p.2.

tanımlamaktadırlar. Biri belli bir grupta ne ölçüde özdeşleşmiş ise, tutum ve davranışlarının da grup üyeliğinden o ölçüde etkilendiği varsayılmaktadır.¹²¹

Özdeşleşmeyi grubun hacmi, statüsü ve prestiji etkileyebilmektedir. Bireylerin çoğunluk gruplarına göre azınlık gruplarıyla daha fazla özdeşleştiği söylenebilir. Yine bir örgüt veya grubun prestiji ne kadar yüksek ise bireyin özdeşleşme sayesinde özsaygı potansiyeli de o ölçüde artacaktır. Kişiler arası ilişkiler de özdeşleşme düzeyi ile pozitif yönde ilişkilidir. Benzer şekilde, gruplararası rekabet ve ayrımcılık da özdeşleşmeyi etkiler. Özdeşleşme algılanan gruplararası rekabetle ilişkilidir. Algılanan gruplararası rekabet ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üst gruplara göre alt gruplar arasında algılanan gruplararası rekabetin üst grubun özdeşleşme düzeyini düşürebileceğine ve alt grubun özdeşleşme düzeyini artırabileceğine inanılmaktadır.¹²²

Örgütsel özdeşleşme, bireysel karar verme, ortak amaçlara bağlılık, işgören etkileşimi gibi örgütü destekleyen iş tutumları, davranışlar ve sonuçlarla ilişkili olmaktadır.

İşgörenler örgütle özdeşleştiğinde örgüt açısından daha yapıcı olan davranışlar sergileyecektir. Özdeşleşmenin, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe bağlılık, iş tatmini ve kendi performansını raporlama gibi örgütsel çıktılarla yakından bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Güçlü örgütsel özdeşleşme yüksek iş tatmini, daha düşük örgütten ayrılma niyeti ve finansal fedakârlıklara katlanma istekliliği gibi pozitif tutumlara yol açmaktadır.¹²³

Örgütsel özdeşleşme örgütün kimliği ve değerleriyle uyumlu hareketleri desteklediğinden, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirme ve koordine etmede bir araç olarak görülmüştür. Bu sebeple dönüşümcü, karizmatik ve yardımcı liderliğe atfedilen hususlardan biri çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini artırmaktır. Çünkü bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgütün performansını, çalışanların mutluluğunu ve

¹²¹ Jukka Lipponen, Klaus Helkama, Maria-Elena Olkkonen et al. "Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.78, 2005, p.99.

¹²² Lipponen, Helkama, Olkkonen et al., p.100-102.

¹²³ Bartels, Pruyn, De Jong et al., p.173.

değişim dönemlerinde gerek örgüt gerekse çalışanların esnekliğini etkileyebilecek güce sahip bir bütünlük duygusu yaratmaktadır.¹²⁴

2.2.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların verimlilikleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi nedeniyle 1960'lı yıllardan bu yana örgütsel davranış alanında önemli bir konu olmuştur.¹²⁵

Vakola ve Bouradas (2005) *Örgütsel Bağlılığı*; işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin doğasını ve kalitesini yansıtan bir tutum şeklinde ifade etmektedirler.¹²⁶ Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık; örgüt ve değerlerinin benimsenmesi, örgütün amaçlarının kabulüne ilişkin güçlü inanç, örgüt adına önemli ölçüde çaba harcama isteği, örgütte üyeliği sürdürmeye yönelik işgören nezdindeki güçlü istek olarak tanımlanmaktadır.¹²⁷

Örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda sınıflandırma bulunmaktadır. Bu çalışmanın doğasına uygun olduğundan Allen ve Meyer (1996)'in örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları sınıflandırma burada ele alınmıştır. Allen ve Meyer'e (1996) göre örgütsel bağlılığın üç türü bulunmaktadır:¹²⁸

—**Duygusal Bağlılık:** Çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duymasıdır. Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık, bir örgütle özdeşleşme, örgüte bağlanma ve katılım ile ilgili pozitif duygular olarak tanımlanmaktadır. “Güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler zorunlu olduğu için değil, istedikleri için örgütlerinde kalmaktadırlar. Duygusal bağlılık, neşe ve

¹²⁴ Ömer Faruk İşcan ve Canan Nur Karabey, Örgütsel Özdeşleşme. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss.39-56), 1.Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009, s.46-48.

¹²⁵ S. Arzu Wasti ve Çetin Önder, “Kültürlerarası Örgütsel Bağlılık Yazını: Gelişmeler, Sorunlar ve Öneriler”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.225.

¹²⁶ Maria Vakola and Dimitris Bouradas, “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, Vol. 27, No. 5, 2005, p. 445.

¹²⁷ Olivier Herrbach and Karim Mignonac, “How Organisational Image Affects Employee Attitudes”, *Human Resource Management Journal*, Vol 14, No 4, 2004, p.78; Lanjananda and Patterson, p.11.

¹²⁸ S. Arzu Wasti, “Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.401-410.

sevgi olarak ölçülebilmekte ve sosyal özdeşleşmenin bileşenlerinden biri olup ve bir grupla duygusal ilgilenme duygusu olarak görülmektedir”.¹²⁹

—**Devam Bağlılığı:** Bireylerin örgütten ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti ve olumsuzlukları algılama derecesidir. Devam bağlılığı yüksek bireyler, zorunluluk hissettikleri için örgütte çalışmaya devam ederler.¹³⁰

—**Normatif Bağlılık:** Çalışanların örgütlerine bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması, örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi ve bireylerin örgüte olan minnettarlık hislerini ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek bireyler, toplumsal normlardan etkilenmekte ve ahlaki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam etmektedirler.¹³¹

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar tutumsal ve davranışsal olarak ikiye ayrılmaktadır: (1) *Tutumsal yaklaşımlar*; bağlılığı bireylerin mensup oldukları örgütleri ile zihni ve duygusal ilişki olarak görür. (2) *Davranışsal yaklaşımlar*; bireyi bir örgüte bağlayan davranışlar üzerinde odaklanır.¹³²

Duygusal bağlılık ile özdeşleşme, kendini tanımlama ve kendini algılama bakımından farklılık gösterirler. Duygusal bağlılık, özdeşleşmenin bileşenlerinden biridir ve birinin grupla duygusal olarak ilgilenme derecesidir. Duygusal bağlılığı da kapsayan örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı ve ait olduğu örgüte yönelik iş tutumudur. Bu iş tutumu kesinlikle birinin öz algısıyla ilişkili değildir. Özdeşleşme ile duygusal bağlılık kavramları arasındaki temel farklılarından biri de esnek ve stabl yanlarıyla ilişkilidir. Özdeşleşme bireyin ait olduğu sosyal grubu dikkate almakta ve zaman içinde nisbi

¹²⁹ Carmeli, 2005, p. 460.

¹³⁰ Canan Nur Karabey, Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “Psikolojik Sahiplik: Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.218 ve Arzu Wasti, Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları ve Öncül ve Sonuçları. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss.17-38). 1.Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları 2009, s.18.

¹³¹ Karabey, İşcan ve Naktiyok, s.219.

¹³² M. Suat Aksoy ve Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Dışarıdan Hizmet Alımı Yolu ile Temininin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirilmesi”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.291.

olarak değişebilmektedir. Örgütsel bağlılık ise, nisbi olarak stabl ve daimi olan bir tutumdur. Örgütsel bağlılık, bir örgütte bireyin deneyim ettiği değişim ve etkileşimler sayesinde gelişirken, birinin bir sosyal grupta özleşmesi bakımından etkileşimler önemli değildir.¹³³ Sonuç olarak özdeşleşme çalışanların örgütü ve işlerini sahiplenmesini kolaylaştırarak olumlu örgütsel çıktılar üretmesine katkıda bulunabilir.

Özsaygıyı etkilemesi nedeniyle algılanan dışsal prestij bireyin örgüte bağlılığını pozitif bir biçimde etkilemekte ve birey kendi imajını zenginleştiren örgüte bağlanma eğilimindedir. Daha açık bir ifadeyle kendini kanıtlama gereksinimlerini karşılayan algılanan dışsal prestij, örgütteki duygusal bağlılıkla ilişkili olmaktadır.

Sosyal etkileşim perspektifinden konu incelendiğinde algılanan dışsal prestij sosyo-duygusal bir kaynak olması itibarıyla algılanan örgütsel desteğe benzemektedir. Ancak algılanan dışsal prestij, bireylerin örgütlerden dolaylı olarak ödül elde etmeleri nedeniyle algılanan örgütsel destekten farklılaşmaktadır.

Çalışanlar hizmet teması esnasında geribildirim ve diğer iletişim fırsatları sayesinde örgütün dışarıdakilerin gözündeki prestijini öğrenmektedirler. İşgörenin bu bilgiyi yorumlaması temelinde, örgütün dışsal prestijine ilişkin algıları gelişir. Bu manada prestij dışsal paydaşları etkileyerek bireyin saygı, tanınma ve kabul edilme gereksinimlerini karşılayabilir ve böylece işgörenlerde bunun karşılığında örgüte bir takım göndermeler yapacak ve ona karşı yükümlülük geliştireceklerdir.¹³⁴

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1930'larda Chester I. Barnard tarafından ele alınmıştır. Biçimsel rol davranışı, örgüt için olması gereken davranış olup, onun yaşamını devam ettirmesi açısından önemli bir işlev görür. Aksine, ekstra rol davranışları önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını kapsamaktadır.¹³⁵

¹³³ Carmeli, 2005, p. 460; Carmeli and Freund, p.239.

¹³⁴ Fuller, Hester, Barnett et al., p.332.

¹³⁵ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004, s.3-4.

Ekstra rol davranışlarının bireysel temelinde çalışanların enerjilerini örgütün gelişimine gönüllü bir şekilde katma istekliliği yatmaktadır. Dolayısıyla, bu isteklilik; planlanmamış, doğal, işbirliğini temel alan, örgütü koruyucu ve örgütün imajını geliştirici faaliyetlere yöneliktir.¹³⁶

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir bireyin biçimsel ödül sistemini dikkate almadan veya iş tanımlarında doğrudan ve açıkça yer almayan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışları olarak tanımlanabilir.¹³⁷ Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), Chester I Barnard'ın "işbirliği yapma arzusu" ve Daniel Katz'ın "bağımlı rol performansı ile yaratıcı spontan (kendiliğinden olan) davranışlar arasındaki ayırım" şeklinde tanımladıkları düşünceleri temel alan bir davranıştır.¹³⁸

Örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri:¹³⁹

1. ÖVD davranışları resmi prosedürlerin veya iş tanımlarının ötesine geçer.
2. Bu davranışlar, doğasında hiçbir zorlama olmaksızın gönüllü ve ekstra rol niteliği taşıyan davranışlardır.
3. Biçimsel ödül sistemlerinde yer almayan ve önceden planlanmayan davranışlardır

ÖVD tanımı ve doğası itibarıyla extra-rol davranışı, pro-sosyal davranışlar ve örgütsel gönüllülük gibi ilişkili kavramlardan pek de farklılık göstermemektedir. Buna karşın bu yapılar ile ÖVD arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar;¹⁴⁰

¹³⁶ Füsün Ç. Altıntaş, "Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2006, s.82.

¹³⁷ Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, 2003, s.118; Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Bahar 2006, s. 50.

¹³⁸ H. Nejat Basım ve Harun Şeşen, "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.806.

¹³⁹ Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-up Time", *Human Performance*, Vol. 10, Issue 2, 1997, p.86 ve Altıntaş, s.90.

¹⁴⁰ Zoe S. Dimitriades, "The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey", *Employee Relations*, Vol. 29, No. 5, 2007, p.471-472.

1. Farklı insanlar açısından ÖVD'nin farklı anlamlarda kullanılması ve bu farklılıkları kavrayamama tehlikesinin bulunması veya aynı fikir ve anlayışın farklı araştırmacılar tarafından farklı etiketlerle ifade edilmesi.
2. ÖVD'nin boyutları üzerinde bir konsesusun olmaması. Örneğin; Philip M. Podsakoff ÖVD'nin neredeyse 30 boyutunu belirlemiş ve nihai olarak bu boyutları genel altı boyut şeklinde organize etmektedir. Bunlar: yardımlaşma, centilmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendi kendini geliştirme.
3. ÖVD'nin öncülleri genelde işgören karakteristikleri, görev karakteristikleri, örgütsel karakteristikler ve liderlik davranışları şeklinde dört kategoride incelenmektedir. ÖVD'nin bireysel düzeydeki öncülleri olan işgören tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı, işgören moraline temel teşkil eden lider desteği algılarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. ÖVD'nin önemli bileşeni olarak görünmesine karşın, lider desteği algısının yanı sıra işgören moralini etkileyen başka değişkenlerin var olup olmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır.
4. Kültürel bağlam ÖVD üzerinde önemli potansiyel etkilere sahiptir. Kültür; örgütlerde gözlenen ÖVD biçimlerini, farklı davranış tiplerinin sıklığını, ÖVD davranışı ile onun öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkilerin gücünü ve ÖVD'nin yarattığı mekanizmaları ve örgütsel başarıyı etkilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda (a) örgüt üyelerinin yardımlaşma eğilimini artırır ve sorumluluk duygularını geliştirir, (b) örgüt üyelerinin tutumlarını olumlu yönde etkiler,¹⁴¹ (c) kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar, (d) ekip çalışmalarında ve farklı gruplar arasında işbirliğine yardımcı olur ve (e) örgüt üyelerinin değişime etkin bir şekilde uyum sağlamasına katkıda bulunur.¹⁴²

¹⁴¹ Özdevecioğlu, s.119.

¹⁴² Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, Vol. 10, No.2, 1997, p.138.

Örgütsel davranış literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışının birçok boyutu olduğu ifade edilmektedir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının genel kabul görmüş boyutları şunlardır:¹⁴³

—**Özgecilik (Altruism):** Görevlerinde ortaya çıkan sorunlarla ilgili olarak diğer üyelere karşılık beklemeden yardımcı olmayı ifade eder. Örneğin; daha az becerikli, acemi veya işyükü fazla olan çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olma.¹⁴⁴ Bu örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere yönelik yardım etme davranışdır.¹⁴⁵

—**Sivil Erdem (Civic Virtue):** Örgütün yaşamına sorumlu, aktif ve gönüllü olarak katılmayı ifade eder. Gerekli olmayan ama örgüte yardımcı olan işlevleri ve fonksiyonları devam ettirme, örgütsel değişimleri sürdürme ve prosedürlerin nasıl iyileştirilebileceğine dair tavsiye sunmak için inisiyatif kullanma,¹⁴⁶ örgütsel stratejiler ve politikalarla ilgili fikir geliştirme ve tartışmalara katılma, toplantılara katılma, örgütün gelişimine destek verme,¹⁴⁷ örgütteki değişimleri yakından izleme ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol alma, örgüt içi duyuru kaynaklarından aktif olarak faydalanma gibi davranışlar sivil erdem boyutu ile ilgili davranış örnekleridir.¹⁴⁸

—**Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness):** Vicdanlılık ve örgütsel sadakat olarak adlandırılan üstün görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade eder.¹⁴⁹ Bu boyut, işe adanma ve kaynakları koruma ve dakiklik gibi yönleriyle biçimsel gereksinimleri aşmak için istekli olmayı kapsar.¹⁵⁰ Üstün görev bilinci, dışarıya karşı

¹⁴³ Dimitriades, p.473.

¹⁴⁴ Dimitriades, p.473.

¹⁴⁵ Organ, p.94.

¹⁴⁶ Dimitriades, p.473.

¹⁴⁷ Sevim Keskin, “Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.3.

¹⁴⁸ Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.30; Sevinç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s.5.

¹⁴⁹ Özdevecioğlu, s.120.

¹⁵⁰ Dimitriades, p.473.

örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir.¹⁵¹ Bir çalışanın beklenmedik hava koşulları, hastalık, özel hayatına ilişkin gerginlikler gibi durumlara rağmen işe devamlılık konusunda kendisinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba göstermesi, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılması, görevinin yanı sıra extra işler yapması, örgütün kurallarına itaat etmesi, zamanı israf etmemesi, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalması veya uzun saatler boyunca çalışması gibi davranışlar üstün görev bilincine örnek verilebilir.¹⁵²

—*Centilmenlik (Sportsmanship)*: Örgütte çalışanlar arasında gerginlik ve rahatsızlık yaratacak her türlü olumsuzluğu hoş görme, ideal koşullardan daha azını kabul etme ve zorlamalara anlayış göstermeye isteklilik şeklinde ifade edilebilir.¹⁵³ Centilmen bir işgören, örgütteki önemsiz şikâyetler ve küçük hataları büyütmeden kaçınan ve yapıcı tavırlarıyla bu sorunların çözümüne katkı sağlamaya çalışan, diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruyan, diğer çalışanlar kendisiyle aynı düşüncede olmadığı zaman kızmayan ve onlara saygı duyan ve iyi bir grup çalışması için özveride bulunan kişidir.¹⁵⁴

—*Nezaket (Courtesy)*: “Örgüt içindeki işbölümü nedeniyle karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi” ifade eder.¹⁵⁵ Nezaket, çalışma ilişkilerinden kaynaklanan problemleri önlemeyi amaçlamaktadır. Yardım etme davranışının bir boyutu olan nezaket davranışı, grup içindeki bağlılığı ve motivasyonu artırması, çatışmayı azaltması nedeniyle takım ruhunu canlı tutmaktadır.¹⁵⁶ Nezaket boyutu, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya sorunun olası etkilerini azaltmak için önceden somut adımlar atmayı gerektirirken, özgecilikte bir sorun ortaya çıktıktan

¹⁵¹ Gülşah Topaloğlu, “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.46.

¹⁵² Özen İşbaşı, s.26; Gürbüz, s. 55 ve Dimitriades, p.473.

¹⁵³ Özdevecioğlu, s.121; Dimitriades, p.473; Köse, Kartal ve Kayalı, s. 4.

¹⁵⁴ Özen İşbaşı, s.121 ve Topaloğlu, s.45.

¹⁵⁵ Özdevecioğlu, s.121.

¹⁵⁶ Podsakoff and MacKenzie, p.137.

sonra, o soruna çözüm bulmak için kişilerin birbirine yardım etmesi esastır.¹⁵⁷ Nezaket, sorunları önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlar. Bu boyut, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan işgörenleri uyarmak için sergilenen gelecek odaklı davranışları kapsar. Örgütte terfi ile ilgili verilen bir karardan etkilenebilecek olan çalışanlardan önceden görüş alma, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlama, profesyonel kariyerinde hayal kırıklığına uğramış bir çalışma arkadaşını teşvik etme, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı gösterme nezakete ilişkin davranışlara örnek verilebilir.¹⁵⁸

Algılanan dışsal prestij ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgütlerinin dışarıdakilerin gözünde saygın olduğuna inanan bireylerin ÖVD davranışları geliştirme eğilimleri yüksek olmaktadır. Özellikle olumlu algılanan dışsal prestij güçlü özdeşleşme davranışı ve yüksek duygusal bağlılıkla sonuçlandığında çalışanlar daha çok ÖVD davranışları sergilemektedir.¹⁵⁹

Örgütsel hizmet odaklılık işgören tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Aşağıdaki durumlarda ÖVD davranışları örgütsel hizmet odaklılığın amaçlarına katkı sağlayabilir:

1. İşgörenlerin dışarıdakilere örgütün temsilcileri gibi davranması,
2. Müşteri gereksinimleri hakkında bilgi sağlamada ve hizmet sunum süreçlerindeki iyileştirmeleri önermede müşteri ile bağlantısı olan personelin katılımının sağlanması,
3. Bireysel müşteri gereksinimlerine adapte olacak şekilde örgütteki düzenlemelerin yapılması ve izlenmesi.

ÖVD müşteriler açısından “beklenenden fazlasını” yapmaktır. Bu nedenle ÖVD mükemmel hizmet sunumunun çok önemli öğelerinden biri olmaktadır. Hizmet kalitesini etkileyen iki önemli faktör mevcuttur: (1) hizmet işletmesinin örgüt yapısı ve (2) bireysel kişilik karakteristikleridir. Önceleri hizmet iklimi ve hizmet odaklılık gibi makro örgütsel yaklaşımlar itibar görürken, son zamanlarda psikolojik testler ve benzer

¹⁵⁷ Özen İşbaşı, s.29.

¹⁵⁸ Gürbüz, s.56 ve Dimitriades, p.473.

¹⁵⁹ Abraham Carmeli, “Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors”, *Organization Studies*, Vol.26, No.3, 2005, s.450.

araçlarla belirlenen kişisel beceriler ve özellikler üzerine odaklanan kişiliğe dayalı yaklaşımlar öne çıkmaktadır.¹⁶⁰ Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı müşteriye sunulan hizmetin kalitesini ve örgütsel çıktıları etkilemektedir. Dolayısıyla bu tip davranışları teşvik etmek, hizmet yöneticilerinin özel ilgi alanına girmektedir.

2.2.6. İş Tatmini

İş tatmini literatürde önemli ölçüde dikkat çeken kavramlardan biridir. Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar iş tatmini konusunda çeşitli tanımlamalar yapmaktadırlar. Söz konusu tanımlamalardan bu çalışma ile ilişkili olanlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

İş tatmini, bir işe ilişkin çok boyutlu psikolojik tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir başka yazara göre iş tatmini; birinin iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş ve pozitif bir duygusal durum olarak ifade edilmektedir.¹⁶¹

Esatoğlu vd. (2006) iş tatminini; bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan durum olarak tanımlamaktadırlar.¹⁶²

İş tatmini, gerçek çıktılar ile arzulanan çıktıları karşılaştırmaya dayalı olarak bir işe ilişkin işgörenin duygusal tepkisidir. Yani iş tatmini, bireylerin üstlendikleri iş rollerine ilişkin duygusal tepkisidir.¹⁶³ Herzberg (1966, 1987) örgütte kişinin yaptığı işe yönelik

¹⁶⁰ Urban, p.74.

¹⁶¹ Marcus Credé, Oleksandr S. Chernyshenko, Jeffrey Bagraim et al. "Contextual Performance and the Job Satisfaction-Dissatisfaction Distinction: Examining Artifacts and Utility", *Human Performance*, Vol. 22, No.3, 2009, p.248.

¹⁶² A. Ezel Esatoğlu, İsmail Ağırbaş, Ahmet Acuner vd., "Sağlık Ocağı İşgörenlerinde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.298.

¹⁶³ Lila Lenoria Carden, "Pathways to Success for Moderately Defined Careers: A Study of Relationships Among Prestige/Autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training and Learning, and Performance as Perceived by Project Managers", Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, May 2007, p.56.

pozitif tutumu olarak iş tatminini görmüştür.¹⁶⁴ Literatürde iş tatmini bilişsel olmaktan çok duygusal bir tepki olarak belirtilmesine karşın, iş tatmininin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri bulunmaktadır.¹⁶⁵ Yani iş tatmini hem duygusal bir tepki, hem de işe ilişkin bir tutumdur.¹⁶⁶

İş tatmini hem dışsal faktörlerden (parasal ödüller, ilerleme olanağı, işin zorluk derecesi, iş güvenliği, yöneticinin tutumu, sendikal ilişkiler vs), hem de içsel faktörlerden (işinden gurur ve özsaygı duyması, işin niteliği, sorumluluk, görev kimliği vs.) kaynaklanabilir.¹⁶⁷

Algılanan dışsal prestijin iş tatminini iki şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir. *Birincisi*, iş tatmini bir iş boyutu olarak algılanan dışsal prestij tarafından etkilenmektedir. Algılanan dışsal prestij, çalışma koşulları, arkadaşlar ile ilişkiler veya ücret gibi unsurların bir yönü olarak değerlendirilmektedir. *İkincisi* bazı davranış bilimciler algılanan dışsal prestijin sadece işgörenlerin dışarıdakilerin örgüt hakkında sahip olduğu genel yargıyı ifade etmeyeceğini, işgörenlerin çalıştığı koşulları ve örgütün etkinliğini de kapsadığını ileri sürmektedirler. Dışarıdakiler örgütü pozitif bir şekilde algıladıklarında, işgörenler örgütte çalışma konusunda pozitif bir algıya sahip olurlar.¹⁶⁸

İş tatmini ÖVD ve üretken olmayan işyeri davranışları gibi pozitif ve negatif işyeri davranışları açısından önemli bir bileşen olarak konumlandırılmaktadır.¹⁶⁹ Bu nedenle hizmet işletmelerinde çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi için iş tatmininin yüksek olması arzu edilmektedir.

¹⁶⁴ Carmeli and Freund, 2009, p.239; Mustafa Taşlıyan, İsmail Bakan, Salih Yeşil vd., “Fiziki Çalışma Ortamındaki Olumlu Değişikliğin İş Tatmini ve Verimlilik Üzerine Etkisi: K.S.Ü. İ.İ.B.F’de Bir Alan Çalışması”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.308.

¹⁶⁵ Esatoğlu, Ağırbaş, Acuner vd., s.298.

¹⁶⁶ Aksoy ve Özdevecioğlu, s.290.

¹⁶⁷ Carmeli and Freund, 2009, p.239; Taşlıyan, Bakan, Yeşil vd., s.308.

¹⁶⁸ Olivier Herrbach, Karim Mignonac and Anne-Laure Gatignon, “Exploring The Role of Perceived External Prestige in Managers’ Turnover Intentions”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, 2004, p.1393.

¹⁶⁹ Credé, Chernyshenko, Bagraim et al., p.248.

2.2.7. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir bireyin gelecekte bir noktada örgütten ayrılma olasılığını öngörmesidir.¹⁷⁰ İşten ayrılma niyeti, bireyin yakın zamanda bilinçli ve istekli şekilde örgütten ayrılma eğilimidir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en önemli belirleyici unsuru olarak ifade edilmekte ve personel devir oranının en önemli öncelidir.¹⁷¹ İşgücü devir oranının yüksek olduğu örgütlerde nitelikli işgücü kaybı örgütün rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilir.

Yüksek duygusal bağlılık, özdeşleşme ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır. Buna karşın, genç çalışanların işten ayrılma niyeti yüksek olabilmektedir. Yine duygusal tükenmişlik, örgüt kültürünün unsurlarından olan merkezileşmiş karar verme faktörüyle pozitif ilişkili, iş yerinde dağıtım adaleti faktörüyle negatif ilişkili olduğundan bu durum işten ayrılma niyetiyle sonuçlanabilmektedir.¹⁷²

Yüksek algılanan dışsal prestij, iş memnuniyeti ve örgütsel güven işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Algılanan dışsal prestij ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğuna dair iki tartışma vardır. *Birincisi*, bir birey örgütü ile ne kadar çok gurur duyarsa, o kadar çok örgütün norm ve değerleri ile uyumlu hareket edecek ve onunla özdeşleşecektir. Bu örgüte duyulan güçlü bağlılıkla ilişkili olmakta ve çok güçlü işte kalma niyeti ile sonuçlanmaktadır. *İkincisi* ise bir örgüt ne kadar çok prestijli ise işgörenler de kendilerini kanıtlamak için o ölçüde kendi imajlarını örgütün karakteristikleriyle bütünleştireceklerdir. Öte yandan örgütten ayrılmak bireyin kendi algısına da zarar verebilir. Algılanan dışsal prestij, bireyin kendisini pozitif

¹⁷⁰ Karim Mignonac, Olivier Herrbach and Sylvie Guerrero, "A Matter of Prestige? Examining The Role of Perceived Organizational Image in Turnover Intentions of Key People", *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006, p.6.

¹⁷¹ Gökhan Özer ve Mehmet Günlük, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2010, s.463.

¹⁷² Soner Taslak, İşten Ayrılma Niyeti. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (ss.126-133), Ankara: İlke Yayınevi, 2008, s.126-133; Füsun Bulutlar ve Ela Ünler Öz, "Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme", *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.454-460.

değerlendirmeye sebebiyet verdiği için birey daha az prestijli olan başkalarını dikkate alarak mevcut örgütten ayrılmakta tereddüt edecektir.¹⁷³

2.3. Algılanan Dışsal Prestijin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Dışarıdaki insanların örgüt hakkında ne düşündüğüne ilişkin bir işgörenin inancı şeklinde ifade edilen algılanan dışsal prestij, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, yönetimin tutumu, yerel toplumun değerleri ve rekabet anlayışı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu bölümde konu ile doğrudan ilişkili olduğundan örgüt kültürü ve örgütsel iletişim konuları üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün, örgütteki çalışanların ve çevresindeki paydaşların karar ve davranışları üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri olduğu ileri sürülmektedir.

Örgüt kültürü; temel prensipleri açıklayan ve pekiştiren yönetim uygulamaları ve çalışanların davranışlarının yanı sıra örgütün yönetim sistemine temel teşkil eden değerler, inançlar ve ilkeleri ifade eder.¹⁷⁴

Schein'e göre ise, "örgüt kültürü; yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen, dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir birey, grup ve topluluk tarafından türetilen, keşfedilen ve geliştirilen temel varsayımların bir bütünüdür".¹⁷⁵

Ürün ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirmek için örgütsel çabaların merkezinde örgüt kültürü yer almaktadır. Örgüt kültürünün hizmet sunumunu iyileştirmesi dört unsura bağlı olmaktadır. Bunlar;¹⁷⁶

- Örgüt üyelerinin katılımı,
- Örgüt üyelerinin paylaşılmış inanç, değer ve sembollere sahip olması,

¹⁷³ Mignonac, Herrbach and Guerrero, p.6.

¹⁷⁴ Carmeli and Tishler, 2004a, p.304.

¹⁷⁵ Şevki Özgener, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2010, s.137.

¹⁷⁶ Carmeli and Tishler, 2004a, p.304.

—Örgüt üyelerinin davranışları ve kurumsallaşmış süreçlerle dış ve iç müşterilere uyum yeteneği,

—Örgüt ve üyelerinin fonksiyon ve amaçlarına ilişkin misyon duygusu,

Örgüt kültürü, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin değişen koşullara ve değişen müşteri beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlardan biri olan dışa uyumu gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerleri yaşatarak ve yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları konusunda yol göstermekle iç uyuma katkı sağlamaktadır.¹⁷⁷

Yapıcı örgüt kültürünün ürünleri; işbirliği, dürüstlük, açık iletişim, istekli düşünme ve karşılıklı güvendir. Kültür hem örgüt üyelerinin gereksinim ve beklentilerini şekillendirir, hem de güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Bilgi ve deneyimi paylaşmayı kavratması nedeniyle, birbirini güçlü bir şekilde destekleyen üyeler yaratmaktadır. Ayrıca bu örgüt kültürleri, değişimi girdi kabul ederek, esneklik ve yenilikçiliği desteklemektedir. Böylesi bir kültür sayesinde örgütler, içsel belirsizliği etkin bir şekilde yönetebilmektedirler. Bu durum enerji ve zaman tasarrufu sağlayarak, iş yapmada son derece önem arz eden dışsal rekabet ve müşteri üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır.¹⁷⁸

2.3.2. Örgütsel İletişim

İletişim, en önemli örgütsel değişkenlerden biri olup, örgütün bütün fonksiyonları açısından hayati öneme sahiptir. İletişim, insan etkileşiminin birincil aracı olduğundan dolayı örgütlemeye önemli bir süreçtir. İletişim iklimi, bir örgütteki karşılıklı ilişkilerin kalitesi ve iletişim ile ilişkili işgören algıları olarak tanımlanmaktadır. İletişim iklimi psikolojik iklimin en geniş yanını oluşturur ve yönetim-işgören ilişkilerinin kabul edilebilirliğini ve örgütte yayılan bilginin güvenilirliğini kapsar. Pozitif iletişim örgütsel

¹⁷⁷ Mustafa Paksoy, Vehbi Aydın ve Mehmet Marangoz, “Örgüt Kültürünün Ticaret İşletmelerinde Tüketici Tercihlerine Etkisi: Şanlıurfa’da Bir Araştırma”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.384.

¹⁷⁸ Özgener, 2010, s.138.

etkinlikte önemli rol oynar. İletişim iklimi, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, iş tatminini ile yakından ilişkilidir.¹⁷⁹

Örgütsel iletişim, bir örgütün görev rol gereksinimlerini ve örgütsel politikalarını açıkladığı ve bütün üyelerine geribildirim sağladığı bir sistemi ifade eder.¹⁸⁰ Örgütlerde yönetim işlevlerinin etkili bir biçimde yürütülmesi, geniş ölçüde yöneticilerin iletişim becerilerine bağlıdır. Dolayısıyla yöneticilerin iletişim sürecini ve öğelerini anlaması oldukça önemlidir.¹⁸¹ Ayrıca etkin bir iletişim sistemine sahip olmak, özellikle değişimin çok hızlı olduğu iş ortamlarında faaliyet gösteren işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim etkinliği, ast, üst ve örgütün tüm çalışanları arasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay yönde kesintisiz ve etkin bilgi akışı ve bilgi paylaşımı demektir.¹⁸²

Pozitif iletişim iklimi, örgüt ile işgörenleri arasındaki iki yönlü iletişimin ürünleri olan açıklık, karşılıklı saygı ve güvene dayalı ilişkilerle şekillenmektedir. Kendilerini bir ses olarak gören işgörenler ve görüşleri daha ciddiye alınmaktadır.¹⁸³

İletişim fırsatları mevcut olduğunda ve iletişim kanalları açık olduğunda, örgütsel sorunlarla ilgili kararlara ve tartışmalara aktif katılım olur. Böylesi bir süreçte yönetime olan güven artar. Üst yöneticiler ve çalışanlar iletişimde açıklığı benimsediklerinde örgütle “bir” olma algısı yüksek özdeşleşmeyle sonuçlanmaktadır.¹⁸⁴

Her seviyede (ast-üst arasında ya da astların kendi aralarında), resmi ya da resmi olmayan biçimde kurulabilen açık, empatik ve sağlıklı iletişimin sonuçları mutlaka algılanan dışsal prestij ve örgütsel performansa olumlu yansımaktadır.¹⁸⁵

¹⁷⁹ Rifat Karamaşak ve Füsün Bulutlar, “The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees’ External Prestige Perceptions”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı: 2, 2008, s.136.

¹⁸⁰ Carmeli and Tishler, 2004a, p.304.

¹⁸¹ Sezai Öztürk ve Enver Aydoğan, Kişiler arası İletişim ve Empati. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* (ss.167-183), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008, s.181

¹⁸² Nurdan Özarallı Kömürcüoğlu ve Tuna Uslu, “İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, s.578.

¹⁸³ Paul Hewitt, “Electronic Mail and Internal Communication: A Three-Factor Model”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, 2006, p.81.

¹⁸⁴ Vakola and Bouradas, p.445.

¹⁸⁵ Önder Barlı, *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, Ankara 2007, s.103.

2.4. Algılanan Dışsal Prestij ile Sosyal Kimlik Ayırımı

Sosyal psikolojide köklerini bulan sosyal kimlik, bugün örgütsel davranışta önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Sosyal kimlik, grupla ilişkili değerler ve duygusal önemle birlikte belli bir gruba ait olduğu bilgisiyle ortaya çıkan bireyin kendi algısının bir parçasıdır.¹⁸⁶ Sosyal kimlik, bireylerin dünya üzerinde kendilerine ilişkin pozitif ve farklı bir duyu yaratma çabaları ekseninde grup üyeliğine göre kendilerini kategorize edeceğini ileri sürmektedir. Sosyal kimliğin üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar:¹⁸⁷

- Bilişsel bileşen (Bir sosyal grupta birinin üyeliğine ilişkin bilişsel farkındalık-Kendini Kategorize etme),
- Değerlendirici bileşen (Grup üyeliği ile ilişkili pozitif ve negatif değer-Grup Özsaygısı),
- Duygusal bileşen (Gruba duygusal katılım duygusu-Duygusal Bağlılık).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin diğer sosyal gruplarla kıyaslama yaparak daha çok pozitif şekilde değerlendirdikleri grupların üyeliğini tercih ettiği fikrini savunmaktadır. Sosyal kimlik teorisi aşağıdaki üç temel varsayımı benimsemektedir:¹⁸⁸

- Bireyler pozitif öz saygı için çabalar.
- Benlik kavramının bir kısmı, belirli sosyal gruplardaki üyeliklerden kaynaklanır.
- Bir pozitif kimlik, uygun dış gruplarla kıyaslamalı şekilde sürdürülebilir ve zenginleştirilebilir.

Sosyal kimlik teorisine göre, bireyin kendisine ilişkin algısı, kişisel kimlik (birey olarak birinin eşsiz özellikleri) ve sosyal kimlik (önemli sosyal grup ve kategorilerdeki üyelikten türetilen özellikleri) üzerine inşa edilmektedir. Bir örgüt ve grup üyesi olarak bireylerde sosyal kimlik duygusunu artıran faktörler şunlardır:¹⁸⁹

¹⁸⁶ Henri Tajfel, The Achievement of Group Differentiation. Henri Tajfel (Ed.). in *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp.77-98), London: Academic Pres, 1978.

¹⁸⁷ Samuel Todd and Aubrey Kent, "A Social Identity Perspective on The Job Attitudes of Employees in Sport", *Management Decision*, Vol. 47, No. 1, 2009, p. 176.

¹⁸⁸ Mignonac, Herrbach and Guerrero, p.4.

¹⁸⁹ Solnet, p. 580.

- İletişim kurmaya daha istekli olma,
- Başkalarıyla iletişime daha açık olma ve
- Benzer şekillerdeki duygusal eylemleri daha açık bir biçimde yorumlama.

Bir bireyin kendini algılaması ve kendine saygı duyması, kısmen mensubu olduğu örgüte atfettiği imajdan kaynaklanmaktadır. Kendini kanıtlama ve değer gereksinimlerini karşılamaya çalışan bireyler daha değerli sosyal gruplarda üyelik aramayı sürdürmektedirler.¹⁹⁰ Yani bireyler dışarıdakilerin çalıştıkları örgüte değer verdiklerine inandıkları zaman, pozitif bir sosyal kimliğin geliştirilmesi daha olası olmaktadır. Bu pozitif sosyal kimlik bireyin çalıştığı örgüte yüksek düzeyde bağlanmasıyla sonuçlanabilmektedir. Daha doğrusu bireyler daha prestijli bir örgütün parçası olduklarında tatmin olma eğilimindedirler.¹⁹¹

Pozitif sosyal kimliğin işyerinde işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Algılanan dışsal prestij, sosyal prestijle ilişkili olabilir. Üyelerin örgütün dışsal prestijine inanma derecesiyle ilişkili olarak örgüte bağlanması, pozitif bir sosyal kimlik yaratır. Örgütte bireyler, kendilerini memnun eden sosyal fırsatların yaratılması, sosyal prestijin artırılması ve sosyal etkileşimin kolaylaştırılması nedeniyle pozitif sosyal kimliklerini sürdürmeye çabalamaktadırlar. Pozitif sosyal kimlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işe katılımı olumlu yönde etkilemektedir.¹⁹²

Hizmet iklimi öncelikle bir örgütte çeşitli düzeylerde bireysel algıların bir araya getiren bireysel bir yaklaşımdır. Buna karşın bu yaklaşım, bir kişinin algılarında çalışma arkadaşları, iş grupları, diğer sosyal gruplar veya bir bütün olarak örgütün rolüne doğrudan önem vermemektedir.¹⁹³ Ancak bir birey, mensubu olduğu örgütlerin ve grupların algılanan dışsal prestijinden önemli ölçüde etkilenmekte ve onun için sosyal kimlik yaratma duygusu birey açısından önem arz etmektedir. Çünkü sosyal kimlik, bireyin grup ve örgütle özdeşleşmesinde bilişsel ve duygusal işlev görebilmekte ve onu

¹⁹⁰ Carmeli and Freund, 2009, p.239.

¹⁹¹ Carmeli and Freund, 2009, p.239.

¹⁹² Todd and Kent, p.178-180.

¹⁹³ Solnet, p. 580.

motive edebilmektedir.¹⁹⁴ Sonuçta güçlü bir sosyal kimlik işgörenlerin hem bağlamsal hem de görev performanslarını iyileştirebileceği gibi iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyetini de olumlu etkileyebilmektedir.

2.5. Örgütsel Hizmet Odaklılık ile Algılanan Dışsal Prestij Arasındaki İlişki

Dışsal prestij algılamaları, gerçeği yansıtsın ya da yansıtmassın işgören bağlılığını ve örgütten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Araştırma bulguları, işgörenin çalıştığı örgüte yönelik işgörenin bağlılığını ve özdeşleşmeyi etkileme ve şekillendirmede prestijin önemini ortaya koymaktadır.¹⁹⁵ Özellikle hizmet sektöründe düşük işgören bağlılığı ve personel devri önemli sorunlar olduğundan hizmet örgütlerinin olumlu algılanan dışsal prestije sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadırlar.

Bir örgütün algılanan dışsal prestiji, bireysel süreklilik, bireysel farklılık ve kendini zenginleştirmeye (kendini daha pozitif değerlendirme) katkıda bulunduğu çekici olmaktadır. Bir örgütün dışsal imajı, kendi algısına benzerlik derecesi kadar bireye çekici gelebilir. Yani insanlar dışarıdakilerin örgütlerinin aynası olarak kendilerini gördüklerine inandıklarından, yapılandırılmış imaj, onların tutarlı bir duyuya sahip olmalarına yardımcı olmaktadır. Bireyler, örgüte üyeliklerinin sosyal değerini değerlendirmek için kamuoyunun görüşünü yansıtan yapılandırılmış dışsal imajı kullanır. Bir örgüt üyesi dışarıdakilerin örgütü pozitif olarak gördüğüne inanırsa, o örgütün yansıtılan imajının iyi olduğunun işaretidir.¹⁹⁶

İşgörenlerin yüksek motivasyonu ve örgütle özdeşleşmesi, algılanan dışsal prestij bir fonksiyonudur. Algılanan dışsal prestij özellikle örgütlerde özdeşleşme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.¹⁹⁷ Çünkü algılanan dışsal prestij bireylerin

¹⁹⁴ Marjon Witting, "Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities", Afstudeerartikel voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap Universiteit Twente, Enschede, 3 Maart 2006, p.1-19.

¹⁹⁵ Carmeli and Freund, 2009, p.236-250.

¹⁹⁶ J. Bryan Fuller, Laura Marler, Kim Hester et al. "Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 6, 2006, p.701-716.

¹⁹⁷ Bartels, Pruyn, De Jong et al., p.173-190.

saygı ve tanınma gereksinimlerini karşıladığından özdeşleşme için pozitif bir durum yaratır.¹⁹⁸

Özellikle turizmin önemli bir ögesi olan konaklama işletmelerinde hizmetlerin soyut olma niteliği, algılanan dışsal prestiji daha önemli hale getirmektedir. Şüphesiz fiziksel ortam, yönetimin tutumu, çalışan teması, hizmet kalitesi, kurum kimliği gibi faktörler algılanan dışsal prestiji etkileyebilmektedir. Konaklama işletmelerinde müşteriler açısından algılanan dışsal prestij ile hizmet kalitesi algıları ve tekrar satın alma davranışları arasında bağ kurmak zor değildir. Çünkü birincil paydaşlar (müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler) ürün ve hizmet sunumunda marka ve kalite kadar örgütün algılanan dışsal prestijini de önemsemektedirler. Yani olumlu algılanan dışsal prestij sayesinde müşteri ve nitelikli çalışanlar örgüte daha kolay çekilebilmekte ve tedarikçiler daha kolay işbirliğine girebilmektedir. Bununla birlikte olumlu algılanan dışsal prestij, çalışanların motivasyonunu artırarak örgüte bağlılıklarını pekiştirmektedir.

¹⁹⁸ Scott A. Johnson and Blake E. Ashforth, "Externalization of Employment in A Service Environment: The Role of Organizational and Customer Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 2008, p.292-293.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BAĞLAMSAL PERFORMANS

Bu bölümde performans kavramı, performans perspektifleri, performans ölçümü, bağlamsal performans kavramı ve önemi, görev performansı-bağlamsal performans ilişkisi, bağlamsal performansın benzer kavramlarla ilişkisi, bağlamsal performansın öğeleri, bağlamsal performansı etkileyen faktörler, konaklama işletmeleri açısından bağlamsal performansın önemi, örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin literatür üzerinde durulmaktadır.

3.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, örgütsel davranış ve yönetim alanında birçok araştırmacının üzerine önemle durduğu temel araştırma konularından biri olmuştur. Örgütler amaçlarına ulaşmak, ürün ve hizmetlerini sunmak ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmek için yüksek performans gösteren çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Genel olarak performans kavramı; bir süreç kapsamındaki faaliyetlerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amaca ulaşma esnasında ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi olarak ifade edilebilir.¹⁹⁹

Performans; bir bireyin kendisine verilen görevi yerine getirme ve başarıma derecesidir.²⁰⁰ Görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden saptanan

¹⁹⁹ Durdu Mehmet Biçkes, “Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri 2011, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), s. 130.

²⁰⁰ Aksoy ve Özdevecioğlu, s.291.

ölçütleri karşılayacak şekilde görevin başarıma derecesi veya belirlenen amaçlara ulaşma derecesidir.²⁰¹

Performans doğası itibarıyla davranışsaldır ve bireyin doğrudan etkileyebileceği bir unsurdur. Performans bireysel ve örgütsel etkinlik açısından pozitif ve negatif olarak değerlendirilebilen davranıştır. Görevi başarıma ve yüksek düzeyde performans gösterme özsaygı gereksinimlerine hitap ettiğinden bir tatmin kaynağıdır. Ayrıca performans sadece temel bir gösterge değil, aynı zamanda gelecekte kariyer geliştirme ve işgücü piyasasında başarı için bir gerekliliktir. Her çalışanın beklentisi olmasına karşın, yüksek performansa sahip olanlar düşük performans gösterenlere nazaran örgütte daha kolay terfi edebilmekte ve daha fazla kariyer fırsatına sahip olabilmektedirler.²⁰²

Bireyin performansı zamana göre stabl değildir. Performans öğrenme süreci sonucunda değişebilmektedir. Araştırmalar birey belli bir işte fazla zaman harcadığında performansın öncelikle arttığını göstermiştir. Ayrıca zaman içinde performansa temel teşkil eden süreçler de değişebilmektedir. İlk olarak bireyin beceri edinme safhasında performansı büyük ölçüde kontrollü işlemlere, bildirimsel bilginin elverişliliğine ve sınırlı kaynakların optimal bir şekilde tahsisine bağlı iken, beceri geliştirme sürecinde performans daha çok işlemsel bilgi ve psiko-motor becerilere bağlı olmaktadır.²⁰³

3.2. Performans Perspektifleri

Performans değerlendirme, işletme yapıları, örgüt stratejileri, faaliyet alanları, ulusal kültürler ve işgörenlerin nitelikleri itibarıyla ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.²⁰⁴

Yönetim ve örgütsel davranış alanında performans konusundaki çalışmalar performansa ilişkin üç perspektif ortaya koymaktadır. Bunlar: (1) Performanstaki değişimin kaynakları (genel zihni yetenek, kişilik vs) olarak bireysel özellikleri araştıran *bireysel*

²⁰¹ Biçkes, s.130.

²⁰² Sabine Sonnentag and Michael Frese, Performance Concepts and Performance Theory. (Sabine Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.4-19), USA: John Wiley & Sons, Ltd, 2002, p.4.

²⁰³ Sonnentag and Frese, p.7.

²⁰⁴ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Performans Değerlendirme: Türkiye Örneği", *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.29.

farklılıklar perspektifi, (2) Performans açısından kolaylaştırıcılar ve engelleyiciler olarak ortamsal faktörler üzerine odaklanan *durumsal perspektif*, (3) Performans sürecini tanımlayan *performans düzenleme perspektifi* olmaktadır. Bu perspektifler birbirini tamamlayıcı nitelik göstermekte ve farklı açılardan performans olgusuna yaklaşmaktadırlar (Tablo 3.1).²⁰⁵

Tablo 3. 1. Performansa İlişkin Perspektiflerin Karşılaştırılması

	Bireysel Farklılıklar Perspektifi	Durumsal Perspektif	Performans Düzenleme Perspektifi
Temel Soru	En iyi performansı gösteren bireyler hangileridir?	Hangi durumlarda bireyler en iyi performansı sergilemektedir?	Performans süreci nasıl görünüyor? Birisi çalıştığı zaman ortaya çıkan şey nedir?
Temel Varsayım ve Bulgular	Bilişsel Yenek, Motivasyon ve Kişilik, Profesyonel Deneyim	İş Karakteristikleri, Rol Stresörleri, Durumsal Kısıtlamalar	Eylem Süreç Faktörleri Yeterli Hiyerarşik Düzey
Performans İyileştirmeye Yönelik Yaklaşım	Eğitim, Personel Seçimi, Spesifik Deneyimleri Açığa Çıkarma	İş Tasarımı	Amaç Saptama, Geribildirim Müdahaleleri, Davranış Değişikliği, Eylem Sürecini İyileştirme, Eğitim, İş Tasarımı

Kaynak: Sabine Sonnentag and Michael Frese, Performance Concepts and Performance Theory. (Sabine Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.4-19), USA: John Wiley & Sons, Ltd, 2002, p.9.

²⁰⁵ Sonnentag and Frese, p.8-9.

3.2.1. Bireysel Farklılıklar Perspektifi

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktasının, bireyler arasındaki başarımları farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesinin zorunlu olmasıdır.²⁰⁶ Yönetici kendi yönetiminde bulunan çalışanların becerilerini ve yaptıkları iş üzerindeki hâkimiyetlerini bilmek ister.²⁰⁷ Bireysel farklılıklar perspektifi, bireyler arasındaki performans farklılıklarına odaklanmakta ve performansla temel teşkil eden faktörleri saptamayı amaçlamaktadır. Bu görüşün temel fikri, bireyler arasındaki performans farklılıklarının beceri, kişilik ve motivasyondaki farklılıklarla açıklanabileceğidir. Bu nedenle bireysel farklılıklar perspektifi personel seçimi üzerine odaklanmaktadır. Örgütler, yüksek performans sergilemeleri için beceriler, deneyimler ve kişiliklerine bağlı olarak bireyleri seçmelidirler. Bu perspektif aynı zamanda yüksek performans için bireysel önkoşulları iyileştirmeyi amaçlayan eğitim programlarının uygulanması gerektiğini ileri sürmektedir.²⁰⁸ Ancak yüksek performans gösterebilmesi için bireyin öncelikle gerekli bilgi ve becerilere sahip olması gerekir. Birey daha önce gösterdiği performansın örgüte katkı sağladığını gözlemleyebiliyorsa, bu etkiyi sürdürme ve geliştirme isteği performansa da yansımaktadır.²⁰⁹ Son yıllarda özellikle hizmet işletmelerinde performans yönetiminde bireysel yetkinlikler kullanılmaktadır.²¹⁰ Ayrıca stajyerlik, mentörlük gibi programların bireyin performansı üzerinde yararlı etkilere sahip olabileceği vurgulanmaktadır. Ancak bu yaklaşım durumsal faktörleri ihmal etmektedir.²¹¹

²⁰⁶ Ümit Oktay Fırat ve Çiğdem Arıcıgil, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Analizine Çok Değişkenli İstatistik Yaklaşım”, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.835.

²⁰⁷ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeye ve Burcu Kesici, “Sağlık Sektöründe Uygulanan Performansa Göre Ücretlendirme Sisteminde Hekimlerin Adalet, Eşitlik ve Hekimler Arası Dayanışma Kavramlarına Bakışı”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.813-820.

²⁰⁸ Sonnentag and Frese, p.9-11.

²⁰⁹ Tülay Bozkurt, “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Personel Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.478-485.

²¹⁰ Ayşe Oya Özçelik ve Fulya Aydın, “Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, s.149-155.

²¹¹ Sonnentag and Frese, p.9-11.

3.2.2. Durumsal Perspektif

Örgütlerin içinde buldukları yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları, kendilerinin ve çalışanlarının işe ilgi duymaları ve içinde buldukları çevresel koşullara uyum sağlamalarına bağlıdır.²¹² Durumsal perspektif, bireylerin buldukları ortamlara göre performanslarını teşvik eden, destekleyen ve engelleyen faktörleri inceler. Bu perspektif hem işyeri faktörleri, hem de ödül sistemleri veya adalet algılarının belirlenerek performansı iyileştirmeyi amaçlayan beklenti teorilerinin desteklediği spesifik motivasyon yaklaşımları üzerine odaklanmaktadır. Özellikle bireysel performansa ilişkin durumsal belirleyiciler olarak işyeri faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Söz konusu faktörleri performansı artıran faktörler ve engelleyen faktörler şeklinde ikiye ayırmaktadır. Birinci kategorideki performansı artıran faktörler arasında en önemlisi iş özellikleri (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik, geribildirim, vs.) olmaktadır. İş özelliklerinin kritik psikolojik durumlar (işin anlamlı olması, faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinme, çıktılara ilişkin sorumluluk üstlenme gibi) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Yine performansı zenginleştiren işyeri faktörleri kapsamındaki iş tasarımı yaklaşımları da bu gruba girmektedir. İş tasarımı yüksek performans ortaya koymak amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. İş tasarımı teknikleri arasında iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, esnek çalışma biçimleri, otonom çalışma grupları gibi teknikler yer almaktadır. Bu tekniklerin amacı, tasarlanan süreç ile hedef arasındaki uyum, işler ve yöntemler konusunda asgari düzeyde uzmanlaşma, problemler ve öngörülmeleyen olayların kontrolü şeklinde ifade edilebilir. Aslında iş tasarımları bireysel performanstan ziyade grup performansı ile doğrudan alakalıdır.²¹³ Ayrıca çalışanlar işin tamamını ya da gözle görülebilir anlamlı bir bölümünü yaptığında daha fazla tatmin duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin bitirilenlerden daha çok anımsandığını ortaya çıkarmıştır. Buna yönetim psikolojisinde *Zeignarik etkisi* adı verilir. Yani görevi parçalara bölmenin düşük performansla sonuçlandığını, oysa bireylerin bir kez başladıkları işi bitirmek istediğini ortaya

²¹² Bakan, Büyükbeşe ve Kesici, s.813.

²¹³ Sonnentag and Frese, p.11-12.

koymaktadırlar. Bu nedenle performans açısından iş tasarımı önem arz etmektedir.²¹⁴ İkinci kategorideki faktörler performans üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Rol belirsizliği, rol çatışması, bilgi eksikliği, donanım ve makinelerle ilgili sorunlar, yakından kontrol, iş ortamındaki stresörler performansı engelleyen faktörlerdir. Sonuç itibarıyla bu yaklaşıma göre hizmet örgütlerinde doğal iş üniteleri oluşturma, işgörenin müşteri ile bağlantısını kurma ve geribildirim kanallarını açık tutma performansı olumlu yönde etkileyen durumlar olarak görülmektedir.²¹⁵

3.2.3. Performans Düzenleme Perspektifi

Bireysel ve durumsal faktörlerle daha az ilgilenen performans düzenleme perspektifi, performans süreci ve bir eylem süreci olarak performansı kavramsallaştırmaktadır. Bu perspektif, görevde çalışırken yüksek performans sergileyenler ile ortalama performans sergileyenler arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışır. Yüksek performansa sahip olanların daha çok uzun vadeli amaçlar ve yapılandırılmamış ve karmaşık görevlerle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu perspektifin süreç yönüne göre, yüksek performans için amaç geliştirme, bilgi yaratma ve edinme, detaylı planlama ve etkin geribildirim önem arz etmektedir. Süreç düzenleme perspektifi, spesifik performans iyileştirme müdahaleleri ile yakından bağlantılıdır. En önemli müdahaleler amaç saptama ve geribildirimdir. Performans iyileştirmede spesifik ve güç amaçlar en iyi performansla sonuçlanmaktadır. Amaç saptamada performansı çaba, kararlılık, yöneltme ve iş stratejileri etkilemektedir. Bu perspektifin geribildirim-performans ilişkisine bakıldığında ise, geri bildirim performansı arttırdığı söylenebilir. Hatta geribildirim ve amaç saptama birlikte performansı daha da artırabilir. Performans düzenlemeye ilişkin farklı yaklaşımlardan biri de *davranış değişikliğidir*. Pekiştirme teorisi ile ilişkili olan bu yaklaşım, performansı düzenleyen bireylerin içsel güdülerini ve süreçlerle değil, bireyi motive eden dışsal faktörler veya pekiştirmelerle ilgilenmektedir.

²¹⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 6.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.201-204.

²¹⁵ Sonnentag and Frese, p.11-13; ve Şevki Özgener, “Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.110.

Böylesi pekiştirmeler, finansal araçlar, performans geribildirimi gibi finansal olmayan araçlar, prestij ve tanınma gibi sosyal ödüllerin bir kombinasyonundan oluşur.²¹⁶

3.3. Performans Ölçümüne İlişkin Geleneksel Görüşler

Performans değerlendirme ve ölçme, bireylerin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırmalı ve sistematik bir biçimde ölçme işlemidir.²¹⁷ Örgüt ve çalışan performansını değerlendirme, oldukça karmaşık ve çelişkili bir alandır. En temel problem ise, bireysel ve örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılacak uygun ölçütlerin ve ölçeklerin seçimidir.²¹⁸

Görev ve bağlamsal performansa ilişkin Batı modeli yapısal olarak, örgütsel amaçlara yönelik çıktı ya da katkıya dayalı performans ölçme üzerinde yoğunlaştığı için geleneksel görüşler baskın çıkmaktadır. Bir bireyin performansını ölçme ile ilgili yöntem konusunda iki görüş vardır. *Birinci görüş*, çıktıları ölçmeyle veya amaç saptamayla sağlanabilecek olan çıktılar veya sonuçların başarılması üzerine odaklanmaktadır. Bu yöntemde performans ölçme ile ilgili yaşanan problemler şunlardır:²¹⁹

- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirmenin güçlüğü,
- Kriterlerin yorumlanmasında subjektiflik,
- Ortak amaç saptamadaki güçlükler,
- Türbülans (karmaşıklık) sorunu ve
- Karmaşık görevlere ilişkin amaç saptamada güçlük.

²¹⁶ Sonnentag and Frese, p.15

²¹⁷Said Döven, Gamze Bozkurt ve Kadir Ardıç, “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Akademik Personel Üzerine Uygulanabilirliği Üzerine Bir Uygulama (GOP Üniversitesi Örneği)”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.39-41.

²¹⁸ Ömer Dinçer ve Ekrem Tatoğlu, “Formel Stratejik Planlama ve Şirket Performansı”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.195.

²¹⁹ Gregory B. Fisher and Charmine E. J. Härtel, “Evidence for Crossvergence in the Perception of Task and Contextual Performance: A Study of WesternExpatriates Working in Thailand”, *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 2, 2004, p.4.

İkinci görüş ise, performansı ölçmek için bireyin davranışları üzerine odaklanmaktadır. Bu paradigmada bazı yazarlar davranış uygunluğu ile örgütsel amaçlar veya çıktılar arasındaki bağlantıyı açıkça aramaktadırlar. Buna karşın, bu yaklaşım göreve uygun düşmeyen işin diğer yanlarını ihmal edebilir, ancak genel performans açısından bu bağlantı önemlidir. İşte görev ve bağlamsal performans görüşü bu zayıflık üzerine yoğunlaşmaktadır.²²⁰

Performans değerlemesi yapılmayan örgütlerde genelde verimlilik ve etkinlik düşmektedir. Performans değerlemede sadece görevle ilgili sorumlulukların değil, kişiler arası ve motivasyon ile ilgili faktörler de dikkate alınmalıdır.²²¹ Performans değerlemesi sistemlerini çok yönlü, dinamik ve objektif kriterlere dayanan bir süreç olarak ele almak gerekir. Çok yönlülük değerlendirme sürecine çalışanların katılımlarının sağlanmasının yanı sıra elde edilen sonuçların personel geliştirme, örgüt geliştirme ve yönetim geliştirme amaçlarına ulaşmaya hizmet etmesi gerekir.²²²

3.4. Bağlamsal Performans Kavramı ve Önemi

Modern örgütler, rekabetçiliği sürdürmek için daha çok çaba harcamalı ve aynı zamanda kendilerini gelecekteki gerekliliklere hazırlamalıdır.²²³ Özellikle orta kademe yönetiminin aşamalı olarak ortadan kalkması, ekibe dayalı iş yapılarının artan ölçüde benimsenmesi ve hizmet odaklı işlerdeki artış oranı gibi değişimler bürokratik örgüt yapılarından daha esnek ve daha basık örgüt yapılarına doğru kayma eğilimini hızlandırmıştır. İş ortamlarındaki bu değişimler birçok yönüyle görev performansı açısından çok kapsamlı bir sosyal bileşene katkı yapmaktadır. Birçok işte olmasa bile çağdaş örgütlerde pek çok yönetici artık bağlamsal performansa önem vermektedir.²²⁴

²²⁰ Fisher and Härtel, p.4.

²²¹ Aksoy ve Özdevecioğlu, s.291.

²²² Yakup Altan, "Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.822.

²²³ Walumbwa, Cropanzano and Hartnell, p.1104.

²²⁴ I. M. Jawahar and Dean Carr, "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4, 2007, p. 332.

Bağlamsal performans, görev faaliyet ve süreçleri açısından önemli bir itici güç olarak işlev gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirmeleri nedeniyle temel görev fonksiyonlarıyla ilişkili olmayan ancak önemli bireysel çabalar olarak tanımlanmaktadır.²²⁵

1993 yılına gelinceye kadar davranış bilimciler, kişiler arası ve iradeye dayanan davranışlar setini ihmal ederken, biçimsel ve temel iş sorumluluklarını önemseyen iş performansını incelemekteydi. Bu tarihten itibaren Borman ve Motowidlo (1993) ilk olarak iş performansını görev ve bağlamsal olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Görev performansının, bireyin iş rollerinin tümünü kapsamadığını ifade etmektedirler. Görev performansı, beklenen ve gerekli olan temel ve biçimsel sorumlulukları kapsayan işe özgü davranışlardan oluşur. Oysa bağlamsal performans spesifik olarak işe ilişkin görevlerin ötesindeki davranış örneklerini kapsar.²²⁶ Örneğin; işbirliği yapma, gönüllü olma, kuralları izleme, örgütsel hedefleri onaylama ve ağır iş yükü olan işgören ve yöneticilere yardımcı olma.²²⁷

Bağlamsal performans tanımlanırken spesifik olarak işe ilişkin gerekli davranışlar değil, örgütlerde çalışma yaşamının kalitesini artıracak davranışlar esas alınmaktadır.²²⁸ Bağlamsal performans ve görev performansı teorik olarak birbirinden farklı kavramlardır. Genel performans değerlendirmeleri, bağlamsal performansın bazı öğelerinden etkilenmesine karşın, onlar daha çok görev performansından etkilenmektedir.²²⁹ Bağlamsal performans aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır.²³⁰

²²⁵ Jon M. Werner, "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, p.4-5.

²²⁶ Ronald F. Cichy, Seung Hyun Kim and Jaemin Cha, "The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance: Application to Automated and Vending Service Industry Executives", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 2, 2009, p.173.

²²⁷ Brian K. Miller and Steve Werner, "Factors Influencing the Inflation of Task Performance Ratings for Workers With Disabilities and Contextual Performance Ratings for Their Coworkers", *Human Performance*, Vol. 18, No. 3, 2005, p.309-329.

²²⁸ Aksoy ve Özdevecioğlu, s.291.

²²⁹ Miller and Werner, p.309-329.

²³⁰ Saliha Başak Erdiç, "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelemesi", *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Erzurum, 21-23 Mayıs 2009, s.168.

1. Asıl işin bir parçası olmasa bile farklı görev faaliyetlerinin yerine getirilmesi için gönüllü olmak,
2. Kendi işini yapması gerektiğinde bunu fazladan çaba ile yapmakta ısrar etmek,
3. Diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla işbirliğine gitmek,
4. Örgütün kural, yönetmelik ve prosedürlerine uymak ve izlemek ve
5. Örgüte ilişkin prosedürleri destekleyici tavır almak ve devamını sağlamak.

İş performansı kapsamında hem öngörülen (görev performansı olarak bilinen), hem de gönüllü (bağlamsal olarak bilinen) davranışlar, örgütün başarısı açısından önemli olmaktadır. Örgütte çeşitli düzeylerdeki bireylerle iletişimde bulunan liderlere göre başarılı olmak için biçimsel rol gereksinimlerinin ötesinde extra rol davranışları ile ilgilenmek gerekir.²³¹ Ekstra rol performansı, kendi spesifik rolü ile ilgili olarak bireyin performansına doğrudan katkı sağlamamasına karşın örgütsel verimliliği kolaylaştıran yardımcı davranışlarla ilgilidir. Bu performans, hem ÖVD hem de bağlamsal performansı kapsar.²³²

3.5. Bağlamsal Performansın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bağlamsal performans, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, pro-sosyal davranış, extra rol davranışı ve örgütsel gönüllülük gibi kavramlar örgütsel psikoloji ve davranış bilimleri literatüründe çok fazla dikkat çekmektedir. Ancak bu kavramlar çoğu zaman birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bağlamsal performansın görev performansı, ÖVD ve pro-sosyal davranışlardan farkları aşağıda ele alınmaktadır.

3.5.1. Görev Performansı

Literatürde görev performansı ile bağlamsal performans farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı, mal ve hizmet üretmeyle doğrudan ilgili olan veya örgütün temel teknik süreçleri açısından dolaylı olarak destek sağlayan faaliyetler

²³¹ Cichy, Kim and Cha, p.173.

²³² Helena D. Cooper-Thomas and Neil Anderson, "Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 5, 2006, p.500.

olarak tanımlanmaktadır. Oysa bağlamsal performans, görev faaliyetlerinin yürütüldüğü psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış örnekleri olarak ifade edilmektedir. Bu örnekler arasında başkalarına işlerinde yardımcı olma, gözetimcilerle işbirliği yapma ve örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik öneriler sunma sayılabilir.²³³ Görev performansı, biçimsel rol performansı ile eş anlamlıdır.²³⁴ Görev performansı örnekleri ise ürün bilgisi ve zaman yönetimi olabilir.

Görev performansı, biçimsel ve temel iş sorumluluklarını kapsayan beklenen ve gerekli spesifik davranışları yansıtırken, bağlamsal performans işle ilgili spesifik davranışların ötesine giden gönüllü extra rol davranışlarıdır. Elbette hem rol içi öngörülen davranış (görev performansı) hem de gönüllü extra rol davranışı (bağlamsal performans),²³⁵ hizmet işletmelerinin başarısı açısından önemlidir.

Görev performansı, bir işi diğerlerinden farklı kılan ve o işin devamlı ödev ve görevlerini ifade eder. Bağlamsal performans ise, belli bir iş açısından biçimsel olarak gerekli olmayan gönüllü davranışlardır, ancak tüm işin sosyal bağlamını oluşturmaya yardımcı olmaktadır.²³⁶

Görev faaliyetleri işe göre değişmesine karşın, bağlamsal faaliyetler işe göre (gönüllü olma, kararlı olma, yardımcı olma, işbirliği yapma, kurallara uyma, şirkette kalma ve örgütsel hedefleri onaylama vs.) değişmemektedir.²³⁷

Motowidlo ve arkadaşları (1997) bağlamsal performansını kapsayacak şekilde görev performansı alanının genişletilebileceğine dair bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde temel eğilimler, deneyimle birlikte özellik adaptasyonlarını ortaya çıkarmaktadır. Özellik adaptasyonları, kısa temel eğilimlerin somut ifadeleridir. Bunlar birey ve ortamın etkileşiminden kaynaklanan edinilmiş beceriler, alışkanlıklar, tutumlar ve

²³³ Eugene F. Stone-Romero, Kaye Alvarez and Lori Foster Thompson, "The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, 2009, p.105.

²³⁴ Werner, p.4.

²³⁵ Ronald F. Cichy, JaeMin Cha, Seung Hyun Kim, "The Relationship between Organizational Commitment and Contextual Performance among Private Club Leaders", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 2009, p.54.

²³⁶ Jawahar and Carr, p. 330.

²³⁷ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

ilişkileri kapsar. Özellik adaptasyonlarında, temel eğilimler durumlara ilişkin olarak bireylere yol göstermekte ve durumlara karşı tepkileri şekillendirmektedir. Genel zihni yetenek temel eğilimdir, öteyandan iş bilgisi bilinen ve yeni iş durumlarına ilişkin genel zihni yeteneğin uygulanmasıyla geliştirilen bir özellik adaptasyonudur. Özellik adaptasyonları, işlemsel bilgi (belli durumlarda yapılacak şeyi bilme), bildirim dayalı bilgi (bilgi ve olguları bilme vs.), ve işyeri durumları ile ilişkili diğer alışkanlıklar, beceriler ve tutumlar gibi kavramları kapsar. Özellikleri adaptasyonları, bağlamsal performansa ilişkin temel eğilimlere aracılık etmek için önerilmektedir. Temel eğilimler, durumlar konusunda bireylere yol gösterir. Zaman ve olaylara göre deneyim, bireylerin durumlara tepki gösterecek şekilde özellik adaptasyonlarını inşa eder.²³⁸

Motowidlo, özellik adaptasyonlarının, farklı deneyim ve temel eğilimler nedeniyle farklı alanlarda geliştirilebileceğini ileri sürmektedir. Özellikle Motowidlo bilişsel olmayan eğilimlerin (kişilik gibi) bağlamsal alışkanlık, beceri ve bilgiye yol açacağını, ancak biliş becerilerinin görev performansını etkileyen iş alışkanlıkları, beceriler ve bilgilere yol açacağını ileri sürmektedir.²³⁹

Bağlamsal performans, örgütün teknik süreçleri sayesinde katkıda bulunmamakta, ancak teknik temelin foksiyonel hale getirilmesinde en geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı sürdürmektedir. Sosyal ve örgütsel şebekeyi teşvik eden ve teknik temelin gömülü olduğu psikolojik iklimi zenginleştiren faaliyetleri kapsar. Örneğin; başkalarıyla işbirliği yapma ve onlara yardımcı olma, kişisel olarak inanmazsa bile örgütsel kural ve prosedürleri izleme, örgütsel hedefleri onaylama-destekleme-savunma, kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak gerektiğinde ekstra çaba harcama, biçimsel olarak işin parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma. Bağlamsal performansın tanımı kararlı olma ve gönüllü olma gibi motivasyon ile ilgili öğeleri kapsarken, görev performansının tanımında motivasyon ile ilgili öğeler yer almamaktadır. Bağlamsal bilgi örnekleri farklı insan grupları ile nasıl işbirliği

²³⁸ Stephan J. Motowidlo, Walter C. Borman, and Mark J. Schmit, "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 1997, p.80 ve Mindy E. Bergman, Michelle A. Donovan, Fritz Drasgow et al. "Test of Motowidlo et al.'s (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, Vol. 21, 3, 2008, p.230.

²³⁹ Bergman, Donovan, Drasgow et al., p.230.

yapılabileceğini bilme, üzgün bir işgöreni nasıl teselli edeceğini bilme, arkadaşlar, gözetimciler ve astlarla ilgili karşılaşılan güçlüklerle rağmen nasıl verimli çalışabileceğini bilme, dışarıdakilere uygun imaja sahip örgütün nasıl sunulacağını bilme ve bir gözetimcinin eylemlerinin nasıl savunulacağını bilme şeklinde sayılabilir.²⁴⁰

3.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağlamsal performansın öncüllerinden biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; gönüllü olan, biçimsel ödül sistemleriyle doğrudan tanımlanmayan ve örgütün etkin işleyişini sağlayan bireysel davranışlardır.²⁴¹ Başka bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan veya tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğine katkı sağlayan gönüllü veya ilaveten gerçekleştirilen iş davranışlarıdır.²⁴² ÖVD’de iki davranış tipi vardır: zararlı davranışlardan kaçınmak ve aktif pozitif katkıda bulunmaktır.²⁴³

İkinci bölümde ayrıntılı açıklanmış olan ÖVD’nin boyutları aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Bunlar,²⁴⁴

—**Özgecilik:** Örgütteki görevler ve sorunlarla ilgili diğer iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmektir.

—**Nezaket:** İşle ilgili anlaşmazlıkları oluşmadan önlemek için doğru ve uygun bilgiyi paylaşma ve diğerlerinin haklarına saygılı olmayı içerir.

²⁴⁰ Motowildo, Borman, and Schmit, p.80.

²⁴¹ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

²⁴² Ela Öz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss.57-94), 1.Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları 2009, s.57.

²⁴³ Livia Markoczy and Katherine Xin, “The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior”, *Riverside*, USA, August 24, 2004, p.1.

²⁴⁴ Özarallı, s.718; Deniz Taşçı ve Umut Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.167-168.

—**Centilmenlik:** İşyerinde zorluklarla karşılaşılsa dahi hoşgörülü olabilmek ve sürekli şikâyet ederek işi bırakma isteğinden söz etmemektir. Yani çalışanların işyerindeki ufak tefek terslikleri tolere etmesidir.

—**İleri Görev Bilinci:** Çalışanların gönüllü olarak kendilerinden beklenenin ötesindeki davranışları içerir. Örneğin, iş zamanını boşa harcamama, kaynakları israf etmeme ve kimse görmese dahi kurallara uyma.

—**Sivil Erdem:** İşgörenlerin işletmenin sürekli gelişimine ve imajına yardımcı olacak faaliyetlere aktif ve gönüllü olarak katılmaları ile ilgili davranışlarıdır.

ÖVD ile ilgili literatür incelendiğinde ÖVD'nin öncelleri olarak 4 grup değişkenin işlev gördüğü gözlenmektedir. Bunlar;²⁴⁵

—**Bireysel Özellikler:** ÖVD'yi en çok etkileyen bireysel özelliklerin başında çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve lidere duyulan güven konusundaki tutumlarıdır. Bu değişkenlerin ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kişilik ve demografik özelliklerin ÖVD ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

—**İşin Özellikleri:** ÖVD ile en çok ilişkilendirilen konu, iş özellikleri teorisidir. Bu model özerklik, beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi ve gribildirim unsurlarını kapsar. Ayrıca personel güçlendirme ve kararlara katılma ile yakından ilişkilidir.

—**Örgütsel Özellikler:** ÖVD ile en çok ilişkili olan örgütsel özellikler; formalleşme, esneklik derecesi ve algılanan örgütsel destektir. Formalleşme derecesi, bir örgütte kural ve prosedürlerin ne oranda belirgin olduğunu ifade ederken, esneklik derecesi, örgütün belirlemiş olduğu bu kurallara ne oranda sıkı sıkıya bağlı olduğudur. Algılanan örgütsel destek ise, çalışanların iyiliğinin ve katkılarının örgüt tarafından ne düzeyde önemsendiğine dair inançlardır.

²⁴⁵ Öz, s.66-76.

—**Lider Davranışları:** Dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşim teorilerine göre dönüşümcü lider davranışı ve lider-üye etkileşim modelinde izleyici-lider ilişkisinin kalitesinin, ÖVD davranışını etkilediği ifade edilmektedir.

Öte yandan bağlamsal performans, örgütün faaliyette bulunduğu en geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamları desteklediği kadar kendi teknik temelini desteklemeyen davranışlardır. Operasyonel açıdan bağlamsal performans şu ifadelerle ölçülebilmektedir:²⁴⁶

- a) İşin biçimsel olarak bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma,
- b) Birinin kendi faaliyetlerini başarılı bir şekilde tamamlaması için gerekli olan extra çaba harcamaya kararlı olma,
- c) Başkalarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği yapma,
- d) Kişisel olarak inanmazsa bile örgütün kural ve prosedürlerini izleme ve
- e) Örgütsel hedefleri onaylama, destekleme ve savunma.

Aslında ÖVD ile Bağlamsal Performans yakından ilişkili kavramlardır. Bağlamsal performansın kişiler arası boyutu ile ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutları birbiriyle örtüşürken, aynı zamanda bağlamsal performansın işe adama boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları örtüşmektedir. ÖVD ve bağlamsal performansın ortaya çıkması, biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilen ve uygulanabilir iş gereksinimi olan görev performansına göre daha az olasıdır. Her iki kavram, görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesi ve zenginleştirilmesine yönelik katkılar olarak bilinmektedir. Buna karşın ÖVD ile BP arasındaki en temel farklılık, ilişkili davranışların gönüllü olması ve bunların örgüt tarafından ödüllendirilmeden sürdürülmesi için bağlamsal performansı tanımlamanın gerekmediğidir.²⁴⁷

²⁴⁶ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

²⁴⁷ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

Hatta son zamanlarda örgütsel psikologlar ÖVD ve Bağlamsal Performansı birlikte ele alan vatandaşlık davranışı şeklinde bir yapı geliştirmişlerdir. Bu yapının üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;²⁴⁸

—**Kişiler Arası Vatandaşlık Performansı Boyutu:** Yardımcı olma, işbirliği yapma, kişiler arası özgecilik ve kişiler arası vicdanlılığı ele alır. Bunlar bir örgütteki insanlara yönelik doğrudan davranışlardır.

—**Örgütsel Vatandaşlık Performansı Boyutu:** Örgüte yararlı olan davranışlardır. Bunlar kurallar ve prosedürleri izleme, itaatkâr olma ve bağlılık göstermeyi kapsar.

—**İş veya Görev Vicdanlılığı Boyutu:** Kararlılık, adama ve çabayı kapsayan iş ve göreve uygulanmakta olan davranışlardır.

3.5.3. Pro-Sosyal Davranışlar

Pro-sosyal örgütsel davranış, davranışın yönlendiği birey ve grupların refahını sağlama niyetiyle sergilenen davranışlar olarak tanımlanabilir.²⁴⁹ Pro-sosyal örgütsel davranış, örgütsel ortamda davranışın gösterildiği kişinin, grubun veya örgütün iyiliğini sağlayan ve iş gerekliliklerinin ötesinde gerçekleştirilen her türlü sosyal içerikli davranışı kapsar. ÖVD ile Pro-sosyal örgütsel davranış arasındaki temel farklardan birincisi, pro-sosyal davranış hem rol tanımlı hemde ekstra rol davranışı olarak tanımlanırken, ÖVD ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır. İkincisi pro-sosyal davranışların iş ile ilgili olması gerekmemekte ve kişilerin özel yaşantısına destek şeklinde de vuku bulabilir. Üçüncüsü, pro-sosyal örgütsel davranış örgüt açısından negatif olabilir, ancak birey açısından pozitifdir. Pro-sosyal davranışların örgüt verimliliğini arttırıcı nitelikte olma şartı yoktur.²⁵⁰

²⁴⁸ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

²⁴⁹ Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 1997, p.100. ve Öz, s.57-63.

²⁵⁰ Borman and Motowidlo, p.100.

Pro-sosyal davranışlara bir çalışma arkadaşının kişisel bir sorunu çözmeye yardımcı olurken, pro-sosyal eylemleri nedeniyle önemli bir son teslimatı yetiştirmede başarısız olması veya bir çalışanın çalışma arkadaşı cezalandırılmasını diye örgüt kayıtlarında değişiklik yapması örnek olabilir. Bu davranışlar çalışma arkadaşlarının iyiliğini sağlayan, ancak örgüte faydası olmayan sosyal temelli davranışlardır.²⁵¹

3.6. Bağlamsal Performansın Öğeleri

Bağlamsal performans, bir işgörenin iş tanımının ötesine giden davranışlarıdır. Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansın beş boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir: gönüllü olma, ekstra çaba harcamaya kararlı olma, yardımcı olma ve işbirliği yapma, örgütsel kural ve prosedürleri izleme, örgütsel hedefleri başarma.²⁵² Van Scotter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansı *kişiler arası yardımlaşma* ve *işe adanma* şeklinde ikiye ayırmaktadır. *Birinci boyut*, işbirlikçi, nazik ve yardımcı davranışlardan oluşur. *İkinci boyut* ise kararlı olma, detaylara dikkat etme, inisiyatif kullanma, çaba harcama ve oto kontrolü kapsayan davranışlardan oluşur.²⁵³ Genelde bağlamsal performans davranışları iki gruba ayrılmaktadır.

3.6.1. Kişiler Arası Yardımlaşma

Kişiler arası yardımlaşma, çalışma arkadaşlarının iş performansını belirleyen işbirlikçi, nazik ve yardımcı eylemleri ele alır.²⁵⁴ Bağlamsal performansın bu boyutu ile işgücü devri arasında negatif yönlü bir ilişki var iken, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.²⁵⁵

²⁵¹ Borman and Motowidlo, p.100 ve Öz, s.63-64.

²⁵² Stephan J. Motowidlo, "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, p.119.

²⁵³ Miller and Werner, p.309-329.

²⁵⁴ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

²⁵⁵ James R. Van Scotter, "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, p.82-84.

3.6.2. İşe Adama

İşe adama, sıkı çalışma, işle ilişkili problemleri çözmek için inisiyatif kullanma, “örgütün çıkarlarını koruma niyetle” kuralları izleme gibi kendi kendine disipline edilmiş ve motive edilmiş eylemleri yapma zorunluluğudur.²⁵⁶ Disipline uyma, kendini kontrol, gözetimciler olmadığında bile talimatlara uyma vs.

3.7. Bağlamsal Performansı Etkileyen Faktörler

Bağlamsal faaliyetler biçimsel olarak işin bir parçası olmayan görevleri yürütmek üzere gönüllü faaliyetleri kapsar ve görevleri başarmak için örgütte başkalarına yardımcı olma ve işbirliği yapmayı gerekli kılmaktadır.²⁵⁷ Bağlamsal performansı etkileyen temel faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

3.7.1. Kişilik

Son yıllarda araştırmacılar kişilik-bağlamsal performans ilişkisi üzerine odaklanmaya başlamıştır. Motowidlo ve Van Scotter (1994) iş odaklılık, üstünlük, güvenilirlik, uyma, işbirliği ve içsel kontrol gibi kişilik boyutlarının bağlamsal performansla pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu, ancak iş odaklılık ve güvenilirliğin görev performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ifade edilebilir. McManus ve Kelly (1997) ise kişiliğin arkadaş canlısı, kendine güven ve analitik boyutlarının bağlamsal performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyarken, kendine güven ve arkadaş canlısı boyutlarının görev performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan Van Scotter ve Motowidlo (1996) kişilik ile görev performansı ve bağlamsal performans boyutları arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarda vicdanlılığın görev performansı ile ilişkili olduğu; tatlılık, dışa dönüklük, vicdanlılık ve pozitif duygusallık boyutlarının kişiler arası yardımlaşmayla; tatlılık, vicdanlılık ve pozitif duygusallığın işe adamayla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.²⁵⁸

²⁵⁶ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105.

²⁵⁷ Borman and Motowidlo, p.100.

²⁵⁸ James C. Beaty, Jeanette N. Cleveland and Kevin R. Murphy, “The Relation Between Personality and Contextual Performance in "Strong" Versus "Weak" Situations”, *Human Performance*, Vol. 14, No. 2, 2001, p.127-128.

Kişiliğe ilişkin Beş Büyük'ten dışadönüklülük, uyumluluk ve sorumluluğun yönetsel rollerde bağlamsal performans boyutları ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Örneğin kişilik boyutlarından dışadönüklülük ve uyumluluk konusunda yüksek puanlı yöneticilerin düşük puanlı olanlara göre bağlamsal faaliyetlere (pozitif iş ilişkilerini teşvik etme, astlarla etkileşimler, halkla ilişkiler vs.) daha iyi uyum sağladığı ileri sürülmektedir. Yine sorumluluk boyutunun motivasyon ile ilgili süreç ve çıktılarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk puanı yüksek olan yöneticilerin düşük olanlara göre amaç eğilimli davranması ve işini dikatli ve istekli bir biçimde yapması sözkonusudur.²⁵⁹

3.7.2. Özyeterlilik

Özyeterlilik, hayatın zorlukları ile ilgilenirken bireyin kendine duyduğu güven, kendine verdiği önem, belirli bir görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yeteneğe sahip olduğuna dair inancı ve olaylar karşısında yeterli olacağını hissetmesi şeklinde tanımlanabilir.²⁶⁰ Başka bir ifadeyle, özyeterlilik; bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceği konusunda kendine olan güvenini ifade eder.²⁶¹

Özyeterlilik, diğer bilişsel ve duygusal faktörleri etkileyerek, dolaylı şekilde performansa katkıda bulunur. Yapılan araştırmalar özyeterliliğin bireydeki hem niyet oluşumunu, hem de üstlendiği görevi yerine getirmedeki azmini ve görevdeki performansını olumlu etkilediğini göstermektedir.²⁶² Jawahar vd. (2008) göre, özyeterlilik; bir bireyin gelecekteki durumları ele almak için gerekli eylemler dizisini en iyi şekilde nasıl yürüteceğine ilişkin kişisel yargısıdır. Kişisel yeterlik beklentileri, bir bireyin başarıma davranışını sergileyip sergilemeyeceğini, görevle ilişkili sarf edeceği çabanın ne kadar olacağını ve bu çabanın ne kadar uzun sürdürüleceğini belirlemektedir. Kendilerini yararlı olarak algılayan birey, yeterli çabayı gösterebilir ve başarılı çıktılar

²⁵⁹ Ian R. Gellatly and P. Gregory Irving, "Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers", *Human Performance*, Vol. 14, No.3, 2001, p.233.

²⁶⁰ Burcu Kümbül Güler, Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss.119-146). 1.Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009, s.128.

²⁶¹ Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2006, s.80.

²⁶² Kümbül Güler, s.128.

elde edebilir.²⁶³ Öz yeterliliği yüksek bireylerin işlerinde daha başarılı oldukları, iş ve yaşamlarında daha mutlu oldukları söylenebilir.²⁶⁴ Aksine düşük öz yeterliliğe sahip kişiler olarak kendilerini algılayanlar çabucak çabalarını sonlandırabilir ve görevde başarısız olabilirler.²⁶⁵ Kısacası, özyeterlilik inancı, bireyin performansını çok güçlü bir biçimde etkilemektedir. Yüksek özyeterlilik, bireyin performansının yükselmesine ve performansın artması da bu inancın artmasına; aksine düşük özyeterlilik başarısızlığa, bu durum da düşük güven ve morale neden olmaktadır.²⁶⁶

Özyeterliliğin dayandığı kaynaklar şunlardır:²⁶⁷

- a) Tam ve doğru deneyimler (Mastery Experiences),
- b) Başkalarının tecrübelerinden, dolaylı olarak öğrenilenler veya model olma yoluyla kazanılan yaşantılar (Vicarious Experiences or Modelling),
- c) Sosyal ikna (Social Persuasions),
- d) Fizyolojik ve Psikolojik hazır olma.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta yukarıda sayılan dört hususun özyeterlilik için ham veri olduğudur. Bunlara ilave olarak bilişsel süreçler de özyeterliliğin gelişiminde etkili olmaktadır. Yapılan işin zorluğunun, insanların nasıl çalıştıklarının, ne kadar yardım aldıklarının, performanslarını sergiledikleri koşulların, bireyin fiziksel ve duygusal durumunun bu kavramın gelişiminde etkili olabileceği ileri sürülmektedir. Daha doğrusu sadece başarılı bir performans otomatik olarak özyeterlilik duygusunu artırmamaktadır. En önemli husus, bireyin bu durumları nasıl algıladığı ve bilişsel süreçleri nasıl değerlendirdiğidir.

²⁶³ I. M. Jawahar, James A. Meurs, Gerald R. Ferris et al. "Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication", *Human Performance*, Vol. 21, No. 2, 2008, s.144.

²⁶⁴ Can, Aşan ve Aydın, s.80.

²⁶⁵ Jawahar, Meurs, Ferris et al., s.143.

²⁶⁶ Ahmet Tarakçı ve Harun Kaya, "Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Özyeterlilik Algılamasıyla İlişkisi", *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.48.

²⁶⁷ Enver Özkalp, "Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları", *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.491.

Öz yeterlilik, bir yeteneğin tahmin edilmesinden çok daha fazlasını ifade eder. Bu yetenekle tutarlı çaba harcamak için motivasyon ve isteklilik bileşenlerini de kapsar. Öz yeterlilik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir dizi çalışma yapılmıştır. 1998 yılında Stajkovic ve Luthans tarafından yapılan araştırmada öz yeterlilik ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öz yeterlilik daha çok iş performansı ile ilişkilidir. Ancak şimdiye kadar özyeterlilik ile bağlamsal performans üzerine yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır.²⁶⁸

3.7.3. Politik Beceriler

Politik beceriler; samimi olduğu görülen, destek ve güveni ilham ettiren ve diğerlerinin tepkilerini etkileyen ve kontrol eden bir tarzda değişen durumsal taleplere göre davranışlarını ayarlama kapasitesi ile sosyal zekâyı bütünleştiren bir sosyal bilişsel yapıdır. Politik beceriler, bireyin kişisel ve örgütsel hedeflerini başaracak şekilde işte diğerlerini etkin bir şekilde anlama ve başkalarını etkileme yeteneğidir. Bunların hepsi kendi kendini ayarlamının yüksek bir düzeyini gerektirir. Politik beceri, örgütlerde başarıyı elde etmede etkileşimlerin çok spesifik olması nedeniyle diğer sosyal etkinlik yapılarından farklılık göstermektedir. Bağlamsal performansın örgüt ve örgüt üyeleri açısından uygun yardımcı davranışları ortaya koyması nedeniyle politik becerilerin bağlamsal performans ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca başarı elde etme isteğinden ayrı olarak bağlamsal performans ile meşgul olmak, yüksek politik becerilere sahip bireyleri motive edebilir. Özellikle politik becerilerin görev performansına değil bağlamsal performansa yol açan bağlamsal iş alışkanları olarak hizmet edebileceği tartışılmaktadır.²⁶⁹

3.7.4. Özerklik

Yukarıda ifade edildiği gibi bağlamsal performans, biçimsel rol gereksinimlerinin ötesine giden davranışları ifade eder. Buna karşın bağlamsal faaliyetlerin bir diğer özelliği de bunların bir bütün olarak diğer bireyler ve örgüte yönelik gönüllü ve isteğe

²⁶⁸ Jawahar, Meurs, Ferris et al., p.144.

²⁶⁹ Jawahar, Meurs, Ferris et al., p.143-146.

bağlı eylemler olmasıdır. İsteğe bağlı ekstra rol davranışlarının ifade edilmesini engelleyen veya kolaylaştıran bir yöneticinin biçimsel rol özellikleri olabilir. Özellikle uygun görünen karakteristiklerden biri, biçimsel ödevleri yürütürken bir yöneticinin sahip olduğu özerklik ve davranışsal hoşgörü derecesidir. Yöneticilerin söz özgürlüğü, bağımsızlık ve kişisel takdir hakkının az olduğu durumlarda ekstra rol eylemlerine nazaran öngörülen rol içi faaliyetlere önem vermeleri daha uygun düşmektedir. Diğer yandan büyük özerkliğe sahip yöneticiler, hem çok sayıda rol içi, hem de ekstra rol davranışlarına izin verebilir. Bu yüzden iş rollerinde geniş özerkliğe sahip olan yöneticilerin düşük özerkliğe sahip olanlara göre bağlamsal performans göstermesi daha çok beklenmektedir.²⁷⁰

3.7.5. Öz Yönlendirme (Self-Monitoring)

Öz yönlendirme; bireyin kendi davranışlarını çevresel koşullara uyarlayabilme yeteneğidir.²⁷¹ Bu yetenek, kişinin kendi sergilediği davranışların kontrolünü ifade eder. Öz yönlendirmesi yüksek olan kişiler uygun davranışları göstermek için durumsal ipuçlarına çok duyarlıdır.²⁷² Yüksek öz yönlendirmeye sahip olanlar, durumsal koşullara davranışlarını uydurma eğiliminde olduklarından her bir sosyal bağlamda sergiledikleri davranışların farkındadırlar. Birinin kendi davranışını izleme ve adapte etme yeteneği, onun kendi farkındalık düzeyine doğrudan uygun gelmektedir.²⁷³ Yüksek öz yönlendiriciler diğerlerinin davranışlarına daha çok dikkat ederler ve onlarla uyum içinde olma yeteneğine sahiptirler. Bu kişilerin performans puanları daha yüksektir, lider olarak ortaya çıkarlar ve örgütsel bağlılıkları düşüktür. Bu kişiler çoklu ve hatta çelişkili rollerin egemen olduğu yönetsel görevlerde daha başarılıdırlar.²⁷⁴ Bu bireylerin yöneticilik düzeyinde başarılı olabilecekleri ileri sürülmektedir. Çünkü yöneticilik mesleği de her durumda farklı davranışlar göstermesi beklenen bir meslektir. Hatta

²⁷⁰ Gellatly and Irving, p.233-234.

²⁷¹ Can, Aşan ve Aydın, s.80.

²⁷² Jennifer L. Mersman, and Stewart I. Donaldson, "Factors Affecting the Convergence of Self-Peer Ratings on Contextual and Task Performance", *Human Performance*, Vol. 13, No. 3, 2000, p.299-322.

²⁷³ Mersman and Donaldson, p.299-322.

²⁷⁴ Can, Aşan ve Aydın, s.80.

yöneticilerin zaman zaman tamamen birbirine zıt davranışlar sergilemesi gerekebilir.²⁷⁵ Aksine düşük öz yönlendirmeye sahip olanlar durumsal ipuçlarını dikkate almadan sadece duyguları ile tutarlı davranışlar gösterirler.²⁷⁶ Bu kişiler, kendi huy ve tutumlarını olduğu gibi gösterme eğilimindedirler. Yani her durumda inandığı gibi davranırlar. Bu nedenle kim oldukları ve ne yaptıkları konusunda oldukça yüksek davranışsal uyum gösterirler.²⁷⁷

Gelişme fırsatlarının olduğu ile gelişme fırsatlarının olmadığı işlerde yöneticilerin ve işgörenlerin performans değerlemeleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen iki çalışma yapılmıştır. Çalışmaların ilkinde gelişmenin engellendiği işlere girişlerde yöneticiler açısından performans ile kişilik ilişkisi incelenmiştir. Öncelikle yöneticiler, kişilik envanterini cevaplamış ve daha sonra bağlamsal performans açısından üstleri tarafından değerlendirilmiştir. HPI (Hogan Personality Inventory) kişilik envanterindeki vicdanlılık ile bağlamsal performansın boyutları olan *işe adanma ve kişiler arası yardımlaşma* pozitif yönde anlamlı ilişki içindedir. İkinci çalışmada ise gelişme fırsatlarının olduğu işlerde işgörenler açısından kişilik envanteri (HPI) ile bağlamsal performans ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar kişilik boyutlarından tutkunun bağlamsal performans açısından belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler, işbirliği ve statü motifleriyle açıklanmaktadır. Gelişme fırsatlarının olmadığı durumlarda, vicdanlılık boyutu yüksek olan işgörenler önemli ölçüde bağlamsal eylemler sergilemiştir. Buna karşın, gelişme fırsatlarının olduğu işlerde ise işgörenler tutkulu olduklarında bağlamsal eylemlerle meşgul olmaktadır.²⁷⁸

Görev düzeyinde harekete geçen kişilik özellikleri, görev performansı ile ilişkili iken, sosyal ve örgütsel düzeylerde harekete geçebilen kişilik özellikleri bağlamsal performansla daha güçlü bir ilişki içindedir. Yani kişilik değişkenleri, görev performansına göre bağlamsal performansla daha güçlü bir ilişki içindedir. Bunun olası

²⁷⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001, s.107.

²⁷⁶ Mersman and Donaldson, p.299-322.

²⁷⁷ Can, Aşan ve Aydın, s.80.

²⁷⁸ Joyce Hogan, Suzan L Rybicki and Walter C, Borman, "Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational Advancement", *Human Performance*, Vol. 11, No. 2, 1998, p.190-191.

nedeni, değerlendiricinin performansı değerlendirirken mevcut görev gereksinimlerinden ziyade sosyal ve örgütsel düzeydeki taleplere daha fazla dikkat çekmesidir.²⁷⁹ Yine farklı kişilik yapıları, farklı iş ve örgütsel ortamlarda bağlamsal performans açısından belirleyici olabilmektedir.²⁸⁰

3.7.6. İşgören-Örgüt Uyumu

İşgören-örgüt uyumu; ekip eğilimli olma, yenilikçilik gibi bir örgütte bireyin değerli bulduğu örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki ahenk olarak tanımlanmaktadır. İşgören-iş uyumu, görev performansı açısından önemli iken, örgüt işgören uyumu örgütsel etkinlik ve bağlamsal performans açısından önemlidir. Özellikle, arzulanan örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü arasındaki uygunluk bağlamsal performansı pozitif etkileyebilir. Öte yandan arzulanan örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluk, hem bağlamsal performansı hem de görev performansı açısından belirleyici rol oynayabilmektedir.²⁸¹ Yine işgören-örgüt uyumu John Holland'ın kişilik teorisine göre iki açıdan önemlidir: (1) İş ve kişilik uyumu ve (2) İş ve meslek uyumu. Bireyin kişiliği ile yaptığı iş arasında uyumsuzluk varsa, performansı düşebilir. Bu teoriye göre kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa bireyin bireyin işten duyduğu tatmin yüksek, ancak işi bırakma eğilimi düşük olur.²⁸²

3.8. Konaklama İşletmeleri Açısından Bağlamsal Performansın Önemi

Kişisel hizmet ve ilginin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde insan faktörü oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinin yapısı gereği istihdam edilen personelin çok yönlü olması gerekmektedir. Hatta bu işletmelerde zaman zaman personel birçok işi gün içinde yapabilmektedir; yani doğal bir iş rotasyonu söz konusudur. Yine başkalarına işlerinde yardım etme davranışı hizmet sektörünün doğasında yatmaktadır. Özellikle personel sayısının yetersiz olduğu durumlarda bağlamsal performans davranışlarına çok

²⁷⁹ Robert P. Tett and Dawn D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 3, p.511.

²⁸⁰ Hogan, Rybicki and Borman, p.205.

²⁸¹ Scott A. Goodman and Daniel J. Svyantek, "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, 1999, p.254-275.

²⁸² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, s.107.

fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü konaklama işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri gibi departmanlardaki bağlantı işgörenlerinin birbiriyle etkileşimi, müşterilerle olan ilişkileri etkileyebilmektedir. Ayrıca işe adama ve kişilerarası yardımlaşma konaklama işletmelerinde işgücü devir oranını azaltırken, örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırabilir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin görevi tamamlaması için başkalarına yardım etmesi, gözetimcilerle (şefler, departman yöneticileri vs.) işbirliği yapması ve örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik öneriler sunması, bağlamsal performansla meşgul oldukları anlamına gelmektedir. Konaklama işletmelerinde etkinliğe katkıda bulunmak için örgüt üyelerinin bir kısmında yüksek bağlamsal performans beklenmesinin üç nedeni vardır: *Birincisi*, kararlılık, çaba, uyum ve oto disiplin gibi bağlamsal performans davranışları bireysel işgörenler ve yöneticilerin etkinliğini, çalışma arkadaşları ve gözetimcilerin verimliliğini artırabilir. *İkincisi*, yardımcı, nazik ve işbirlikçi davranışların iş gruplarının etkinliğini artırması beklenmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki itilafları azaltarak ve sosyal ve psikolojik ortamı sağlayarak kontrol ve koordinasyonu kolaylaştırabilirler. *Üçüncüsü*, gönüllü davranışlar beklenmeyen problemleri çözme ve değişime uyum sağlamaya yönelik örgüt yeteneğini artırabilir.²⁸³

Konaklama işletmelerinde bağlamsal performans ile ilgili olarak literatürde bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre çalışanlara göre hem ilişki yönelimli liderlik algılamalarının, hem de görev yönelimli liderlik algılamalarının bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Alibegovic, Hawkins ve Parmar (2009) otel işgörenleri açısından iş tatmini, personel güçlendirme ve bağlamsal performans davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın bulguları, bütün departmanlarda işgörenlerin bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu ve bağlamsal performansın boyutlarından işe adama davranışı ile iş tatmini

²⁸³ Emin Kahya, "The Effects of Job Performance on Effectiveness", *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 39, 2009, p.96-98.

arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.²⁸⁴ Öte yandan Cichy, Cha ve Kim (2009) özel kulüp liderleri arasında örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır. Bulgular duygusal bağlılığın bağlamsal performansın her iki boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, ancak devam bağlılığının bağlamsal performansın işe adama boyutuna negatif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur.

3.9. Örgüt Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısı temelde çalışanlarının niteliklerine bağlıdır. Bu işletmelerin büyüklükleri ve faaliyet alanları ne olursa olsun, işgörenlerin etkin bir şekilde çalıştırılması ve performans düzeylerinin artırılması en önemli amaçlardan biridir.²⁸⁵ Konaklama işletmelerinde çalışanlar çoğu kez müşterilerle birebir iletişim kurmakta ve hizmetlerini onların beklentilerine göre sunmaktadırlar. Bu işletmelerde mükemmel hizmet sunmaya yönelik politika, prosedür ve uygulamalar kadar algılanan dışsal prestij de önemlidir. Çünkü iyi hizmet sunan bir işletmenin kendisini doğru ve etkin tanıtması sürdürülebilir rekabetin en önemli koşullarından biridir.

Lytle ve Timmerman (2006) bankacılık sektöründe örgütsel hizmet odaklılık ile performans arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Bulgular örgütsel hizmet odaklılığın müşteri-ürün performansı, müşteri bağlılığı, hizmet kalitesi imajı ve karlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.²⁸⁶ Yine Colwell vd. (2009) Çin'de bankacılık sektöründe bireysel ve örgütsel hizmet odaklılığın müşteri bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, bireysel hizmet odaklılığın müşteri bağlılığına pozitif yönde etki ettiğini tespit edilmiştir.²⁸⁷

²⁸⁴ Sandra Alibegovic, Andrew Hawkins and Mitesh Parmar, "Empowerment, Contextual Performance & Job Satisfaction - A Case Study of the Scandic Hotels in Jönköping", *Jönköping International Business School*, Jönköping University, December 2009, p.1-69.

²⁸⁵ Yalçın ve İplik, s.29-35.

²⁸⁶ Lytle ve Timmerman, s.136-147.

²⁸⁷ Scott Colwell, Hogarth-Scott, Jiang et al., p.1489-1513.

Liao ve Chuang (2004) konaklama işletmelerinde önbüro personeli açısından hizmet odaklılık ile hizmet performansı ilişkisini ele almıştır. Yazar bu çalışmada hizmet odaklılık ile önbüro personelinin hizmet performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.²⁸⁸ Benzer şekilde, Gonzales ve Garcia Garazo (2006) konaklama işletmelerinde müşteri ile etkileşim halinde olan işörenler açısından örgütsel hizmet odaklılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yapısal ilişkileri analiz etmiştir. Bu araştırmanın bulguları, örgütsel hizmet odaklılığın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Bu araştırmada örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet teması ve hizmet liderliğinin ÖVD üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.²⁸⁹

Urban (2009) Polonya'da hizmetler sektöründe örgütsel hizmet odaklılığın hizmet performansı ve kalitesi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, örgütsel hizmet odaklılık, performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.²⁹⁰ Son olarak Başak Erdinç (2009) turizm işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini irdelenmiştir. Bulgular turizm işletmelerinde adalet algılamalarının bağlamsal performans üzerinde çok etkili olduğunu ortaya koymuştur.²⁹¹

Konaklama işletmelerinde algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak bazı çalışmalarda hizmet işletmelerinde algılanan dışsal prestijin işten ayrılma niyeti, performans, örgüt bağlılık ve örgütsel adaletle ilişkisi irdelenmiştir. Bu çalışmalardan Carmeli ve Freund (2002) İsrail hukuk firmalarında algılanan dışsal prestij ile performans arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapmışlardır. Bu çalışmada algılanan dışsal prestijin performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.²⁹² Ayrıca Mignonac, Herrbach ve Guerrero (2006) yüksek algılanan dışsal prestijin, bireyin kendisini pozitif değerlendirmesine sebebiyet verdiği için işten ayrılma niyetini azalttığı tespitini

²⁸⁸ Liao and Chuang, p. 41-58.

²⁸⁹ Gonzalez and Garcia Garazo, p.23-50.

²⁹⁰ Urban, 72-81.

²⁹¹ Başak Erdinç, s.169.

²⁹² Carmeli and Freund, 2002, p.51.

yapmışlardır.²⁹³ Son olarak Lu (2006) Tayvan’da konaklama işletmelerinin dahil olduğu 1000 farklı işletme üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adalet, algılanan dışsal prestij ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri analiz etmişlerdir. Bulgular algılanan dışsal prestijin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve ayrıca algılanan dışsal prestijin örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisinde kısmen aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur.²⁹⁴

Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkileri konusunda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan çalışmamız bir nevi konu ile ilgili eksikliği gidermeyi amaçlayan özgün bir araştırmadır.

²⁹³ Mignonac, Herrbach and Guerrero, p.6.

²⁹⁴ Chi-Hua Lu, “The Relationship among Organizational Justice, Perceived External Prestige, and Organizational Commitment”, Master's Thesis of Graduate Institute of Human Resource Management, Taipei, 2006, p.1-66.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK VE ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde; araştırma konusunun önemi, araştırmanın amacı, yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

4.1. Araştırma Konusunun Önemi

Küresel ekonomide hizmet endüstrisinin sürekli gelişimiyle birlikte, hizmet işletmelerinde müşterilerle etkin bağlantı kurmanın ve ilk seferde kaliteli hizmet sunmanın önemi de gittikçe artmıştır. Bu nedenle, sektördeki yöneticiler mükemmel hizmet sunmak için etkin yönetim tekniklerine ve örgütsel değerlendirme araçlarına daha fazla ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Hizmet endüstrisinin önemli sahalarından biri olan ve turizm açısından kritik rol oynayan konaklama işletmelerinde, müşteri ilişkileri yönetimini bu ihtiyaç doğrultusunda daha etkin hale getirmek, ayrıca insan kaynakları ve liderlik uygulamalarının etkinliğini artırabilmek için bu çalışmada, *örgütsel hizmet odaklılık* inceleme alanı olarak seçilmiştir.

Örgütsel hizmet odaklılık; personelin, bir hizmet işletmesinde hizmet sunum süreçlerinin kalitesini direkt olarak etkileyen ve işletme ile müşterileri arasındaki bütün etkileşimleri belirleyen tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel hizmet odaklılığın temel bileşenleri ise hizmet liderliği uygulamaları, hizmet teması uygulamaları, hizmet sistem uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi

uygulamalarıdır.²⁹⁵ Konaklama işletmeleri çalışanların kaliteli mal ve hizmet sunmasını sağlayacak olan davranışlar sergilemesi için örgütsel hizmet odaklılığa bu özellikleri nedeniyle önem vermelidirler.

Günümüzde işletmelerin rekabetçi üstünlükler elde etmelerinde, etkin hizmet sunmaları kadar çalışanları tarafından olumlu algılanan dışsal prestije sahip olmaları da önem arz etmektedir. Algılanan dışsal prestij; işgörenlerin dış dünyanın kendi örgütlerini nasıl gördüklerine ilişkin algıları ile ilgilidir.²⁹⁶ Başka bir ifadeyle, algılanan dışsal prestij; örgüte ilişkin dışarıdakilerin algıları konusunda o örgütün bir üyesinin inancısıdır. Çalışanlar örgütlerini ne kadar çok prestijli olarak algılsa, özdeşleşme düzeyi o ölçüde artacağından kendilerini kanıtlama potansiyelleri de yüksek olacaktır. Ayrıca bu durum bireylerin bireysel süreklilik, bireysel farklılık (bireysellik duygusu veya eşsiz olma) ve bireysel yüceltme (kendini daha çok pozitif olarak değerlendirme) duygularına katkıda bulunabilir.²⁹⁷

Bazı araştırmalar algılanan dışsal prestij performans üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.²⁹⁸ Daha da önemlisi algılanan dışsal prestij örgütsel girdilerin ve süreçlerin çıktısı olarak değerlendirilmekte ve örgütsel performansla karşılıklı bir ilişkiye sahiptir.²⁹⁹ Ayrıca algılanan dışsal prestij, içsel iletişim ve başarıların işgörenlerle paylaşılmasını olumlu etkilediğinden, işgörenlerin örgütle özdeşleşmesini sağlayabilirler.³⁰⁰

Son zamanlarda örgütsel davranış araştırmalarında dikkat çeken önemli konulardan biri de bağlamsal performanstır. Başarılı işletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmek için insan unsurunu ön plana çıkarmaları nedeniyle bu performans türü daha da önem kazanmaktadır. Bağlamsal performansta bireyin bilgisi, becerisi ve yeteneklerinden ziyade sosyal, psikolojik ve örgütsel ortam daha etkili olmaktadır. Hiç kuşkusuz bu

²⁹⁵ Lynn, Lytle and Bobek, p.281 ve Urban, 2009, p.74.

²⁹⁶ Bartels, Pruyn, De Jong et al., p.176

²⁹⁷ Fuller, Marler, Hester et al., 2006, p.702.

²⁹⁸ Carmeli and Freund, 2002, p.53-54.

²⁹⁹ Abraham Carmeli, "The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 4, 2004, p.315.

³⁰⁰ Hewitt, p.82.

psikolojik ve sosyal bağlamı oluşturmada örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij etkili olabilir.

Bağlamsal performans; herhangi bir iş için biçimsel olarak zorunlu olmayan, ancak bütün işlerin sosyal ortamını oluşturmaya yardım eden isteğe bağlı davranışlardır.³⁰¹ Başka bir ifadeyle, bağlamsal performans, temel iş fonksiyonlarıyla doğrudan ilişkili olmayan, ancak iş aktiviteleri ve süreçleri açısından katalizör işlevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirmesi nedeniyle ekstra bireysel çabadır. Dolayısıyla işletmelerde örgütsel süreçleri iyileştirme yolları önerme, başkalarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği yapma gibi bağlamsal performans örnekleri, kalite, verimlilik, esneklik ve yenilikçilik için uygun ortamın yaratılması bakımından oldukça önemlidir.³⁰²

Genelde araştırmacılar bağlamsal performansını iki kısımda incelemektedir:³⁰³

- 1) *Kişiler Arası Yardımlaşma*; çalışanların iş performansını destekleyen işbirlikçi, nazik ve yardımsever eylemleri ifade eder.
- 2) *İşe Adana*; sıkı çalışma, iş problemlerini çözmek için inisiyatif kullanma, örgütün çıkarlarını korumak için kurallara uyma gibi kendini disipline etme ve motive etmeyi kapsar.

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde gerek örgütsel hizmet odaklılık, gerekse algılanan dışsal prestijin bağlamsal performansla ilişkilerini inceleyen çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu çalışmada her iki kavramın da bağlamsal performansını etkileyebileceği düşünülmekte ve bu bağlamda çeşitli örgütsel düzeylerde farklı demografik özelliklere sahip olan yöneticiler açısından söz konusu kavramlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

³⁰¹ Jawahar and Carr, p.331.

³⁰² Kahya, p.96–104.

³⁰³ Stone-Romero, Alvarez and Foster Thompson, p.105

4.2. Araştırmanın Amacı

Mükemmel hizmet üretmek ve sunmak için işgören hizmet davranışlarını destekleyen, teşvik eden ve ödüllendiren sürekli örgütsel politikalar, faaliyetler, uygulamalar ve prosedürler bütünü olarak örgütsel hizmet odaklılık,³⁰⁴ hizmet sektöründe (konaklama işletmeleri vs) hizmet kalitesi imajı, performans, örgütsel bağlılık, karlılık gibi değişkenler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.³⁰⁵ Benzer şekilde, “örgüt hakkında dışarıdaki insanların ne düşündüğüne ilişkin bir işgörenin inancı” olarak ifade edilen algılanan dışsal prestij³⁰⁶ de çalışanların bazı çıktılarını etkileyebilmektedir.³⁰⁷ Özellikle stratejik paydaşlar tarafından olumlu şekilde görülen bir örgüte, üyeler aidiyet hissi duymaktadır. Buna ilaveten, yapılan bir araştırmada olumlu algılanan dışsal prestijin, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve performans ile pozitif yönlü ilişki, ancak işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.³⁰⁸ Bu bağlamda konaklama işletmelerinde hem örgütsel hizmet odaklılığın hem de algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İş faaliyetlerini başarmada ve çalışanları işe almada bilgi, beceri ve yetenekler önemlidir. Ancak günümüzde hem etkin liderlik, hem de nitelikli çalışanlar için dönüşümün temel kaynakları; başkalarına yardımcı olma, gönüllülük ve kararlı olma gibi motivasyonel karakteristikler ve kişi-örgüt uygunluğudur.³⁰⁹ Dolayısıyla görev performansından ziyade bağlamsal performansın incelenmesi önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde yardımsever, nazik ve işbirlikçi davranışların grup çalışmasının etkinliğini artırması ve koordinasyonu iyileştirmesi, çalışanlar arasındaki ihtilafları azaltarak ve iş performansını kolaylaştıran bir sosyal ve psikolojik bağlamı sağlayarak kontrolü kolaylaştırması beklenmektedir.³¹⁰ İşte bu noktadan hareketle,

³⁰⁴ Lynn, Lytle and Bobek, p.281-282.

³⁰⁵ Urban, , p.73.

³⁰⁶ Carmeli and Freund, 2009, p.236–250.

³⁰⁷ Fuller, Hester, Barnett et al., 2006, p.331.

³⁰⁸ Kulik and Perry, p.542-543.

³⁰⁹ Goodman and Svyantek, p.254–275.

³¹⁰ Van Scotter, p.81.

“Konaklama işletmeleri çalışanları, dışarıdakilerin örgütlerine nasıl baktıklarını öğrendiklerinde bağlamsal performansları nasıl etkilenmektedir?” ve “Bu işletmelerdeki çalışanlar açısından örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorularına cevap aramak için bu çalışmanın yapılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin yöneticilerin bağlamsal performansı üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde çeşitli boyutlarıyla incelemek ve bu konuda işletmelere yönelik çeşitli öneriler geliştirmektir.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modelinin tasarımı, hipotez geliştirme ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

4.3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Ancak incelemek istediğimiz konaklama işletmeleri sayısının tam olarak bilinmemesi nedeniyle araştırmanın örnekleme, Nevşehir ili sınırları içerisindeki turizm belgeli ve özel belgeli konaklama işletmelerinin yöneticileri olarak belirlenmiştir. Bu konaklama işletmelerinde Nevşehir Turizm İl Müdürlüğü'nün 2011 yılı verilerine göre yaklaşık olarak 522 üst kademe yöneticisi ve orta kademe yöneticisi istihdam edilmektedir.³¹¹ Ana kütlenin bilindiği varsayıldığı için, çalışmada aşağıdaki formül kullanılmıştır:³¹²

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını,

³¹¹ Nevşehir Turizm İl Müdürlüğü İstatistikleri, 2011.

³¹² Biçkes, 2011, s.205.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde “t” tablosundan bulunan teorik değeri,
d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (n) 522’dir. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı anakütlenin homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle sırasıyla 0.90 ve 0.10 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0.05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n= 522 \times (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) / (0,05)^2 \times (522-1) + (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) = 109 \text{ birim.}$$

Bu sonuç, örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 109 örnek birimine ulaşmanın yeterli olacağını göstermektedir.

Bizzat araştırmacı tarafından yapılan *basit rasgele örnekleme yöntemine* göre dağıtılan anketler arasından bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 144 anket (birim) elde edilmiştir. Bu sayının analiz için yeterli olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle anketlerin geri dönüş oranı %27.6 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, bilimsel yeterlilik açısından kabul edilebilir düzeydedir.³¹³

4.3.2. Ölçekler

Bu çalışmada, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yöneticilerinin perspektifiyle örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi incelenmek istendiği için, örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij bağımsız, bağlamsal performans ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bu doğrultuda aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır:

- *Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği*: Konaklama işletmelerinin yöneticileri açısından örgütsel hizmet odaklılığın ölçülmesi için Lytle, Hom ve Mokwa

³¹³ Nina D. Cole, Douglas H. Flint, “Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible versus Traditional Benefit Plans”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 1, 2004, p.19-40.

(1998)³¹⁴ tarafından geliştirilen SERV*OR ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ve bu ölçek “Bu otelde çalışanlar, işveren ve yöneticilerin kendilerine gösterdikleri ilgi kadar müşterilere ilgi göstermektedirler”, “Çalıştığım otel en son teknolojileri kullanarak becerilerini zenginleştirmektedir” gibi 35 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Hizmet Teması Uygulamaları (6 ifade), Hizmet Sistem Uygulamaları (16 ifade), Hizmet Liderliği Uygulamaları (9 ifade) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (5 ifade) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach’s alpha) 0.86 olarak hesaplanmıştır. Genellikle bir ölçeğin güvenilirliği için Cronbach’s Alpha değerinin 0.70 olmasının yeterli olduğu düşünülmektedir.³¹⁵

- *Algılanan Dışsal Prestij Ölçeği:* Konaklama işletmeleri yöneticilerinin algılanan dışsal prestijine dair eğilimlerini ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tasarlanan ve daha sonra Johnson ve Ashforth (2008)³¹⁶ geliştirilen 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) Algılanan Dışsal Prestij ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek “Çevremdeki insanlar, çalıştığım otelin itibarının çok yüksek olduğunu düşünmektedirler”, “Çalıştığım otel, en iyi otellerden biri olarak kabul edilmektedir” gibi 6 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan dışsal prestij ölçeğinin güvenilirliği 0.85 olarak tespit edilmiştir.
- *Bağlamsal Performans Ölçeği:* Konaklama işletmeleri yöneticilerinin Bağlamsal Performansını ölçmek için Van Scotter ve Motowidlo (1996)³¹⁷ tarafından geliştirilmiş olan Bağlamsal Performans ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne

³¹⁴ Lytle, Hom and Mokwa, p.456.

³¹⁵ Jum C. Nunnally, *Psychometric Theory*, 2nd edn. New York, McGraw-Hill, 1978, p.245.

³¹⁶ Fred Mael and Blake E. Ashforth, “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organization Behavior*, Vol. 13, 1992, p.103-123 ve Johnson and Ashforth, p.287-309.

³¹⁷ James R. Van Scotter and Stephan J. Motowidlo, “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No.5, 1996, p.525-531.

Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) olup, bu ölçek “Çalışanları, kendileri hakkında olumlu düşünmeye teşvik ederim”, “Çalışanlara, onlar talep etmeden yardımcı olurum” gibi 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0.88 olarak tespit edilmiştir.

Söz konusu ölçekler, Türkiye’deki konaklama işletmeleri ve yöneticilerinin özelliklerine bağlı olarak Türkçe literatüre uyarlanmıştır. Ankette; konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri, otellerin sahiplik durumu, oda sayısı, yıldız sayısı, yönetim tarzı, çalışan sayısı ve çalışanlarının turizm eğitimi alma eğilimi gibi sorulara da ayrıca yer verilmiştir.

4.3.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada bağlamsal performansı etkileyen faktörler olarak örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestiji ele alınmaktadır.

Ampirik incelemeler; bankacılık sektöründe hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık ve karlılık gibi değişkenler üzerinde örgütsel hizmet odaklılığın önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.³¹⁸ Örgütsel hizmet odaklılık, özellikle hizmet işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bazı yazarlara göre örgütsel hizmet odaklılık, temel hizmet sunumu ve işletme performansı ile pozitif ilişkilidir. Örneğin; Liao ve Chuang (2004) önbüro personel açısından hizmet odaklılık ile hizmet performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.³¹⁹ Benzer şekilde Gonzalez ve Garcia Garazo (2006) konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları bir araştırmada örgütsel hizmet odaklılığın hem iş tatminini hemde örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.³²⁰

Carmeli ve Freund (2002) İsrail hukuk firmalar üzerinde yaptıkları bir çalışmada algılanan dışsal prestijin, performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.³²¹ Ayrıca Mignonac, Herrbach ve Guerrero (2006) olumlu algılanan dışsal prestijin, bireyin kendisini pozitif değerlendirmesine sebebiyet verdiği için işten

³¹⁸ Urban, p.73.

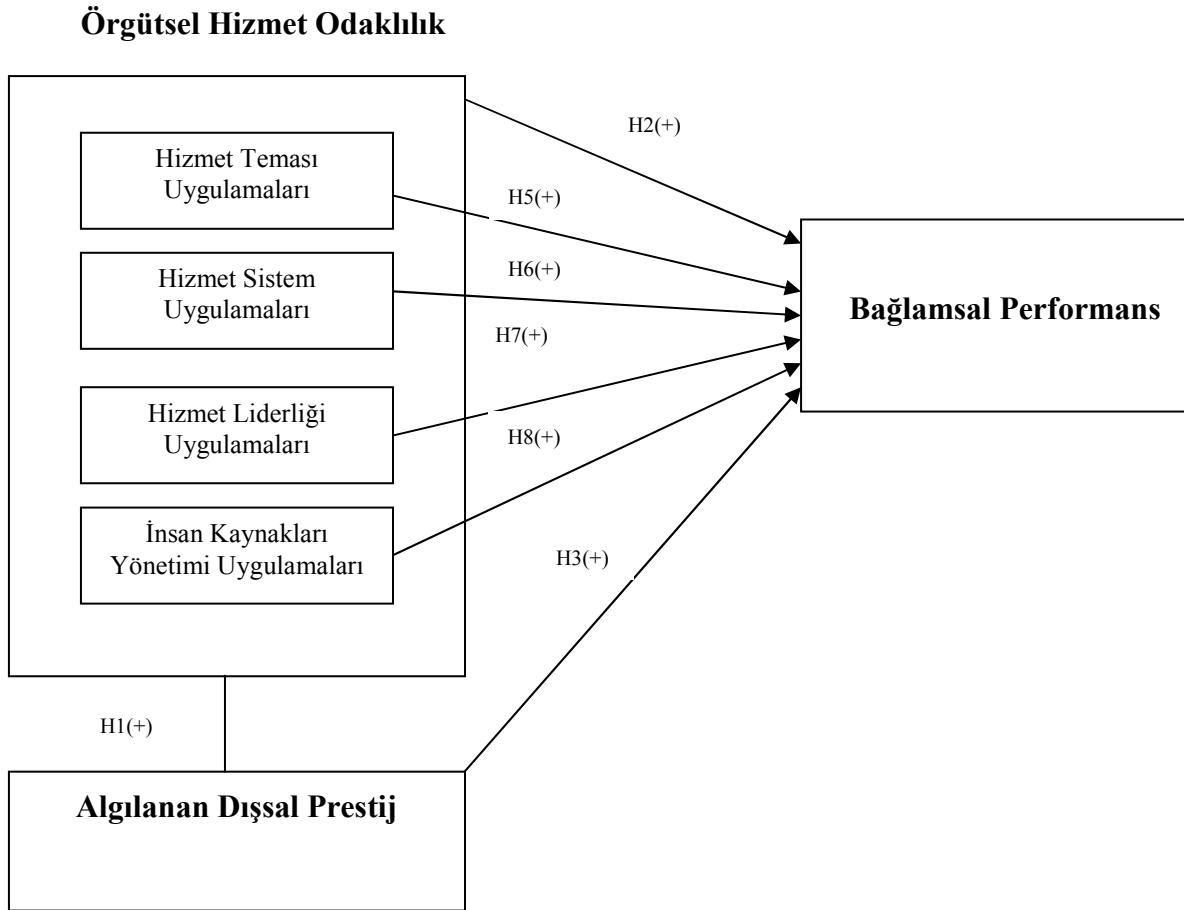
³¹⁹ Liao and Chuang, p. 41-58.

³²⁰ Gonzalez and Garcia Garazo, p.23-50.

³²¹ Carmeli and Freund, 2002, p.51.

ayrılma niyetini azalttığı tespitini yapmışlardır.³²² Yine Tak ve Aydemir (2006) algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırma bulguları algılanan dışsal prestijin örgütsel bağlılığı ve özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.³²³

Gerek örgütsel hizmet odaklılık gerekse algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Ancak yukarıda belirttiğimiz araştırmaların bulguları ve konu ile ilgili literatür dikkate alınarak tasarlanan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

³²² Mignonac, Herrbach and Guerrero, p.6.

³²³ Bilçin Tak ve B. Aydemir, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.215-216.

Yukarıda tasarlanan araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Algılanan dışsal prestij ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij, bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Hizmet teması uygulamaları ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Hizmet sistem uygulamaları ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Hizmet liderliği uygulamaları ile bağlamsal performans pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Hizmet teması uygulamaları ve algılanan dışsal prestij bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 10: Hizmet sistem uygulamaları ve algılanan dışsal prestij bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 11: Hizmet liderliği uygulamaları ve algılanan dışsal prestij bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 12: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan dışsal prestij bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4.3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Anket formları bizzat araştırmacı tarafından konaklama işletmelerinin yöneticilerine dağıtılmıştır. Elde edilen anket formları belli kriterler doğrultusunda değerlendirildikten sonra, bunlardan bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olanlar birtakım istatistiksel

analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmada öncelikle yöneticilerin demografik özellikleri, konaklama işletmelerinin özellikleri, konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık eğilimleri, konaklama işletmelerinin algılanan dışsal prestij eğilimleri ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin bağlamsal performansı ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için veriler analiz edilmiştir.

4.4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri, konaklama işletmelerine ilişkin bilgiler ve temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçları ele alınmaktadır.

4.4.1. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yöneticileri ile ilgili bulgular Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1 incelendiğinde; yöneticilerin %22.2’sinin kadın, %77.8’inin erkek, %53.5’inin evli ve %46.5’inin bekâr olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin %30.6’sı 25 yaş ve aşağısı grupta yer alırken, sadece %13.9’u ise 41 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır.

Yöneticiler eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; %15.3’ünün ilköğretim, %43.8’inin lise ve dengi okul, %21.5’inin meslek yüksekokulu, %18.1’inin fakülte ve %1.4’ünün yüksek lisans ve doktora düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Veriler ayrıca, söz konusu yöneticilerin büyük bir kısmının (%61.1) iş deneyiminin 6 yıldan fazla olduğunu ve sadece %8.3’ünün 1 yıldan az olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	F	(%)
Cinsiyet		
1.Kadın	32	22.2
2.Erkek	112	77.8
Medeni Durum		
1.Evli	77	53.5
2.Bekar	67	46.5
Yaş		
25 ve aşağısı	44	30.6
26-30 arası	33	22.9
31- 35 arası	22	15.3
36-40 arası	25	17.3
41 yaş ve üzeri	20	13.9
Eğitim Durumu		
İlköğretim	22	15.3
Lise ve Dengi Okul	63	43.8
Meslek Yüksekokulu	31	21.4
Fakülte	26	18.1
Yüksek Lisans ve Doktora	2	1.4
İş Deneyimi		
1 yıldan daha az	12	8.3
1-5 yıl arası	44	30.6
6-10 yıl arası	26	18.1
10 yıl ve daha fazla	62	43.0
Oteldeki Pozisyonu		
Üst Kademe Yönetici	28	19.4
Orta kademe Yöneticisi	116	80.6
Departman		
Üst Kademe Yönetimi	28	19.4
Ön Büro	48	33.3
Yiyecek İçecek	31	21.5
Kat Hizmetleri	19	13.3
Muhasebe	8	5.6
Diğer	10	6.9
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		
1 yıldan daha az	14	9.7
1-5 yıl arası	40	27.8
6-10 yıl arası	23	16.0
10 yıldan daha fazla	67	46.5

Araştırmaya katılan yöneticilerin %19.4'ü üst kademe yöneticisi ve %80.6'sı orta kademe yöneticisi konumundadır. Tablo 4.1'de bu yöneticilerin %19.4'ünün üst kademe, %33.3'ünün önbüro, %21.5'inin yiyecek-içecek, %13.3'ünün kat hizmetleri, %5.6'sının muhasebe ve %6.9'unun diğer departmanlarda görev yaptığı görülmektedir.

Yöneticilerin yaklaşık %46.5'inin 10 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu da yöneticilerin konaklama işletmelerini sevk ve idare etmede oldukça deneyimli olduklarını göstermektedir.

4.4.2. Araştırmaya Konu Olan Konaklama İşletmelerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya konu olan işletmelerin yönetimi ve yapısı ile ilgili bazı veriler aşağıda Tablo 4.2'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan otellerin %77.1'inin şahıs otel, %13.9'unun kiralık otel ve %9'unun zincir otel niteliğinde olduğu görülmektedir. Ankete cevap veren yöneticilerin yaklaşık üçte biri 101 ve daha fazla odaya sahip otellerde çalışmaktadır. Ayrıca bu yöneticilerin %11.1'i 5 yıldızlı, %31.9'u 4 yıldızlı, %21.5'i özel belgeli ve %35.5'i diğer otellerde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %61'inin üst düzey yönetici, %5.6'sının aile bireylerinden profesyonel bir yönetici ve %33.3'ünün dışarıdan istihdam edilen profesyonel yönetici olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu yöneticilerin %56.9'unun turizm eğitimi aldığı, %43.1'nin ise turizm eğitimi almadığı belirlenmiştir.

Ankete cevap veren yöneticilerin %54.2'si 50 ve daha az personelin istihdam edildiği otellerde çalıştığını belirtirken, sadece %13.2'si 100 ve daha fazla kişinin istihdam edildiği otellerde çalıştığını ifade etmiştir. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin %61.8'i işletmelerinin 10 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe faaliyet gösterdiğini beyan etmiştir.

Tablo 4. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Konaklama İşletmeleri ile İlgili Bulgular

Konaklama İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	f	(%)
Sahiplik Durumu		
Şahıs otel	111	77.1
Kiralık otel	20	13.9
Zincir otel	13	9.0
Oda Sayısı		
25 ve daha az	40	27.8
26-50 arası	32	22.2
51-100 arası	30	20.8
101 ve daha fazla	42	29.2
Yıldız Sayısına Göre Yöneticilerin Dağılımı		
Özel belgeli Otellerde Çalışan Yöneticiler	31	21.5
4 yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticiler	46	31.9
5 yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticiler	16	11.1
Diğer Otellerde Çalışan Yöneticiler	51	35.5
Yönetim Tarzı		
Üst Düzey Yönetici	88	61.1
Aile Bireyi Olarak Profesyonel yönetici	8	5.6
Dışarıdan İstihdam Edilen Profesyonel yönetici	48	33.3
Turizm Eğitimi Alma Durumu		
EVET	82	56.9
HAYIR	62	43.1
Çalışan Sayısı		
10 ve daha az	54	37.5
11-25 arası	24	16.7
26-50 arası	12	8.3
51-75 arası	33	22.9
76-100 arası	2	1.4
100 den fazla	19	13.2
Turizm Sektöründeki Faaliyet Süresi (Yıl olarak)		
1 yıldan daha az	10	6.9
1-5 yıl	28	19.5
6-10 yıl	17	11.8
10 yıldan daha fazla	89	61.8

4.4.3. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Örgütsel Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri

Örgütsel Hizmet Odaklılık ile ilgili araştırma sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.3'te Örgütsel Hizmet Odaklılığın boyutlarından “Hizmet Teması Uygulamaları” incelendiğinde, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde yöneticilerin, müşteriler açısından ortaya çıkan sorunları (kalite, fiyat, hız vs.) azaltmak için büyük çaba sarf etmelerinin (%89.7) ve müşterilere rakiplerden daha dost canlısı ve nazik davranmalarının (%88.3) öne çıkan hususlar olduğu görülmektedir. Benzer şekilde “Hizmet Sistem Uygulamaları” incelendiğinde, yöneticilerin büyük ölçüde, işletmede ortaya çıkmış olan sorunları çözenin yollarını aradıkları (%94.8), müşterilerin sesine kulak verdikleri (%89.9) ve bütün bölümler tarafından benimsenen hizmet standartlarını kavramak zorunda olduklarını (%83.6) düşündükleri görülmektedir. “Hizmet Liderliği Uygulamaları” ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde ise; yönetimin öncelikle çalışanlara sürekli olarak hizmetin önemini vurguladığı (%92.2), işgörenlerin kendilerini adayarak hizmet vermelerini istediği (87.9), işletmede hizmet kalitesini sürekli olarak ölçtüğü (%86.5) ve müşteriler ve önbüro personeli ile iş başında ve iş dışında düzenli olarak ilgilendiği (%85.0) anlaşılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılığın en çarpıcı bulguları insan kaynakları uygulamaları boyutu ile ilgilidir. Yöneticilerin %55.6'sı işletmede sadece verimlilik için değil, hizmet kalitesi için teşvikler ve ödüller sunduğunu ifade etmektedir. Buna karşın yöneticilerin yaklaşık %57.7'si yönetimin etkin hizmeti törenle ödüllendirmediğini düşünmektedir. Ayrıca Tablo 4.3 incelendiğinde müşterilerle iletişim kurma, kaliteli hizmet sunma konusunda işgören becerilerini geliştirme ve müşterilere yönelik tutumları iyileştirme konusundaki eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Örgütsel Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri

Örgütsel Hizmet Odaklılık İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Hizmet Teması Uygulamaları	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1. Bu otelde çalışanlar, işveren ve yöneticilerin kendilerine gösterdikleri ilgi kadar müşterilere ilgi göstermektedirler.	6.9	14.6	5.6	34.7	38.2	3,83	1,27
2. Bu otelde çalışanlar, müşteriler için kendilerinden beklenen hizmetten daha fazlasını yapmaktadırlar.	2.1	7.6	11.8	41.7	36.8	4,03	,99
3. Bu otelde çalışanlar, müşterilere rakip otellerin çalışanlarından daha dost canlısı ve nazik davranmaktadırlar.	1.4	2.8	15.3	41.0	39.6	4,15	,87
4. Bu otelde çalışanlar, müşteriler açısından ortaya çıkan uygunsuzlukları (kalite, fiyat, hız vs.) azaltmak için büyük çaba sarf etmektedirler.	0.7	4.2	11.1	42.4	41.7	4,20	,84
5. Bu otelde çalışanlar, yönetimin onayını aramaksızın müşterileri ilgilendiren konularda kararlar vermektedirler.	11.1	29.2	21.5	27.1	11.1	2,98	1,20
6. Bu otelde çalışanlar, etkin hizmet sunabilmek için serbestçe eyleme geçme, düşüncelerini özgürce ifade etme ve çeşitli konularda inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahiptirler.	9.0	25.7	22.9	31.3	11.1	3,10	1,17
Hizmet Sistem Uygulamaları							
7. Çalıştığım otel en son teknolojileri kullanarak becerilerini zenginleştirmektedir.	4.9	16.0	31.3	33.3	14.6	3,37	1,06
8. Çalıştığım otelde, yüksek kalite düzeyini yakalamak ve geliştirmek için teknolojiye yararlanılmaktadır.	3.5	16.0	20.8	40.3	19.4	3,56	1,08
9. Çalıştığım otelde, önbüro personelinin performansını yükseltmek için ileri teknolojilere yararlanılmaktadır.	1.4	15.3	27.8	38.2	17.4	3,55	,99
10. Çalıştığım otelde, müşteriler açısından ortaya çıkmış olan problemleri çözmenin yolları aranmaktadır.	0.7	1.4	6.3	53.5	38.2	4,27	,70
11. Çalıştığım otelde, müşteriler açısından ortaya çıkan problemlere çözüm aramaktan ziyade bu problemleri önlemenin yolları aranmaktadır.	1.4	6.9	15.3	52.1	24.3	3,91	,89
12. Çalıştığım otelde, müşterilerin sesine aktif bir şekilde kulak verilmektedir.	0.7	4.9	9.0	40.3	45.1	4,24	,86
13. Çalıştığım otelde, hizmet takibi için müşteri şikâyetlerini değerlendiren etkin bir mekanizma mevcuttur.	3.5	18.1	16.0	40.3	22.2	3,60	1,12
14. Çalıştığım otelde, hizmette oluşabilecek aksaklıkları gidermeye yönelik sorun çözme grupları mevcuttur.	5.6	20.8	25.0	34.0	14.6	3,31	1,12
15. Çalıştığım otelde, hizmetlerin usulüne uygun şekilde sunulduğunu teyit etmek üzere bir hizmet sonrası takip sistemi mevcuttur.	0.7	8.3	19.4	47.2	24.3	3,86	,90
16. Çalıştığım otelde, müşterilere sunulan hizmetler garanti kapsamındadır.	0.7	6.3	18.1	48.6	26.4	3,94	,87
17. Çalıştığım otelde müşterilerin şikâyet etmesi	0.7	10.4	15.3	49.3	24.3	3,86	,92

beklenmeksizin, şikâyet konusu olabilecek durumlar belirlenmeye çalışılır.							
18. bu otel çalışanlar, uygun zaman ve koşullarda, müşteri araştırmalarının sonuçları hakkında bilgilendirilmektedirler.	0.0	8.3	21.5	50.0	20.1	3,82	,84
19. Bu oteldeki tüm çalışanlar, bütün departmanlar tarafından benimsenen hizmet standartlarını kavramak zorundadır.	2.1	8.3	11.8	45.1	32.6	3,98	,98
20. Çalıştığım otelin vizyonu ile uyumlu olarak, her birimin gelişmiş amaçlar hiyerarşisi mevcuttur.	2.2	15.3	25.5	40.1	16.8	3,54	1,01
21. Çalıştığım otelde hizmet performans ölçütleri, pozisyon ve fonksiyon dikkate alınmaksızın tüm çalışanlara açıkça iletilmektedir.	3.6	20.4	10.9	41.6	23.4	3,61	1,15
Hizmet Liderliği Uygulamaları							
22. Çalıştığım otelde, sunulan hizmetlere yüzeysel değil, gerçek bağlılık söz konusudur.	0.7	9.5	16.1	42.3	31.4	3,94	,96
23. Çalıştığım otelde müşteriler gelir kaynağı olarak değil, kaliteli hizmet sunumu için bir fırsat olarak kabul edilmektedir.	0.7	15.3	13.9	45.3	24.8	3,78	1,01
24. Çalıştığım otel, gerçek varlık sebebinin müşterilerin gereksinimlerine hizmet etmek olduğuna inanmaktadır.	0.0	11.7	14.6	49.6	24.1	3,86	,91
25. Otel yönetimi, çalışanlara sürekli olarak hizmetin önemi vurgulanmaktadır.	0.0	2.2	10.9	54.0	32.8	4,18	,70
26. Otel yönetimi, müşterilere ve ön büro personeline iş başında ve iş dışında sürekli olarak ilgi göstermektedir.	2.2	5.1	15.3	40.9	36.5	4,04	,96
27. Otel yönetimi, sürekli olarak hizmet kalitesini ölçmektedir.	1.5	3.6	16.1	52.6	26.3	3,99	,84
28. Otel yönetimi, çalışanların kendilerini adayarak hizmet vermelerini istemektedir.	1.5	3.6	13.9	49.6	31.4	4,06	,85
29. Otel yönetimi, çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve etkin hizmet sunmaları için onlara yalnızca yüzeysel ilgi göstermekle kalmayıp, kaynak da temin etmektedir.	1.5	8.0	23.4	46.0	21.2	3,77	,92
30. Otel yönetimi, personele girdi sağlamak ve kaliteli hizmet sunumu için liderlik rolü oynamaktadır.	1.5	11.7	20.4	29.9	36.5	3,88	1,07
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları							
31. Otel yönetimi sadece verimlilik için değil, hizmet kalitesi için de bütün kademelerde teşvikler ve ödüller sunmaktadır.	10.4	25.0	18.1	27.8	18.8	3,19	1,29
32. Otel yönetimi, etkin hizmeti her zaman törenle ödüllendirmektedir.	18.1	27.8	23.6	18.8	11.8	2,78	1,27
33. Çalıştığım otelde yüksek kalitede hizmet sunumu için, her çalışana becerilerini geliştirmeye yönelik personel eğitimi verilmektedir.	8.3	30.6	20.1	29.9	11.1	3,04	1,17
34. Çalışanların müşteriyle yüzyüze iletişim kurması esnasında, en iyi hizmet standardını sunmalarına yardımcı olacak eğitim faaliyetlerine çok zaman ve çaba harcanmaktadır.	12.5	25.0	22.2	24.3	16.0	3,06	1,28
35. Çalıştığım otelde, müşterilere yönelik tutumları belirlemek ve iyileştirmek için eğitim oturumlarında vaka (örnek olay) çalışması yapılmaktadır.	9.7	30.6	18.8	28.5	12.5	3,03	1,21

4.4.4. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Algılanan Dışsal Prestije İlişkin Eğilimleri

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin %89.5'i çevrelerindeki insanların çalıştıkları otellerin itibarının çok yüksek olduğunu düşünmektedirler. Yine yöneticilerin %86.85'i çalıştıkları otelin çevrelerindeki en iyi otellerden bir olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Buna ilaveten, yöneticilerin %84.65'nin diğer otellerin sahiplerinin ve yöneticilerinin otellerini küçümsemediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4. 4. Konaklama İşletmelerindeki Yöneticiler Açısından Algılanan Dışsal Prestije İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Algılanan Dışsal Prestij İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1. Çevremdeki insanlar, çalıştığım otelin itibarının çok yüksek olduğunu düşünmektedirler.	0.7	1.5	16.8	52.6	28.5	4,07	,75
2. Bu otelin bir çalışanı olduğum için toplumda önemli bir prestije sahip olduğum düşünülmemektedir.	1.5	10.9	25.5	37.2	24.8	3,73	1,00
3. Çalıştığım otel, en iyi otellerden biri olarak kabul edilmektedir.	0.7	3.6	17.5	55.5	22.6	3,96	,78
4. Diğer otellerin sahipleri ve yöneticileri çalıştığım oteli küçümsememektedirler.	0.7	3.6	21.9	41.6	32.1	4,00	,87
5. Diğer otellerin çalışanları, bu otelde çalışmayı gurur verici bir şey olarak görmektedirler.	0.7	7.3	32.1	39.4	20.4	3,72	,89
6. Çalıştığım otelin toplumdaki itibarı iyidir.	0.7	5.8	13.1	50.4	29.9	4,02	,85

4.4.5. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bağlamsal Performansına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin bağlamsal performansına ilişkin veriler Tablo 4.5'te sunulmuştur. Tablodaki bulgular incelendiğinde, yöneticilerin işgörenlere dürüst davranmaları, verilen görevleri başarmak için ortaya çıkması muhtemel engellerin üstesinden gelmeye kararlı olmaları, verilen işte detaylara dikkat etmeleri, kişisel disiplin ve otokontrole sahip olmaları, hevesli bir biçimde işlerinin üstesinden gelmeleri ve işgörenlerin kişisel problemlerinde onlara destek olmaları görülen en yaygın bağlamsal performans örnekleridir.

Tablo 4. 5. Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Bağlamsal Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bağlamsal Performans İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1. Çalışanları başarılı oldukları zaman methederim.	0.7	5.8	9.5	48.2	35.8	4,12	,86
2. Çalışanları, kendileri hakkında olumlu düşünmeye teşvik ederim.	0.0	3.6	7.3	55.5	33.6	4,19	,72
3. Çalışanlara kişisel problemleri olduğu zaman destek olurum.	0.0	2.9	8.0	48.9	40.1	4,26	,73
4. Çalışanlara dürüst davranırım.	0.7	2.2	5.1	44.5	47.5	4,36	,74
5. Çalışanları etkileyebilecek uygulamalarda bulunmadan önce onlarla konuşurum.	1.5	2.9	9.5	52.6	33.6	4,14	,81
6. Çalışanlara, onlar talep etmeden yardımcı olurum.	0.0	5.1	13.1	53.3	28.5	4,05	,78
7. Çalıştığım otelde, farklılıkların üstesinden gelmek ve birlikte çalışmak için çalışanları teşvik ederim.	1.5	2.2	7.3	51.1	38.0	4,22	,79
8. İşimi öngörülen sürede bitirebilmek için gönüllü olarak fazla mesai yaparım.	0.7	7.6	10.4	34.7	46.5	4,19	,95

9. Kişisel disiplin ve oto kontrolü uygulayım.	0.0	3.5	3.5	<u>44.4</u>	<u>48.6</u>	4,38	,71
10. Otel için gerektiğinden daha fazla çalışırım.	0.7	5.6	6.9	50.0	36.8	4,17	,83
11. Bana verilen görevleri yerine getirmek için ortaya çıkması muhtemel engellerin üstesinden gelmeye kararlıyım.	0.0	0.7	7.6	<u>50.0</u>	<u>41.7</u>	4,33	,64
12. Bana verilen zorlu ve fırsat dolu görevleri severim.	0.7	4.2	12.5	45.1	37.5	4,15	,84
13. İşimdeki güçlüklerin üstesinden hevesli bir şekilde gelirim.	0.0	2.1	5.6	<u>52.1</u>	<u>40.3</u>	4,30	,67
14. İşimle ilgili önemli detaylara dikkat ederim.	0.0	2.1	7.6	<u>47.2</u>	<u>43.1</u>	4,31	,70
15. İşimdeki problemleri çözmek için inisiyatif kullanırım.	2.1	4.9	10.4	43.1	39.6	4,13	,93

4.4.6. Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Açısından Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Bu çalışmada, konaklama işletmeleri yöneticileri açısından örgütsel hizmet odaklılık, algılanan dışsal prestij ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri analiz eden bir model önerilmiştir. Çalışma kapsamındaki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.6'da verilmiştir. Bütün ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.70'in üzerindedir ve bilimsel açıdan kabul edilebilir bir düzeyi ifade etmektedir.³²⁴

Modele dâhil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vardır ($r=0,405$; $p<0.01$). Yani mükemmel hizmet üretmek ve sunmak için işgörenin hizmet davranışlarını destekleyen ve ödüllendiren örgütsel politikalar, faaliyetler, uygulamalar ve prosedürler süreklilik arz ederse, algılanan dışsal prestij bundan olumlu yönde etkileneceği ifade edilebilir. Dolayısıyla **H1** hipotezi **kabul** edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel hizmet

³²⁴ Nunnally, p.245.

odaklılık, bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir ($r=0,369$; $p<0.01$). Bu tespit, yüksek bağlamsal performansın etkin örgütsel hizmet odaklılığın mevcudiyetinden kaynaklandığına işaret etmektedir. Bu bulgu **H2** hipotezini **desteklemektedir**. Ayrıca algılanan dışsal prestij, bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir ($r=0,487$; $p<0.01$). Bu nedenle **H3** hipotezi **kabul edilmiştir**.

Korelasyon analizi sonuçları örgütsel hizmet odaklılığın boyutları açısından değerlendirildiğinde, hizmet sistem uygulamaları ($r=0,323$; $p<0.01$) ve hizmet liderliği uygulamaları ($r=0,492$; $p<0.01$) algılanan dışsal prestij ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Aynı zamanda hizmet sistem uygulamaları ($r=0,370$; $p<0.01$) ve hizmet liderliği uygulamalarının ($r=0,518$; $p<0.01$) bağlamsal performansla da pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu bulgular **H6** ve **H7** hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir. Buna karşın, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ($r=-0,283$; $p<0.01$) bağlamsal performansla negatif yönde ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bu örneklem kapsamındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansı olumsuz etkilediği ifade edilebilir. Yani ilişkinin yönü negatif olduğundan **H8** hipotezi **ret** edilmiştir. Öte yandan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanan dışsal prestijle pozitif yönde ilişkili olduğu ve bu ilişkinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Son olarak örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet teması uygulamalarının hem algılanan dışsal prestij hem de bağlamsal performans ile pozitif ilişkili olduğu; fakat bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durumda **H5** hipotezi de **desteklenmemektedir**.

Tablo 4. 6. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar ve Cronbach'ın Alpha Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Hizmet Teması Uygulamaları	3,61	,69	(0.77)						
2.Hizmet Sistem Uygulamaları	3,65	,66	,270**	(0.90)					
3.Hizmet Liderliği Uygulamaları	3,94	,55	,279**	,426**	(0.83)				
4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	3,02	,86	-,165*	,029	,043	(0.82)			
5. Örgütsel Hizmet Odaklılık	3,62	,43	,495**	,872**	,695**	,263**	(0.86)		
6. Algılanan Dışsal Prestij	3,91	,61	,105	,323**	,492**	,016	,405**	(0.85)	
7.Bağlamsal Performans	4,21	,46	,152	,370**	,518**	-,283**	,369**	,487**	(0.88)

* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)** Korelasyon, $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Ayrıca konaklama işletmelerinin çalışanları (orta ve üst kademe yöneticileri) açısından örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisini analiz etmek için basit regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7 verilmektedir. Çoklu bağıntı sorununu incelemek için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Tüm modeller açısından maksimum VIF değeri 1.551'dir. Bu en üst sınır olarak kabul edilen 10'un çok aşağısındadır.³²⁵ En düşük tolerans değeri 0.645 olup, en alt sınır değeri olan 0.10'dan çok daha yüksektir.³²⁶ Yine Durbin-Watson katsayısı 1.921 civarındadır. Yani Durbin-Watson katsayısı 2'yi aşmadığından regresyon analizi açısından çoklu bağıntı ciddi bir problem teşkil etmemektedir.

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi sadece örgütsel hizmet odaklılığın bağımsız değişken ve bağlamsal performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0.134$; $F_{(1-135)}=20,875$; $p<0.01$). Modele göre örgütsel hizmet odaklılık, bağlamsal performanstaki varyansın %13.4'ünü açıklamaktadır. Modelde örgütsel hizmet odaklılığın bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta=0,366$; $p<0.01$). Model II'de ise örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij bağımsız değişkenler ve bağlamsal performans bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Bu model de istatistiksel açıdan 0.01 düzeyinde anlamlıdır ($R^2=0.272$; $F_{(1-135)}=24,990$). Model II'de örgütsel hizmet odaklılık ($\beta=0,202$; $p<0.05$) ve algılanan dışsal prestij ($\beta=0,406$; $p<0.01$) birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla **H4** hipotezi **kabul** edilmektedir.

³²⁵ Mehmet Şerif Şimşek, Şevki Özgener, Metin Kaplan, vd., "The Moderating Role of Formalization in Determining the Effects of Strategic Flexibility and Perceived Risk on Affective Organizational Commitment", *5th International Strategic Management Conference*, Stellenbosch, South Africa, July 2-4, 2009, p.619-628,

³²⁶ Joseph F. Hair, Jr., William C. Black, Barry J. Babin et al., *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

Tablo 4. 7. Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon

Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	S.E.	Standardize Edilmiş β	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 1 F ₍₁₋₁₃₅₎ = 20,875											
Sabit	2,800	,314		8,913**	,000	0.134	0.128		1.635		
Örgütsel Hizmet Odaklılık	,394	,086	,366	4,569**	,000					1,000	1,000
Model 2 F ₍₂₋₁₃₄₎ = 24,990											
Sabit	2,233	,310		7,199**	,000	0.272	0.261	0.138			
Örgütsel Hizmet Odaklılık	,217	,087	,202	2,502*	,014					,836	1,196
Algılanan Dışsal Prestij	,308	,061	,406	5,034**	,000					,836	1,196

*p < 0.05; **p < 0.01

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Model III ve Model IV'e ilişkin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8'de verilmektedir. Model III'te örgütsel hizmet odaklılığın dört boyutu bağımsız değişken ve bağlamsal performans bağımlı değişkendir. Model III istatistiksel açıdan 0.01 düzeyinde anlamlıdır ($R^2=0.371$; $F_{(4-132)}=19,440$). Bu modelde örgütsel hizmet odaklılığın boyutları, bağımlı değişken olan bağlamsal performanstaki varyansın %37.1'ini açıklamaktadır. Araştırmaya konu olan konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet sistem uygulamaları ($\beta=0,197$; $p<0.05$) ve hizmet liderliği uygulamaları ($\beta=0,472$; $p<0.01$) bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu modelde β katsayısına bakıldığında bağlamsal performans üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip değişken hizmet liderliği uygulamaları olduğu görülmektedir. Buna karşın, araştırmaya konu olan örneklem açısından örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından insan kaynakları yönetimi boyutu, bağlamsal performans üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,287$; $p<0.01$). Bu sonuca göre, örneklem dahindeki konaklama işletmelerinde mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları devam ettiği sürece, çalışanların bağlamsal performansının negatif yönde etkileneceği söylenebilir.

Model III'te araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılıkta müşteri boyutu olarak değerlendirilen hizmet teması uygulamaları, bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahiptir. Ancak bu etki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Yani bu işletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminin bağlamsal performansı artırmada hala etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 8. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	S.E.	Standardize Edilmiş β	t-değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 3 F ₍₄₋₁₃₂₎ = 19,440											
Sabit	2,874	,291		9,882**	,000	0,371	0,352		1,921		
1.Hizmet Teması Uygulamaları	-,062	,050	-,092	-1,251	,213					,890	1,124
2.Hizmet Sistem Uygulamaları	,141	,055	,197	2,549*	,012					,801	1,248
3.Hizmet Liderliği Uygulamaları	,392	,065	,472	6,032**	,000					,780	1,283
4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	-,162	,039	-,287	-4,093**	,000					,967	1,034
Model 4 F ₍₅₋₁₃₁₎ = 19,612											
Sabit	2,513	,296		8,500**	,000	0,428	0,406	0,057			
1.Hizmet Teması Uygulamaları	-,052	,048	-,077	-1,095	,275					,887	1,127
2.Hizmet Sistem Uygulamaları	,112	,054	,156	2,088*	,039					,783	1,277
3.Hizmet Liderliği Uygulamaları	,289	,068	,348	4,223**	,000					,645	1,551
4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	-,158	,038	-,281	-4,179**	,000					,966	1,035
5.Algılanan Dışsal Prestij	,211	,058	,279	3,626**	,000					,739	1,353
*p<0.05; **p<0.01											
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans											

Örgütsel hizmet odaklılığın dört boyutu ve algılanan dışsal prestijin bağımsız değişkenler, bağlamsal performansın ise bağımlı değişken olarak girdiği Model IV istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0.428$; $F_{(5-131)}=19,612$; $p<0.01$). Bu modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %42.8'ini açıklamaktadır. Özellikle bu modele örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarıyla birlikte bağımsız değişken olarak dahil edilmiş olan algılanan dışsal prestij, ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın %5.7'sini açıklamaktadır. Bu modelde örgütsel hizmet odaklılığın hizmet sistem uygulamaları ($\beta=0,156$; $p<0.05$) ve hizmet liderliği uygulamaları ($\beta=0,348$; $p<0.01$) boyutları algılanan dışsal prestij ($\beta=0,279$; $p<0.01$) ile birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu yüzden **H10** ve **H11** hipotezleri **kabul** edilmiştir. Bu modelde algılanan dışsal prestij modele bağımsız bir değişken olarak girse dahi, bu çalışma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamsal performans üzerinde negatif yönde bir etki yapmaktadır ($\beta=-0,281$; $p<0.01$). Bu durumda **H12** hipotezi **ret** edilmiştir. Bununla birlikte hizmet teması uygulamaları da bağlamsal performansa negatif yönde etki etmektedir. Ancak bu etki istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı için **H9** hipotezi de **ret** edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Konaklama işletmeleri açısından müşteri-çalışan etkileşiminin kalitesi sürdürülebilir rekabetin en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Çünkü bu etkileşimin kalitesi müşterilerin güdülerini, tutumlarını ve satın alma davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, nitelikli bağlantı işgörenlerinin işe alınması ve personel eğitimi kadar mükemmel hizmet sunumuna katkıda bulunan davranışları destekleyen sürekli politika, prosedür ve uygulamaların geliştirilmesi de müşteri-çalışan etkileşimi kalitesinin artırılması hususunda büyük önem arz etmektedir.

Hiç şüphesiz, konaklama işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri için, bağlamsal performans olarak nitelendirilen, çalışanlarının biçimsel sorumlulukları yerine getirmelerinin ötesinde gönüllü olma, kararlı olma, yardımcı olma, işbirliği yapma ve işe adanma gibi ekstra rol davranışları sergilemelerine büyük ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerinde etkili olabileceği düşünülmüş ve bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Benzer şekilde, örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Geçmişte örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkileri analiz eden başka çalışmalara rastlanılmamaktadır. Ancak Liao ve Chuang (2004) tarafından konaklama işletmelerinde örgütsel hizmet odaklılık ile hizmet performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve örgütsel hizmet odaklılık ile hizmet performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.³²⁷ Bu bulgu çalışmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu çalışmanın önemli tespitlerinden biri de algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğudur. Bu durum çalışanların örgütlerine dışarıdakilerin yüksek saygı gösterdiklerine inandıklarında ona daha çok bağlanmakta ve daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymaktadır.

³²⁷ Liao and Chuang, p. 41-58.

Korelasyon analizi sonuçları örgütsel hizmet odaklılığın boyutları açısından değerlendirildiğinde, hizmet sistem uygulamaları ve hizmet liderliği uygulamalarının bağlamsal performansla pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu; fakat insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansla negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet teması uygulamalarının ise bağlamsal performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu, ancak bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağlamsal performansla negatif yönlü bir ilişki içerisinde olması şaşırtıcı değildir. Çünkü turizm sektörünün işgören devir hızının en yüksek ve iş tatminin en düşük olduğu sektörlerden biri olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, konaklama işletmelerinde personel seçimi, eğitim ve ödüllendirme gibi insan kaynakları politikalarının da nitelikli çalışanların işletmede tutulmasında yeterli olmadığı söylenebilir. Öte yandan, hizmet teması uygulamaları ile bağlamsal performans arasında pozitif, ancak anlamlı olmayan bir ilişki olmasının temelinde; Nevşehir ili sınırları içerisindeki konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimindeki temel stratejinin “grup turizmi” olması yer alıyor olabilir. Çünkü bölgedeki büyük otel işletmeleri dâhil, otellerin çoğunda müşteri ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli rolleri olan bağlantı işgörenlerinin seçimi ve eğitimine çok fazla önem verilmediği söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel hizmet odaklılık bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Geçmişte, örgütsel hizmet odaklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisini analiz eden başka çalışmalara rastlanılmamakla birlikte, Lytle ve Timmerman (2006)’ın bankacılık sektöründe yaptıkları bir çalışmada örgütsel hizmet odaklılığın performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.³²⁸ Benzer şekilde Urban (2009) da hizmet sektöründe örgütsel hizmet odaklılık ile hizmet performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yapmış ve örgütsel hizmet odaklılığın hizmet performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya

³²⁸ Lytle ve Timmerman, p.136-147.

koymuştur.³²⁹ Çalışmamızın bulguları, söz konusu araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Bu çalışmanın bulgularından biri de örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğudur. Geçmişte, konaklama işletmelerinde algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisini analiz eden başka çalışmaların bulunmamasıyla birlikte, Carmeli ve Freund (2002) tarafından hizmet sektöründe algılanan dışsal prestij ve performans konuları ele alınmış ve algılanan dışsal prestijin performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.³³⁰ Dolayısıyla araştırmamızın bulgularının kısmen de olsa Carmeli ve Freund (2002)'un çalışmasının bulgularıyla örtüşmekte olduğunu ifade edebiliriz.

Örgütsel hizmet odaklılığın dört boyutunun algılanan dışsal prestijle birlikte bağlamsal performans üzerindeki etkisinin ortaya konulduğu regresyon analiz sonuçlarına göre, hizmet sistem uygulamaları ve hizmet liderliği uygulamaları algılanan dışsal prestij ile birlikte bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Gonzales ve Garcia Garazo (2006) konaklama işletmelerinde bağlantı işgörenleri açısından örgütsel hizmet odaklılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yapısal ilişkileri analiz etmiş ve örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından hizmet liderliğinin ÖVD üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.³³¹ Bağlamsal performansın örgütsel vatandaşlık davranışıyla büyük ölçüde benzerlik gösterdiği düşünüldüğünde, Gonzales ve Garcia Garazo (2006)'nun çalışmasının araştırmamızın bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Çünkü çalışmamızda hizmet liderliği uygulamalarının bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Buna karşın, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanan dışsal prestij ile birlikte bağlamsal performans üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hizmet teması uygulamalarının algılanan dışsal prestij ile birlikte bağlamsal performans üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

³²⁹ Urban, p.72-81.

³³⁰ Carmeli and Freund, 2002, p.51.

³³¹ Gonzalez and Garcia Garazo, p.23-50.

Sözü edilen bulgular dikkate alındığında, araştırmaya konu olan işletmelerde olumlu algılanan dışsal prestije rağmen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve hizmet teması uygulamalarının etkin olmadığı ifade edilebilir. Çünkü önemli olan işletmeye nitelikli personeli sadece çekmek değil, aynı zamanda onu işletmede tutmaktır. Yine önemli olan değer yaratan müşterileri işletmeye günü birlik çekmek değil, onlarda işletmeye karşı bağlılık yaratmaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

—Küresel ölçekte müşterilerin gelir düzeyinin artması ve yaşam kalitesinin yükselmesi nedeniyle, hizmet sektöründeki örgütsel yapılar, hizmet sunum biçimleri ve çalışanların nitelikleri de bu doğrultuda değişmelidir. Çünkü bu müşteriler artık hem sunulan hizmetle hem de hizmetin sunuş biçimiyle ilgilenmektedirler. Bu noktada çalışanları gönüllü davranışlara yöneltecek olumlu algılanan dışsal prestij gibi unsurlara gereksinim duyulmaktadır. Çünkü bir işletme olumlu bir algılanan dışsal prestije sahip ise çalışanların performansı artacaktır.

—Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarına daha fazla önem verilmesi gerektiği ifade edilebilir. Özellikle hizmet işletmelerindeki çalışanlar müşteri ile daha fazla yüz yüze iletişime girmekte, dolayısıyla belli konularda yetkilerinin artırılmış olması inisiyatif kullanmalarına ve problemlere anında çözüm üretmelerine olanak tanımaktadır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, karar verirken özerk davranabilmekte, işlerindeki kritik sorunlarla ilgili kararlara katılabilmekte ve önemli sorunlara anında müdahale ederek çözümler sunabilmektedirler.

—Konaklama işletmeleri, insan kaynakları yönetimi politikalarını tasarlarken çalışanlarını da birer “müşteri” olarak değerlendirmeli ve personel seçimi, eğitim, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinde müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemelidirler. Bu yaklaşım sayesinde tatmin olan çalışanlar, tatmin edilmiş müşteriler yaratabilirler.

—Konaklama işletmeleri, davranışları ve yönetim tarzlarıyla hizmet standartları açısından belirleyici olan ve çalışanlar nezdinde *rol model* kabul edilen hizmet liderlerini istihdam etmelidirler. Çünkü bu liderler, liderliğin merkezine hizmeti

yerleştirir ve zamanlarının büyük bir kısmını çalışanlar ve müşterilerle ilgilenerek geçirirler. Çalışanlar bu liderleri rol model olarak kabul ettikleri için, onlardan etkilenmekte ve kendileri de müşterilere mükemmel hizmet sunmaya daha istekli olmaktadır.

Örgütsel davranış alanındaki her araştırma gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. *Birincisi*; araştırma küçük bir örneğe dayandığından sonuçlarını bütün konaklama işletmeleri açısından genellemek doğru olmayabilir. *İkincisi*; konaklama işletmeleri literatüründe örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij ölçekleri henüz çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Bu nedenle her yeni ölçek gibi bu ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için farklı endüstri ve ortamlarda daha fazla çalışmaya gereksinim duyulmaktadır.

Yerel ekonominin gelişmesi açısından Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin yarattığı istihdam ve katma değer büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, sözkonusu işletmelerin performanslarını artırmaya yönelik yöntemler konusunda yeni çalışmalara gereksinim duyulmaktadır.

Gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara, büyük ölçekli otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılık ve örgütsel itibarın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri inceleme konusu olarak önerilebilir. Eğitim örgütleri veya zincir otel işletmelerinde alt kademe çalışanları açısından bazı örgütsel çıktılarla ilişkili olarak örgütsel hizmet odaklılık konusu bir başka araştırma önerisi olabilir.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket, “*Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı

Nevşehir Üniversitesi

sozgener@nevsehir.edu.tr

Arş. Gör. Seher ULU

Nevşehir Üniversitesi

seherulu@nevsehir.edu.tr

Tel: 0384 – 2152009 / 1563

Fax: 0384 – 2152010

Aşağıda çalıştığınız otelinizin *hizmet anlayışı, algılanan dışsal prestiji ve bağlamsal performansı* ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜTSEL HİZMET ODAKLILIK					
Hizmet Teması Uygulamaları					
1. Bu otelde çalışanlar, işveren ve yöneticilerin kendilerine gösterdikleri ilgi kadar müşterilere ilgi göstermektedirler.					
2. Bu otelde çalışanlar, müşteriler için kendilerinden beklenen hizmetten daha fazlasını yapmaktadırlar.					

3. Bu otelde çalışanlar, müşterilere rakip otellerin çalışanlarından daha dost canlısı ve nazik davranmaktadırlar.					
4. Bu otelde çalışanlar, müşteriler açısından ortaya çıkan uygunsuzlukları (kalite, fiyat, hız vs.) azaltmak için büyük çaba sarf etmektedirler.					
5. Bu otelde çalışanlar, yönetimin onayını aramaksızın müşterileri ilgilendiren konularda kararlar vermektedirler.					
6. Bu otelde çalışanlar, etkin hizmet sunabilmek için serbestçe eyleme geçme, düşüncelerini özgürce ifade etme ve çeşitli konularda inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahiptirler.					
Hizmet Sistem Uygulamaları					
7. Çalıştığım otel en son teknolojileri kullanarak becerilerini zenginleştirmektedir.					
8. Çalıştığım otelde, yüksek kalite düzeyini yakalamak ve geliştirmek için teknolojiden yararlanılmaktadır.					
9. Çalıştığım otelde, önbüro personelinin performansını yükseltmek için ileri teknolojiden yararlanılmaktadır.					
10. Çalıştığım otelde, müşteriler açısından ortaya çıkmış olan problemleri çözmenin yolları aranmaktadır.					
11. Çalıştığım otelde, müşteriler açısından ortaya çıkan problemlere çözüm aramaktan ziyade bu problemleri önlemenin yolları aranmaktadır.					
12. Çalıştığım otelde, müşterilerin sesine aktif bir şekilde kulak verilmektedir.					
13. Çalıştığım otelde, hizmet takibi için müşteri şikâyetlerini değerlendiren etkin bir mekanizma mevcuttur.					
14. Çalıştığım otelde, hizmette oluşabilecek aksaklıkları gidermeye yönelik sorun çözme grupları mevcuttur.					
15. Çalıştığım otelde, hizmetlerin usulüne uygun şekilde sunulduğunu teyit etmek üzere bir hizmet sonrası takip sistemi mevcuttur.					
16. Çalıştığım otelde, müşterilere sunulan hizmetler garanti kapsamındadır.					
17. Çalıştığım otelde müşterilerin şikâyet etmesi beklenmeksizin, şikâyet konusu olabilecek durumlar belirlenmeye çalışılır.					
18. Bu otel çalışanlar, uygun zaman ve koşullarda, müşteri araştırmalarının sonuçları hakkında bilgilendirilmektedirler.					
19. Bu oteldeki tüm çalışanlar, bütün departmanlar tarafından benimsenen					

hizmet standartlarını kavramak zorundadır.					
20. Çalıştığım otelin vizyonu ile uyumlu olarak, her birimin gelişmiş amaçlar hiyerarşisi mevcuttur.					
21. Çalıştığım otelde hizmet performans ölçütleri, pozisyon ve fonksiyon dikkate alınmaksızın tüm çalışanlara açıkça iletilmektedir.					
Hizmet Liderliği Uygulamaları					
22. Çalıştığım otelde, sunulan hizmetlere yüzeysel değil, gerçek bağlılık söz konusudur.					
23. Çalıştığım otelde müşteriler gelir kaynağı olarak değil, kaliteli hizmet sunumu için bir fırsat olarak kabul edilmektedir.					
24. Çalıştığım otel, gerçek varlık sebebinin müşterilerin gereksinimlerine hizmet etmek olduğuna inanmaktadır.					
25. Otel yönetimi, çalışanlara sürekli olarak hizmetin önemi vurgulanmaktadır.					
26. Otel yönetimi, müşterilere ve ön büro personeline iş başında ve iş dışında sürekli olarak ilgi göstermektedir.					
27. Otel yönetimi, sürekli olarak hizmet kalitesini ölçmektedir.					
28. Otel yönetimi, çalışanların kendilerini adayarak hizmet vermelerini istemektedir.					
29. Otel yönetimi, çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve etkin hizmet sunmaları için onlara yalnızca yüzeysel ilgi göstermekle kalmayıp, kaynak da temin etmektedir.					
30. Otel yönetimi, personele girdi sağlamak ve kaliteli hizmet sunumu için liderlik rolü oynamaktadır.					
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları					
31. Otel yönetimi sadece verimlilik için değil, hizmet kalitesi için de bütün kademelerde teşvikler ve ödüller sunmaktadır.					
32. Otel yönetimi, etkin hizmeti her zaman törenle ödüllendirmektedir.					
33. Çalıştığım otelde yüksek kalitede hizmet sunumu için, her çalışana becerilerini geliştirmeye yönelik personel eğitimi verilmektedir.					
34. Çalışanların müşteriyle yüzyüze iletişim kurması esnasında, en iyi hizmet standardını sunmalarına yardımcı olacak eğitim faaliyetlerine çok zaman ve çaba harcanmaktadır.					

35. Çalıştığım otelde, müşterilere yönelik tutumları belirlemek ve iyileştirmek için eğitim oturumlarında vaka (örnek olay) çalışması yapılmaktadır.					
Algılanan Dışsal Prestij					
36. Çevremdeki insanlar, çalıştığım otelin itibarının çok yüksek olduğunu düşünmektedirler.					
37. Bu otelin bir çalışanı olduğum için toplumda önemli bir prestije sahip olduğum düşünülmemektedir.					
38. Çalıştığım otel, en iyi otellerden biri olarak kabul edilmektedir.					
39. Diğer otellerin sahipleri ve yöneticileri çalıştığım oteli küçümsememektedirler.					
40. Diğer otellerin çalışanları, bu otelde çalışmayı gurur verici bir şey olarak görmektedirler.					
41. Çalıştığım otelin toplumdaki itibarı iyidir.					
BAĞLAMSAL PERFORMANS					
Kişiler Arası Yardımlaşma					
42. Çalışanları başarılı oldukları zaman methederim.					
43. Çalışanları, kendileri hakkında olumlu düşünmeye teşvik ederim.					
44. Çalışanlara kişisel problemleri olduğu zaman destek olurum.					
45. Çalışanlara dürüst davranırım.					
46. Çalışanları etkileyebilecek uygulamalarda bulunmadan önce onlarla konuşurum.					
47. Çalışanlara, onlar talep etmeden yardımcı olurum.					
48. Çalıştığım otelde, farklılıkların üstesinden gelmek ve birlikte çalışmak için çalışanları teşvik ederim.					
İşe Adama					
49. İşimi öngörülen sürede bitirebilmek için gönüllü olarak fazla mesai yaparım.					
50. Kişisel disiplin ve oto kontrolü uygularım.					

51. Otel için gerektiğinden daha fazla çalışırım.					
52. Bana verilen görevleri yerine getirmek için ortaya çıkması muhtemel engellerin üstesinden gelmeye kararlıyım.					
53. Bana verilen zorlu ve fırsat dolu görevleri severim.					
54. İşimdeki güçlüklerin üstesinden hevesli bir şekilde gelirim.					
55. İşimle ilgili önemli detaylara dikkat ederim.					
56. İşimdeki problemleri çözmek için inisiyatif kullanırım.					

- 1. Yaşınız** :
- 2. Cinsiyetiniz** : Erkek Kadın
- 3. Medeni Durumunuz:** Evli Bekâr
- 4. Eğitim Durumunuz :** İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Fakülte Yüksek Lisans/Doktora
- 5. İş Deneyiminiz :** 1 yıldan daha az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 10 yıldan daha fazla
- 6. Oteldeki Pozisyonunuz :** Üst düzey yönetici Departman yöneticisi Departman şefi
- 7. Otelin Sahiplik Durumu:** Şahıs otel Kiralık otel Zincir otel Franchise otel
- 8. Otelin Oda Sayısı** : 25 ve daha az 26-50 arası 51-100 arası 101 ve daha fazla
- 9. Otelin Yıldız Sayısı :** Özel belgeli 4 yıldızlı 5 yıldızlı Diğer:
- 10. Otelin Yönetim Tarzı:** Üst Düzey Yönetici
 Aile Bireyi Olarak Profesyonel Yönetici
 Dışarıdan İstihdam Edilen Profesyonel Yönetici
- 11. Turizm Eğitimi Alma Durumu** : EVET HAYIR
- 12. Otelinizin Faaliyete Başlama Yılı** :.....
- 13. Otelde Çalıştığınız Departman** :.....
- 14. Oteldeki Çalışan Sayısı** :
- 15. Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz:**

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Barlı, Önder, *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, Ankara 2007.
- Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 6.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002.
- Can, Halil, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul 2006.
- Carraher, Shawn M., Jorge Mendoza, Charles. E. Carraher and Lyle Schoenfeldt, The First Step to Service Excellence in the Global Tourism and Hospitality Environment: Selecting Service-Oriented Personnel. Salih Kusluvan (Ed.) in *Managing Employee Attitudes and Behaviors in The Tourism and Hospitality Industry* (pp.277-288). New York: Nova Science publishers, Inc., 2003.
- Denizer, Dündar., Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Mehmet Yeşiltaş ve Metin Kozak, *Otel İşletmeciliği: Kavramlar Uygulamalar*. Nazmi Kozak (Ed.), Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara 1998.
- Diñcer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul 1998.
- Hair, Joseph F. Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson and Roland L. Tahtam, *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006.
- İşcan, Ömer Faruk ve Canan Nur Karabey, Örgütsel Özdeşleşme. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içerisinde (ss.39-56). Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009, 1.Baskı.
- Kantarcı, Kemal, *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş, İstanbul 2003.
- Kozak, Nazmi, Meryem Akoğlan Kozak ve Metin Kozak, *Genel Turizm*, Turhan Kitabevi, Ankara 2000.
- Kümbül Güler, Burcu, Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış:*

Güncel Yaklaşımlar içerisinde (ss.119-146). Kocaeli: Umuttepe Yayınları 2009, 1.Baskı,

Nunnally, Jum C., *Psychometric Theory*, 2nd edn. McGraw-Hill, New York 1978.

Ölçüm Çetin, Münevver, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.

Öz, Ela. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içerisinde (ss.57-94). Kocaeli: Umuttepe Yayınları 2009, 1.Baskı,

Özgener, Şevki ve Seher Ulu, İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk. H. Bahadır Akın (Ed.), *Temel İşletme: Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim* içerisinde (ss.428-446). Ankara: Adres Yayınları, Nisan 2010, 1.Baskı.

Özgener, Şevki, Toplam Kalite Yönetimi, Aykut Bedük (Ed.), *Modern Yönetim Teknikleri* içerisinde (ss.1-81), Ankara: Gazi Kitapevi, 2005.

Özgener, Şevki, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir 2001.

Öztürk, Sezai ve Enver Aydoğan, Kişiler Arası İletişim ve Empati, M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Eds.), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* içerisinde (ss.167-183), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008.

Singh, Ramendra. and Abraham Koshy, *Salesperson's Customer Orientation: A Reconceptualization and a New Definition*, Indian Institute of Management, Ahmedabad, India, W.P. No.2008-04-01, April 2008.

Sonnentag, Sabine. and Michael Frese; Performance Concepts and Performance Theory. (Sabine Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.4-19), USA: John Wiley & Sons, Ltd, 2002.

Taslak, Soner, İşten Ayrılma Niyeti. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içerisinde (ss.126-133), İlke Yayınevi, Ankara 2008.

Tajfel, Henri. The Achievement of Group Differentiation. Henri Tajfel (Ed.) *in Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, (pp.77-98), London: Academic Pres, 1978.

Vogt, Judith. and Kenneth L. Murrell, *Empowerment in Organization*, Pfeiffer and Co., Amsterdam 1990.

Wasti, Arzu. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları ve Öncül ve Sonuçları” Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içerisinde (ss.17-38). Kocaeli: Umuttepe Yayınları 2009, 1.Baskı.

MAKALELER

Adıgüzel, Orhan., İbrahim Çetintürk ve Orhan Er, “Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Belirlenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, 2009: s.17-35.

Akesson, Maria., Per Skalen and Bo Edvardsson; “E-Government and Service Orientation: Gaps Between Theory and Practice”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 1, 2008, p.74-92.

Akgeyik, Tekin. “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 55, Sayı: 1, 2006, s.854-875.

Akman, Gülşen, Coşkun Özkan ve Hatice Eriş, “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 13, 2008, s.93-115.

Alibegovic, Sandra., Andrew Hawkins and Mitesh Parmar; ”Empowerment, Contextual Performance & Job Satisfaction - A Case Study of the Scandic Hotels in Jönköping”, *Jönköping International Business School*, Jönköping University, December 2009. p.1-69.

Altıntaş, Füsün Ç. “Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2006, s.81-91.

Antiooco, Michael., Rudy K. Moenaert, Adam Lindgreen and Martin G. M. Wetzels; “Organizational Antecedents and Consequences of Service Business Orientations in

Manufacturing Companies”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 2008, p.337-358.

Armistead, Colin. and Julia Kiely; “Creating Strategies for Managing Evolving Customer Service”, *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 2, 2003, p.164-170.

Ashill, Nicholas J., Janet Carruthers and Jayne Krisjanous; “The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees’ Affective and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of The New Zealand Public Healthcare Sector”, *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* Vol. 11, 2006, p.271-287.

Atkinson, Tom and Henry Frechette, “Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One: Improving Organizational Climate to Transform Performance”, *Forum*, IIR Holdings, Ltd. 2009, http://www.forum.com/_assets/download/46f254e5-6cd2-456c-badc-b9904bbdb6d1.pdf (Erişim tarihi: 02.07.2011).

Bartels, Jos., Ad Pruyn, Menno De Jong and Inge Joustra; “Multiple Organizational Identification Levels and The Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 2007, p.173-190.

Beaty, James C., Jeanette N. Cleveland and Kevin R. Murphy; “The Relation Between Personality and Contextual Performance in "Strong" Versus "Weak" Situations”, *Human Performance*, Vol. 14, No. 2, 2001, p. 125-148.

Bergman, Mindy E., Michelle A. Donovan, Fritz Drasgow, Randall C. Overton and Jaime B. Henning; “Test of Motowidlo et al.'s (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, Vol. 21, 3, 2008, p.227-253.

Borman, Walter C. and Stephan J. Motowidlo; “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 1997, p.99-109.

Carmeli, Abraham. “Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors”, *Organization Studies*, Vol.26, No.3, 2005, s.443-464.

Carmeli, Abraham. "Exploring Determinants of Job Involvement: An Empirical Test Among Senior Executives", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 5, 2005, p. 457-472.

Carmeli, Abraham. "The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 4, 2004, p.314-331.

Carmeli, Abraham. and Anat Freund; "Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment", *Journal of Social Service Research*, Vol.35, 2009, p.236-250.

Carmeli, Abraham. and Anat Freund; "The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, 2002, p.51-68.

Carmeli, Abraham. and Asher Tishler; "Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis", *Managerial and Decision Economics*, Vol.25, 2004a, p.299-315.

Carmeli, Abraham. and Ashler Tishler; "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.25, 2004, p.1257-1278.

Carraher, Shawn., John A. Parnell and John E. Spillan; "Customer Service-Oriented of Small Retail Business Owners in Austria", *The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia, Baltic Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, 2009, p.251-268.

Chung, Beth G. "A Service Market Segmentation Approach to Strategic Human Resource Management", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, 2001, p.117-138.

Cichy, Ronald F., JaeMin Cha, Seung Hyun Kim; "The Relationship between Organizational Commitment and Contextual Performance among Private Club Leaders", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 2009, p.53-62.

Cichy, Ronald F., Seung Hyun Kim and Jaemin Cha; "The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance: Application to Automated and Vending Service Industry Executives", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 2, 2009, p.170-183.

Cole, Nina D., Douglas H. Flint; “Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible versus Traditional Benefit Plans”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 1, 2004, p.19-40.

Colwell, Scott., Sandra Hogarth-Scott, Depeng Jiang and Ashwin Joshi; “Effects of Organizational and Serviceperson Orientation on Customer Loyalty”, *Management Decision*, Vol. 47, No. 10, 2009, p.1489-1513.

Cooper-Thomas, Helena D. and Neil Anderson; “Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 5, 2006, p.492-516.

Credé, Marcus., Oleksandr S. Chernyshenko, Jeffrey Bagraim, and Max Sully; “Contextual Performance and the Job Satisfaction-Dissatisfaction Distinction: Examining Artifacts and Utility”, *Human Performance*, Vol. 22, No.3, 2009, p.246-272.

Dennis, Robert S. and Mihai Bocarnea; “Development of The Servant Leadership Assessment Instrument”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 2005, p. 600-615.

Dimitriadis, Zoe S. “The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Grek Service Organizations: A Survey”, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 5, 2007, p.469-491.

Fisher, Gregory B. and Charmine E. J. Härtel; “Evidence for Crossvergence in the Perception of Task and Contextual Performance: A Study of WesternExpatriates Working in Thailand”, *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 2, 2004, p.3-15.

Fuller, J. Bryan., Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey and Clint Relyea; “Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No.3, 2006, p.327-347.

Fuller, J. Bryan., Laura Marler, Kim Hester, Len Frey and Clint Relyea; “Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 6, 2006, p.701-716.

Gellatly, Ian R. and P. Gregory Irving; “Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers”, *Human Performance*, Vol. 14, No.3, 2001, p.231-245.

Gil Saura, Irene., Gloria Berenguer Contri, Amparo Cervera Taulet and Beatriz Moliner Velazquez; “Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 5, 2005, p.497-525.

Gonzalez, Jose Varela. and Teresa Garcia Garazo; “Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 1, 2006, p.23-50.

Goodman, Scott A. and Daniel J. Svyantek; “Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, 1999, p.254–275.

Gürbüz, Sait. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Bahar 2006, s. 48-75.

Herrbach, Olivier. and Karim Mignonac; “How Organisational Image Affects Employee Attitudes”, *Human Resource Management Journal*, Vol 14, No 4, 2004, p.76-88.

Herrbach, Olivier., Karim Mignonac and Anne-Laure Gatignon; “Exploring The Role of Perceived External Prestige in Managers’ Turnover Intentions”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, 2004, p.1390-1407.

Hewitt, Paul. “Electronic Mail and Internal Communication: A Three-Factor Model”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, 2006, p.78-92.

Hogan, Joyce., Suzan L Rybicki and Walter C, Borman; “Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational Advancement”, *Human Performance*, Vol. 11, No. 2, 1998, p.189-207.

Jawahar, I. M. and Dean Carr; “Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4, 2007, p. 330-349.

Jawahar, I. M., James A. Meurs, Gerald R. Ferris, and Wayne A. Hochwarter; “Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication”, *Human Performance*, Vol. 21, No. 2, 2008, s.138-157.

Johnson, Scott A. and Blake. E. Ashforth; “Externalization of Employment in a Service Environment: The Role of Organizational and Customer Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 2008, p.287–309.

Kahya, Emin. “The Effects of Job Performance on Effectiveness”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 39, 2009, p.96-104.

Karamaşak, Rıfat ve Füsün Bulutlar, “The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees’ External Prestige Perceptions”, *2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı: 2, 2008, s.133-144.

Korkmaz Devrani, Tülay ve İpek Kalemci Tüzün, “Müşteri Vatandaşlık Davranışının Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı: 13, Bahar 2008, s.193-208.

Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s.1-19.

Kreiner, Glen E. and Blake E. Ashforth; “Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, p.1-27.

Lanjananda, Panisa and Paul G. Patterson; “Determinants of Customer-Oriented Behavior in a Health Care Context”, *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 1, 2009, p. 5-32.

Liao, Hui. and Aichia Chuang; “A multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes,” *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, 2004, p. 41-58.

Lipponen, Jukka., Klaus Helkama, Maria-Elena Olkkonen and Milla Juslin; “Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard

Subcontractors”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.78, 2005, p.97-112.

Lynn, Monty L., Richard S. Lytle and Samo Bobek; “Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, 2000, p. 279-298.

Lytle, Richard S. and John E. Timmerman; “Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No.2, 2006, p.136-147.

Lytle, Richard S., Peter W. Hom and Michael P. Mokwa; “SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness”, *Journal of Retailing*, Vol.74, No. 4, 1998, p. 455-489.

Mael, Fred. and Blake E. Ashforth; “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organization Behavior*, Vol. 13, 1992, p.103-123.

Markoczy, Livia. and Katherine Xin; “The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior”, *Riverside, USA*, August 24, 2004, p.1-29.

Mersman, Jennifer L. and Stewart I. Donaldson; “Factors Affecting the Convergence of Self-Peer Ratings on Contextual and Task Performance”, *Human Performance*, Vol. 13, No. 3, 2000, p.299-322.

Met, Önder ve Barış Erdem, “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etmenlerin Analizi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2006, s.53-73.

Miller, Brian K. and Steve Werner; “Factors Influencing the Inflation of Task Performance Ratings for Workers With Disabilities and Contextual Performance Ratings for Their Coworkers”, *Human Performance*, Vol. 18, No. 3, 2005, p.309-329.

Motowidlo, Stephan J. “Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, p.115-126.

Motowildo, Stephan J., Walter C. Borman, and Mark J. Schmit; “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 1997, p.71-83.

Organ, Dennis W. “Organizational Citizenship Behaviour: It’s Construct Clean-up Time”, *Human Performance*, Vol. 10, Issue 2, 1997, p.85-97.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Sevgi Kanıgür, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009, s.53-82.

Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, 2003, s. 117-135.

Özer, Gökhan ve Mehmet Günlük, “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2010, s.459-485.

Patterson, Kathleen. “Servant Leadership: A Theoretical Model”, *Servant Leadership Research Roundtable*, August 2003, p.1-10.

Podsakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie; “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance*, Vol. 10, No.2, 1997, p. 133-151.

Solnet, David. “Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study”, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 6, 2006, p. 575-594.

Spears, Larry C. “The Understanding and Practice of Servant-Leadership”, *The School of Leadership Studies, Regent University, Servant Leadership Research Roundtable*, August 2005, p.1-8.

Stone-Romero, Eugene F., Kaye Alvarez and Lori Foster Thompson; “The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19, 2009, p.104-116.

Sung, Minjung. and Sung-Un Yang; “Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation”, *Journal of Public Relations Research*, Vol.20, No.4, 2008, p.357-376.

Tett, Robert P. and Dawn D. Burnett; “A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 3, p.500-517.

Thomas, W.Kenneth and A. Betty Velthouse; “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, Vol.15, No. 4, p. 666 – 681.

Todd, Samuel. and Aubrey Kent; “A Social Identity Perspective on The Job Attitudes of Employees in Sport”, *Management Decision*, Vol. 47, No. 1, 2009, p. 173-190.

Urban, Wieslaw. “Organizational Service Orientation and Its Role in Service Performance Formation: Evidence from Polish Service Industry”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 1, 2009, p.72-81.

Uzunoğlu, Ebru. “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2007, s.11-29.

Vakola, Maria. and Dimitris Bouradas, “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, Vol. 27, No. 5, 2005, p. 441-458.

Van Scotter, James R. “Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, p.79-95.

Van Scotter, James R. and Stephan J. Motowidlo; “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No.5, 1996, p.525–531.

Walumbwa, Fred O., Russell Cropanzano and Chad A. Hartnell; “Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job performance: A test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, 2009, p.1103–1126.

Werner, Jon M. “Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, p.3-24.

Yakut Aymankuy, Şimal. “Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.8, Sayı: 14, 2005, s.1-22.

Yıldırım, Murat. “Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009, s.99-115.

Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu, “Personel Güçlendirme-Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 2003, s.131-141.

BİLDİRİLER

Aksoy, M. Suat ve Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Dışarıdan Hizmet Alımı Yolu ile Temininin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirilmesi”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.289-296.

Altan, Yakup. “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerleme Sistemine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.821-829.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe ve Burcu Kesici, “Sağlık Sektöründe Uygulanan Performansa Göre Ücretlendirme Sisteminde Hekimlerin Adalet, Eşitlik ve Hekimler Arası Dayanışma Kavramlarına Bakışı”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.813-820.

Basım, H. Nejat ve Harun Şeşen, “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.806-812.

Başak Erdiñç, Saliha. “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelemesi”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.165-170.

Bay, Eyüp ve Fatma Küskü, “Sosyal Sorumluluk mu Karlılık mı? İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.705-713.

Bozkurt, Tülay. “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Personel Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.478-485.

Bulutlar, Füsün ve Ela Ünler Öz, “Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.454-460.

Campiranon, Kom. “Managing Reputation in Event Planning Companies. In: Allen, J., The Impacts of Events - Events Management Research Conference”, *Event Management Research Conference*, Sydney, Australia, 13-14 July, 2005, p.1-26.

Diñçer, Ömer ve Ekrem Tatoğlu, “Formel Stratejik Planlama ve Şirket Performansı”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.191-205.

Döven, Said, Gamze Bozkurt ve Kadir Ardiç, “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Akademik Personel Üzerine Uygulanabilirliği Üzerine Bir Uygulama (GOP Üniversitesi Örneği)”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.39-41.

Erdem, Ferda ve Janset Özen İşbaşı, “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.633-645.

Esatoğlu, A. Ezel, İsmail Ağırbaş, Ahmet Acuner, Ömer Önder ve Nilgun Sarp, “Sağlık Ocağı İşgörenlerinde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,

14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.298-303.

Fırat, Ümit Oktay ve Çiğdem Arıcıgil, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Analizine Çok Değişkenli İstatistik Yaklaşım”, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.835-849.

Halis, Muhsin ve Özlem Yaşar, “Örgüt Performansını Etkileyen Örgütsel Güven Faktörleri; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.131-137.

Kabasakal, Hayat, Elif Çiçekli, Pınar İmer ve Muzaffer Bodur, “Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Liderlik Geliştirme: Liderlik Öğretilir mi?”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.282-286.

Karabey, Canan Nur, Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “Psikolojik Sahiplik: Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.215-224.

Mignonac, Karim, Olivier Herrbach and Sylvie Guerrero; “A Matter of Prestige? Examining The Role of Perceived Organizational Image in Turnover Intentions of Key People”, *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006, p.1-27.

Nóbrega, Kleber Cavalcanti. “Servant Organization: How Individual Behavior Can Be Expanded to a Business Approach”, *POMS 20th Annual Conference*, Orlando, Florida USA. May 1 to May 4, 2009, p.1-29.

Özarallı Kömürcüoğlu, Nurdan ve Tuna Uslu, “İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.578-584.

Özarallı, Nurdan. “İstanbul’da Çeşitli Sektörlerde Faaliyet Gösteren Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları, Şirket Kültürü ve Çalışanların Kurumsal Vatandaşlık Davranışı”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*,

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.715-723.

Özçelik, Ayşe Oya ve Fulya Aydın, “Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.149-155.

Özkalp, Enver. “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.491-497.

Paksoy, Mustafa, Vehbi Aydın ve Mehmet Marangoz, “Örgüt Kültürünün Ticaret işletmelerinde Tüketici Tercihlerine Etkisi: Şanlıurfa’da Bir Araştırma”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.381-406.

Şimşek, Mehmet Şerif, Şevki Özgener, Metin Kaplan, Aslı Kaplan and Gökşen Topuz, “The Moderating Role of Formalization in Determining the Effects of Strategic Flexibility and Perceived Risk on Affective Organizational Commitment”, *5th International Strategic Management Conference*, Stellenbosch, South Africa, July 2-4, 2009, p.619-628.

Tak, Bilçin ve B. Aydem Aydemir, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.215-216.

Tarakçı, Ahmet ve Harun Kaya, “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Özyeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.46-51.

Taşçı, Deniz ve Umut Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.167-172.

Taşlıyan, Mustafa, İsmail Bakan, Salih Yeşil ve Mehmet Güven, “Fiziki Çalışma Ortamındaki Olumlu Değişikliğin İş Tatmini ve Verimlilik Üzerine Etkisi: K.S.Ü.

İ.İ.B.F’de Bir Alan Çalışması”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.305-312.

Tüzüner, Lale ve Burcu Özge Özarslan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s.212-216.

Wasti, S. Arzu ve Çetin Önder, “Kültürlerarası Örgütsel Bağlılık Yazını: Gelişmeler, Sorunlar ve Öneriler”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, s.225-227.

Wasti, S. Arzu, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.401-410.

Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Performans Değerlendirme: Türkiye Örneği”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, s.29-35.

TEZLER

Akıncı, Zeki, *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta 2010, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Biçkes, Durdu Mehmet. *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri 2011, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Carden, Lila Lenoria, *Pathways to Success for Moderately Defined Careers: A Study of Relationships Among Prestige/Autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training and Learning, and Performance as Perceived by Project Managers*,

Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, May 2007.

Doğan, Hatice, *Müşteri Odaklı Web Sitelerinin Tasarlanması ve Bu Sitelerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Eren, Duygu, *Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Keskin, Sevim, *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Lu, Chi-Hua, *The Relationship among Organizational Justice, Perceived External Prestige, and Organizational Commitment*, Master's Thesis of Graduate Institute of Human Resource Management, Taipei, 2006.

Özen İşbaşı, Janset, *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Özgener, Şevki, *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Topaloğlu, Gülşah, *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Witting, Marjon, *Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities*, Afstudeerartikel voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap Universiteit Twente, Enschede, 3 Maart 2006.

RESMİ KAYNAKLAR

Nevşehir Turizm İl Müdürlüğü İstatistikleri, 2011.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete Sayısı: 25852, Resmi Gazete Tarihi: 21/06/2005.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Seher ULU
Uyruğu : Türkiye (T.C.)
Doğum Tarihi ve Yeri : 1983, Malatya
Medeni Durumu : Bekâr
İş Telefonu : 0 384 – 228 11 10 / 1563
Fax : 0 384 – 215 20 10
E-Posta : seherulu@nevsehir.edu.tr
Yazışma Adresi : Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
 İşletme Bölümü 50300 NEVŞEHİR

EĞİTİM DURUMU

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi SBE	2011
Lisans	Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F.	2007

YÜKSEK LİSANS TEZ BAŞLIĞI VE DANIŞMANI

Tez Başlığı: Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İŞ DENEYİMİ

Derece	Kurum	Görev
2009–Halen	Nevşehir Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2007–2008	Madammode Tekstil Grubu	Pazarlama Uzmanı

YABANCI DİL

Almanca, İngilizce

YAYINLAR

A. Uluslar Arası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (Proceedings) Basılan Bildiriler

A1. Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M. ve **Ulu, S.** (2010), “Strategic Intent, Organizational Ambidexterity and Performance: A Test of the Moderating Role of Perceived Environmental Uncertainty”, *6th International Strategic Management Conference*, July 8-10, St. Petersburg, Russia.

B. Ulusal Yayınevlerinde Basılan Kitaplar veya Kitaplarda Bölümler

B1. Özgener, Ş., Tanç A., ve **Ulu, S.** “Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing System)”, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, 277-306 (Ed.) Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009, ISBN: 978-605-5936-26-6.

B2. Özgener, Ş. ve **Ulu, S.** “İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk“, *İşletme Bilimlerine Giriş*, 428-446 (Ed.) H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara, Nisan 2010, ISBN: 978-975-250-025-9.

B3. Özgener, Ş., Doğan, N.Ö., ve **Ulu, S.** “Yönetim Bilişim Sistemlerinde Güvenlik Yönetimi ve Sorunları”, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, 377-406, (Ed.) A. Çelik ve T. Akgemci, Gazi Kitabevi, Ankara, Kasım 2010, ISBN: 978-605-5543-50-1.

C. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

C1. Tanç, A., **Ulu, S.** ve Özşahin, F. (2011), “Kamu Yöneticilerinin Kurumsal Yönetim Algılamaları: Nevşehir Örneği”, *3.Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı*, 7-11 Haziran, Nevşehir.