

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE PYGMALION VE GOLEM
ETKİSİNİN İŞGÖRENLERİN DAVRANIŞSAL UYUMU
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin MANAV

Balıkesir, 2018

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE PYGMALION VE GOLEM
ETKİSİNİN İŞGÖRENLERİN DAVRANIŞSAL UYUMU
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin MANAV

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Balıkesir, 2018

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612501003 numaralı Selin MANAV'ın hazırladığı "Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 26.06.2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan (Danışman).....
Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Üye.....
Doç. Dr. Nuray TETİK DİNÇ

Üye.....
Dr. Öğr. Üyesi Ümmühan BAYRAM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

...../...../2018

Enstitü Müdürü


Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesidir. Bu çalışmada yöneticilerinin beklentilerini algılayan işgörenlerin, algıladıkları beklentiler doğrultusunda davranışlarının nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca her zaman bilgisini, deneyimlerini ve değerli görüşlerini benimle paylaşan, tez konumu seçmemde ve tezim süresince yardımlarını esirgemeyen, bana her zaman anlayış gösteren ve pygmalion tutum sergileyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgilerinden yararlandığım, tanımaktan onur duyduğum Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU ve Sayın Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na çok teşekkür ederim. Lisans eğitimimin başından itibaren beni hep destekleyen, yüksek lisansa başlamam için teşvik eden, her zaman görüş ve önerilerine önem verdiğim Sayın Doç. Dr. Serkan BERTAN ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Engin TAŞKIN'a teşekkür ederim. Değerli görüşlerini benimle paylaşan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ümmühan BAYRAM'a ve Sayın Doç. Dr. Nuray TETİK DİNÇ'e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisansa birlikte başladığım, iyi ki tanıdım dediğim, her koşulda yanımda olan dostum Neriman DEMİRTAŞ'a her şey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Özellikle analiz sürecinde birlikte çalıştığım, desteklerini her an hissettiğim yüksek lisans arkadaşlarım Kağan Çağrı KARACA ve Şeyma DUMANLI'ya çok teşekkür ederim. Tez sürecimde yardımlarını esirgemeyen, bana moral ve destek veren Dicle SAĞLAM, Aliye YÜCEL ULUIŞIK ve Pınar YORAN'a çok teşekkür ederim. Çalışmama katkı sağlayan işletmelere ve işgörelere ayrıca teşekkür ederim.

Her zaman yapabileceğimi söyleyen, bana inanan, bugünlere gelmemi sağlayan, benim için her fedakarlığı yapan annem Belma MANAV'a, babam Zağnos MANAV'a, stresli sürecimde varlığıyla bana moral ve güç veren, beni daima motive eden kardeşim Melih MANAV'a çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Balıkesir, 2018

Selin MANAV

ÖZET

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE PYGMALION VE GOLEM ETKİSİNİN İŞGÖRENLERİN DAVRANIŞSAL UYUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

MANAV, Selin

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

2018, 103 Sayfa

Turizm, önemi her geçen gün artmakta olan ve doğrudan insan ilişkileriyle bağlantılı olan bir sektördür. Yiyecek içecek işletmelerinde işgörenler genellikle müşteriler ile birebir iletişim halinde bulunmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin tutum ve davranışları hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. İşgörenler yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini anlayıp içselleştirerek bu doğrultuda davranış sergilemektedirler. Yani yöneticiler işgörenlerinden olumlu performans ve verimlilik bekliyorsa işgörenlerin motivasyonu, başarısı ve performansı artacaktır. Tam tersi şekilde düşük performans beklentisi içinde olan yöneticilerin beklentisini algılayan işgörenlerin de performanslarında azalma meydana gelecektir. Yöneticilerin işgörenlerinden olumlu beklentisi olması ve işgörenin beklentiyi algılayıp işine yansıtması pygmalion etkisi, olumsuz beklentileri algılayıp ona göre davranmaları da golem etkisi olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları bulunmaktadır. Kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar ikinci bölümü oluşturmaktadır. Kuramsal çerçevede pygmalion etkisi, golem etkisi ve davranışsal uyum değişkenlerinde de örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti kavramları araştırılmıştır. Üçüncü bölümü

araştırmanın yöntem kısmı oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın modeline, hipotezlerine, evrenine, örnekleme, veri toplama tekniklerine, sürecine ve verilerin analizine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde yapılan analizler, bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise araştırmanın sonucu ve sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında restoran işgörenlerine uygulanan anketlerden elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda işgörenlerin pygmalion algılarının, golem algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin yüksek, işten ayrılma düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. İşgörenlerin pygmalion algıları ile örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında zayıf ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile arasında olumsuz yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pygmalion ve potansiyel faktörü arasında kuvvetli, pygmalion ve performans faktörü arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. İşgörenlerin pygmalion algıları arttıkça örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pygmalion Etkisi, Golem Etkisi, Davranışsal Uyum, Örgütsel Bağlılık, Performans, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

EVALUATION OF THE PYGMALION AND GOLEM EFFECT IN TERMS OF BEHAVIORAL ADAPTATION OF EMPLOYEES AT FOOD- BEVERAGE ENTERPRISES

MANAV, Selin

Master Thesis, Department of Tourism Management

Advisor: Assc. Prof. Özlem KÖROĞLU

2018, 103 Pages

Tourism is a sector which is directly associated with human relations and becomes more important each passing day. Employees are generally in one to one communication with customers at food and beverage establishments. Therefore, attitudes and behaviors of employees affect the service quality and customer satisfaction. Employees understand and internalize the what their managers expect from them, and behave accordingly. If the managers expect positive performance and efficiency from their employees; motivation, success and performance of employees will increase. On the contrary, performances of the employees who perceive the expectation of managers having low performance expectation shall reduce. It is stated that the pygmalion effect is when managers have a positive expectation from their employees and the employees perceive this expectation and reflect it to their jobs, and the golem effect is when employees perceive a negative expectation and behave accordingly. In this study, it is aimed Evaluation of the Pygmalion and Golem Effect In Terms of Behavioral Adaptation of Employees at Food-Beverage Enterprises

In the first part of this study which consists of five parts; the purpose, importance, assumptions limitations of the study and definitions are included. Theoretical frame and relevant researches constitute the second part. In the theoretical frame; the pygmalion effect, the golem effect, organizational commitment, performance and the intention to leave the job were examined. The third part constitutes the method part of the research. In this part; the model, hypotheses,

population, sample of the research as well as data collection techniques, the process and analysis of data were included. In the fourth part; the analyses made, findings and comments are included. In the last part of the research, there are suggestions developed for the conclusion of the study and for the results.

Within the scope of the research, the analyses obtained from the questionnaires applied to restaurant employees were analyzed and evaluated. In the result of the study, it was identified that pygmalion perceptions of employees were higher than their golem perceptions. It is observed that the organizational commitment and performance level of employees are high and their level of leaving the job is low. It was identified that there was weak and significant relationship between pygmalion attitudes of employees and their organizational commitment and performance, but negative significant relationship between their intention of leaving the job. It is seen that there is a strong significant relationship between pygmalion and potential factor, and a medium significant relationship between pygmalion and performance factor. It was detected that as the pygmalion attitudes of employees grow, their organizational commitment increases and their intention to leave the job reduces.

Key Words: Pygmalion Effect, Golem Effect, Behavioural Adjustment, Organizational Commitment, Performance, Turnover Intention.

Çok değerli kardeşim Melih'e..

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1. Pygmalion Etkisi.....	5
2.1.1.1. Pygmalion Etkisiyle İlgili Kavramların Tanımı ve Kapsamı.....	6
2.1.1.2. Yönetimde Pygmalion.....	10
2.1.1.3. Rosenthal’ın 4 Faktörü.....	12
2.1.2. Pygmalion Liderlik Tipi	14
2.1.3. McGregor’un X ve Y Teorisi.....	15
2.1.4. Beklenti Kavramı İle Pygmalion Etkisinin İlişkisi.....	15
2.1.4.1. Wroom ’un Bekleyiş Teorisi	16
2.1.4.2. Porter ve Lawler’ in Bekleyiş Teorisi	18
2.1.4.3. Adams’ın Eşitlik Teorisi	19
2.1.4.4. Locke’un Bireysel Amaç Teorisi	19
2.1.5. Golem Etkisi	20
2.1.6. İşgörenlerin Davranışsal Uyumları.....	22
2.1.6.1. Örgütsel Bağlılık	22
2.1.6.1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	23
2.1.6.1.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	23
2.1.6.1.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	28

2.1.6.1.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	28
2.1.6.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	29
2.1.6.1.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	29
2.1.6.1.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	29
2.1.6.1.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	30
2.1.6.2. Performans	30
2.1.6.2.1. İşgören Performansı	31
2.1.6.2.2. Performans Değerlendirme.....	32
2.1.6.2.2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı	33
2.1.6.2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci	34
2.1.6.2.3. Performans Yönetimi	36
2.1.6.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	36
2.1.6.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	38
2.1.6.3.1.1. Bireysel Faktörler	39
2.1.6.3.1.2. Örgütsel Faktörler	40
2.1.6.3.1.3. Çevresel Faktörler.....	40
2.1.6.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	41
2.1.7. Pygmalion ve Golem Etkisi ile Davranışsal Uyum Değişkenlerinin İlişkisi	43
2.2. İLGİLİ ÇALIŞMALAR	44
2.2.1. Pygmalion ve Golem İle İlgili Çalışmalar	44
2.2.2. Davranışsal Uyumlar İle İlgili Çalışmalar	47
3. YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	54
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	55
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	56
3.4. Veri Toplama Süreci	57
3.5. Verilerin Analizi.....	57
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	59
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	59
4.2. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	61
4.3. Ölçeklerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlilik Değerleri	62
4.4. Normal Dağılım Testleri	65
4.5. Farklılık Testi Sonuçları	67
4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	74

4.7. Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
5.1. Sonuç.....	81
5.2. Öneri.....	84
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	102
Ek-1. Anket Formu.....	102

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Pygmalion Lider ve Golem Tipi Liderlerin Kişilik Özellikleri ve Teknik Kontrol Listeleri.....	20
Çizelge 2. İşten Ayrılma Niyetinin Olası Sonuçları.....	41
Çizelge 3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	42
Çizelge 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	58
Çizelge 5. Pygmalion Tutum İndeksi Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Çizelge 6. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri.....	61
Çizelge 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri.....	62
Çizelge 8. Performans Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değeri.....	63
Çizelge 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değeri.....	63
Çizelge 10. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları.....	64
Çizelge 11. Davranışsal Uyum Boyutları Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları.....	65
Çizelge 12. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Pygmalion Ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi.....	66
Çizelge 13. Katılımcıların Medeni Durumları İle Pygmalion Ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi.....	67
Çizelge 14. Katılımcıların Yaşları İle Pygmalion ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi.....	68
Çizelge 15. Katılımcıların Öğrenim Durumları İle Pygmalion Ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık.....	69
Çizelge 16. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri İle Pygmalion Ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi.....	70
Çizelge 17. Katılımcıların Pozisyonları İle Pygmalion Ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi.....	71
Çizelge 18. Katılımcıların Daha Önce Çalıştıkları Sektörleri İle Pygmalion Ve Davranışsal Uyumları Arasındaki Farklılık Testi.....	72
Çizelge 19. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73

Çizelge 20. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği İle Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73
Çizelge 21. Pygmalion Faktörleri İle Değişkenler arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	74
Çizelge 22. H1 İçin Regresyon Analizi Sonucu.....	75
Çizelge 23. H2 İçin Regresyon Analizi Sonucu.....	75
Çizelge 24. H3 İçin Regresyon Analizi Sonucu.....	76
Çizelge 25. H4 İçin Regresyon Analizi Sonucu.....	76
Çizelge 26. H5 İçin Regresyon Analizi Sonucu.....	77
Çizelge 27. H6 İçin Regresyon Analizi Sonucu.....	77
Çizelge 28. Hipotez Ret/Kabul Çizelgesi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eden'in Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli.....	7
Şekil 2. Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in Adımları.....	8
Şekil 3. Pygmalion Etkisi ile Davranışlar Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 4. İş Ortamında Pygmalion Modeli.....	11
Şekil 5. Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeli.....	25
Şekil 6. Mobley'in İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli.....	37
Şekil 7. Araştırma Modeli.....	55
Şekil 8. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	78

1.GİRİŞ

Örgütsel yaşamda işgörenler zamanlarının çoğunu iş ortamında geçirmektedir. Bu nedenle, sürekli iletişim halinde oldukları astları ve üstleri ile ilişkileri, moral, motivasyon, performans, verimlilik ve örgüt başarısı gibi nedenlerden dolayı oldukça önemli olmaktadır. Örgütlerde ast-üst ilişkileri başarı ve başarısızlığı doğrudan etkilemektedir. Yöneticiler, işgörenleri örgüt içindeki başarılarına ve davranışlarına göre değerlendirmektedir. Aynı şekilde, işgörenler de yöneticilerini, davranışlarına göre değerlendirmektedirler (Aytürk, 2010: 15-16).

İşgörenler örgütsel yaşamlarında birçok faktörden etkilenmekte ve davranışları değişmektedir. Değişen davranışların altında içselleştirdikleri algılamaları vardır. Örgütlerde çalışanların algılama, tutum ve davranışlarının neden değiştiğine yönelik çalışmalar önem kazanmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 182). İşgörenlerin davranışlarındaki olumlu ve olumsuz değişimlerin nedeni, yöneticilerin işgörelere davranış biçimleri olabilmektedir. Yöneticilerin işgörelere davranış şekli doğrudan işgörenlerin performansına yansımaktadır. Yöneticilerin işgörenlerinden olumlu beklentileri olduğunda ve beklentilerini işgörelere hissettirdiklerinde verimlilik ve performans yükselmektedir. Yöneticilerin olumsuz beklentileri olduğunda ise işgören olumsuz beklentiyi sözlü şekilde iletilmesi de almaktadır ve performansı düşmektedir. İşgörenler, yöneticilerinin kendilerinden neler beklediğini ve bu beklentilerin sebeplerini öğrenmek istemektedirler (Kaplan, 2007: 53).

Üstlerin astlarına yönelik beklentilerinin gerçekleşmesini konu alan ve psikolojik bir olgu olan pygmalion etkisi ve tam tersi durumu ifade eden golem etkisi kavramları bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Pygmalion etkisi sonucunda işgörenlerin motivasyonları ve verimliliği artmakta ve işgörenler daha istekli çalışmaktadır. Golem etkisi sonucunda ise işgörenlerde örgütten uzaklaşma eğilimleri ve performansta azalma gibi olumsuz davranışlar görülmektedir. Bu çalışma yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisini incelemektedir.

1.1. Problem

Küreselleşme, artan rekabet ve teknolojiadaki değişiklikler ve yeniliklerle birlikte işgücü kaynakları örgütler için daha önemli olmaktadır. Nitelikli işgörenler, örgütün başarısının ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. İşgörenlerinin beklentilerini, duygularını ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, gelecek için kariyer imkânı sunmayan, çalışanlarının gelişmesi için araçlar geliştirmeyen örgütlerin rekabet ortamında başarılı olmaları mümkün olmamaktadır (Gürbüz, 2006: 49).

İşletmeler için işgörenlerin becerilerinin, verimliliklerinin ve işletmeye bağlılıklarının artması çok önemli olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Modern yönetim anlayışını benimseyen örgütler, işgörenleri için uygun çalışma koşullarını sağlamaya ya da iyileştirmeye çalışmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, örgüte bağlılık duyan işgörenlerin çalışması, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktördür (Tütüncü ve Küçükusta, 2007). Hizmet sektöründe müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde olan işgörenler, işletmelerin başarısı ve gelişmesi için çok önemlidir. (Kozak, 2006: 11).

Bu durum yiyecek içecek işletmeleri için düşünüldüğünde, müşteriye sunulacak olan yemek ne kadar lezzetli ve kaliteli olursa olsun, müşteriye sunumu yapan ve bire bir iletişime geçen servis personelinin tavır ve davranışları, yemeğin tüm kalitesini arttırabilmekte veya olumsuz yönde değiştirebilmektedir (Unur ve Ertaş, 2015: 7). İşgörenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için birleşmeleri, örgütü benimsemeleri ve kendilerini işletmeye ait hissetmelerinde oldukça önemlidir (Örücü, Asunakutlu ve Öncü, 2003: 4). İşgörenler için değerli ve vazgeçilmez olduklarını hissettiklerinde, daha yüksek performans ve başarı göstermektedirler (Akdemir ve Ç. Duman, 2016: 344).

İşgörenlerin, müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, motivasyonun sağlanması için de ödüllendirmesi gerekmektedir (Kocaman, Durna ve İnal, 2013: 22). İşgörenlerinin başarısını gözardı eden veya düşük beklenti içinde olan yöneticiler işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmemelerine, işten uzaklaşmalarına, devamsızlıklara, verimliliğin ve performansın düşmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi de düşmektedir. Bu durumda golem etkisi gerçekleşmektedir. Yönetici işgörenin başarılı olacağına inandığında ve bunu hissettirdiğinde ise pygmalion etkisi gerçekleşmektedir. Bu

kapsamda araştırmanın problemini, yiyecek içecek işletmelerindeki pygmalion ve golem etkilerinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından incelenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacını, yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın temel amacı doğrultusunda, aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılmıştır:

- Restoranda çalışanlara uygulanan pygmalion ve golem etkisinin düzeyi nedir?
- Restoran çalışanlarının davranışsal uyum düzeyleri nedir?
- Restoranda çalışanlara uygulanan pygmalion ve golem etkisinin, çalışanların davranışsal uyumlarına etkisi var mıdır?
- Restoran çalışanlarının demografik özellikleri nelerdir?
- Restoran çalışanlarına uygulanan pygmalion ve golem etkisi, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Restoran çalışanlarının davranışsal uyumları, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Giderek önemi artan hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti kadar işgörenlerin memnuniyeti de önemlidir. İşgörenlerin kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmeleri, işletmeden memnun olmaları, performansını, işe bağlılığını ve işten ayrılma düşüncesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bu çalışmada işgörelere psikolojik olarak hissettirilen pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesi hem turizm alanındaki gelecekte yapılacak çalışmalara hem de diğer sektörlerde yapılacak olan çalışmalar için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Yurtdışında pygmalion ve golem etkisi ile uzun yıllardır çalışmalar yapılsa da Türkiye'deki çalışmaların çok az sayıda olduğu görülmektedir. Turizm alanında pygmalion ve golem etkisi ile ilgili çalışmaların artırılması hizmet sektöründe işgören memnuniyetinin ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin de iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Yiyecek içecek işletmelerinde pygamlion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumu açısından değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanan anket formundaki soruların, araştırmaya katılan restoran çalışanları tarafından doğru anlaşıldığı ve dürüstçe cevaplandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma Şubat-Mayıs 2018 tarihleri arasında, Balıkesir ilindeki restoranlar ile sınırlı tutulmuştur. Balıkesir ilinde az sayıda restoran bulunması, çalışan sayısının az olması, restoran yöneticilerinin ve işgörenlerin anket uygulamayı kabul etmemelerinden dolayı tüm evrene ulaşılamamıştır ve veri toplama sürecinde zorluk yaşanmıştır. Ayrıca, araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen kaynaklarla sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Pygmalion etkisi; *“yöneticilerin yüksek performans beklentilerine bağlı olarak işgören performansının artmasıdır”*(Eden ve Kinnar, 1991: 770).

Golem etkisi; *“tersine pygmalion etkisidir”* (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982: 459).

Örgütsel bağlılık; *“örgütte kalmayı isteyerek, çalıştığı örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek ve maddi kaygı gütmeden örgüt ile özdeşleşmektir”* (Gaertner ve Nollen, 1989: 975).

İşyerinden ayrılma niyeti; *“işgörenin örgütte kalmaya devam etmesi ya da ayrılması olasılığıdır”* (Price ve Muller,1981: 546)

İşgören performansı; *“işgörenin verilen görevi doğru şekilde yapabilme becerisine sahip olmasıdır”* (Gliddon, 2004: 28).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçevede pygmalion etkisi, golem etkisi ve bu etkiler doğrultusunda değerlendirilecek olan işgören performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının incelenmesine yer verilmektedir.

2.1.1. Pygmalion Etkisi

Pygmalion terimi, “Pygmalion” isimli heykeltıraşın kendi yaptığı, Galatea adlı bir heykele âşık olduğu, Yunan efsanesine dayanmaktadır. Galatea canlandığında ve Pygmalion’ın sevgilisi olduğunda, Pygmalion’un beklentileri gerçekleşmiştir. (Kierein ve Gold, 2000: 914). Bu efsanenin olumlu sonuçları, pygmalion teriminin, sınıfta kendini gerçekleştiren kehanetin veya kişiler arası beklentilerin etkilerine atıfta bulunmak/değınmek için kullanılmaya başlanması olarak görülmektedir (Babad, Inbar ve Rosenthal 1982: 459). George Berbard Shaw (1916) bu efsaneden esinlenerek, bir kişinin bir başkasını görüp davranma şeklini daha iyiye ya da daha kötüye dönüştürmesini konu alan Pygmalion isimli tiyatro oyununu yazmıştır (Livingston, 2003: 97). Oyun daha sonra müzikal ve sinema filmine de uyarlanmıştır. Müzikalde çiçekçi kızın bir hanımefendiye dönüşeceğine inanan profesörden ders alması, değişimi ve sonunda profesör ile evlenmesi anlatılmaktadır (Egrik, 2007: 24).

Pygmalion etkisi, bir kişi başka birinin davranışıyla ilgili beklentileri geliştirdiğinde başlamaktadır. Beklentiler, belki bilinçsizce, beklentileri alan, içselleştiren ve nihayetinde bu beklentilere yönelik davranışlarını değiştiren hedef bireye iletilmektedir (Sutton ve Woodman, 1989: 943). Pygmalion etkisi, “*kişinin bir süre sonra başkalarının (özellikle şu ya da bu yanıyla kendinden üstün gördüğü insanların) ona ilişkin beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesi*” olarak açıklanmaktadır (Psikoloji Sözlüğü, 2000: 622).

İnsanlar, başkalarının kendilerinden bekledikleri beklentilerden etkilenmektedirler. Bir kişinin beklentilerinin bir başkasının davranışına olan güçlü etkisi, doktorlar ve davranışçı bilim adamları ve öğretmenler tarafından kabul görmektedir (Livingston, 2009).

Pygmalion etkisi ilk olarak birçok araştırmacı tarafından eğitim alanında incelenmiştir. Alanyazında pygmalion etkisinin öğretmen-öğrenci ilişkilerinin önemli bir özelliği olduğu görölmektedir. Genel olarak lider-takipçi ilişkilerine ve özellikle yönetici-işçi ilişkilerine yönelik pygmalion çalışmalarının daha sonra başladığı görölmektedir (Eden, 1992: 273).

Rosenthal ve Fode (1963) çalışmalarında, laboratuvar araştırmalarındaki deneklerin, deney yapanların davranmalarını bekledikleri gibi davranma eğiliminde olduklarını göstermişlerdir. Rosenthal ve Jacobson ilk olarak 1968’de kendini gerçekteşiren kehaneti sınıfta uygulamışlardır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin gelişim beklediği öğrencilerin, gelişmesini beklemedikleri öğrencilere göre akıl yürütme ve IQ seviyelerinde artış olduğu saptanmıştır (Zanna, Sheras, Cooper ve Shaw, 1975: 209).

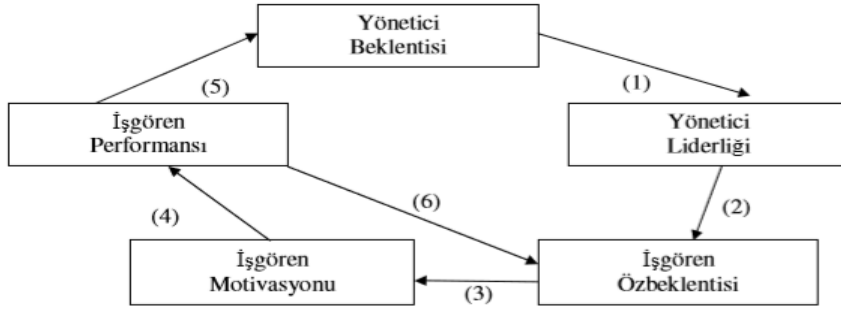
Yetişkinlere yönelik ve okul dışı bir örgütte ilk Pygmalion araştırması King (1971) tarafından yapılmıştır. King (1971), stajyerler arasındaki pygmalion etkisini incelemiştir. Eden ve Ravid (1982) ve Eden ve Shani (1982) ise askeri personel arasında pygmalion etkileri yaratarak dışsal geçerliliği arttırdıkları görölmektedir.

İki veya daha fazla kişi etkileşimde bulunduğunda, bir kişinin bir başkasının davranışına yönelik beklentisi kendini kabul ettirebilmektedir (King, 1971: 369). Bir kişinin karşısındakilerden beklentisi, o kişinin davranışlarını uzun vadede etkilemektedir (Loftus, 1995). Pygmalion etkisinin genel anlamda davranışları nasıl etkilediği incelendiğinde; kişinin inanç ve düşüncelerinin, beklenen davranışın oluşmasına neden olacak bir durum oluşturduğu görölmektedir. Yüksek başarı beklenen bir kişinin, yüksek performansla çalışması beklenmektedir. “*Biliyorum ki en iyisini yapacaksın*” veya “*Bu senin için zorlayıcı olabilir*” gibi ipuçları beklenen davranışların oluşması için ortam oluşturmaktadır (Özan ve Gündüzalp, 2017: 72). Beklenti kılavuzluğundaki davranışlara dayalı bu farklı muamele sonuçta daha yüksek performans hedefi ile sonuçlanmaktadır (Karakowsky, DeGama ve McBey: 2012, 579).

2.1.1.1. Pygmalion Etkisiyle İlgili Kavramların Tanımı ve Kapsamı

Psikolojik yazında, pygmalion efsanesi sıklıkla örgütlerde iyi belgelendirilmiş iki olgunun metaforu olarak kullanılmaktadır. Bu olgulardan ilki, bir yöneticinin işgören ile ilgili yüksek beklentileridir. Yönetici, beklenti içinde olduğu işgörene özel

bir dikkat ve ilgi göstererek işgörenin performansının artmasını sağlamaktadır. Bu durum “Pygmalion Etkisi” olarak belirtilmektedir. Pygmalion etkisinde vurgu, yöneticilerdedir. İkinci olguda ise doğrudan astlara iletilen yüksek beklentileri astlar algılamakta ve bu doğrultuda performansları artmaktadır. Buna da “Galatea Etkisi” denilmektedir. Galatea etkisinde ise vurgu, astlardadır. Her iki etki kendi kendini gerçekleştiren kehanet örnekleridir (Kamphorst ve Swank, 2013: 91).



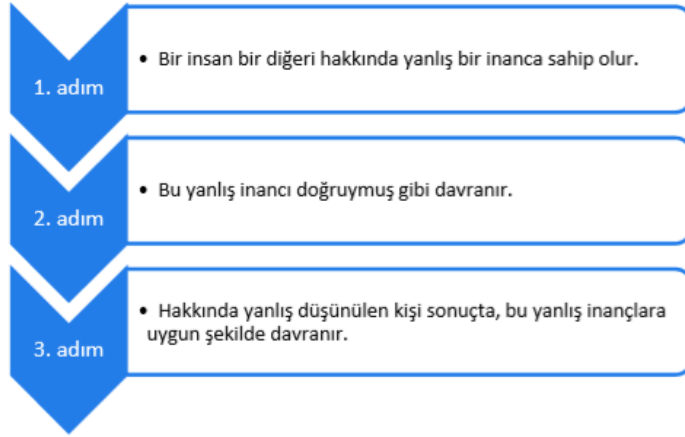
Şekil 1. Eden'in Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli

Kaynak: Bayram, Ümmühan, Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.16.

Şekil 1’de Eden’in kendini gerçekleştiren kehanet modeli yer almaktadır. Eden’in modeline göre, yönetsel beklenti farklılaşmış liderliğe yönlendirmekte, astlarına göstermiş oldukları farklı davranışlardan dolayı yöneticiler astların beklentilerini etkilemekte, astların öz beklentileri motivasyonu ve dolayısıyla performanslarını etkilemekte, astların motivasyon düzeyleri performans sonuçlarını yükseltmekte ya da düşürmekte ve performans, yöneticinin geçmişteki beklentilerini ve astların öz beklentilerini doğrulamakta ya da doğrulamamaktadır (Bayram, 2014: 15).

Merton (1948)’ın kendi kendini gerçekleştiren kehanetine (SFP) dayanan, pygmalion etkisi artan denetim beklentisinin bir sonucu olarak ast performansında bir artış olması olarak tanımlanmaktadır (Karakowsky, DeGama ve McBey, 2012: 579). Merton’ a göre, bu tür bir fenomen, yanlış bir şekilde tanımlanmış bir durumun sonucu olarak davranış değiştirildiği zaman gerçekleşmekte ve sonuçta bu aslen yanlış düşüncenin “gerçekleşmesi” sonucunu doğurmaktadır. Diğer bir deyişle, bir olayın gerçekleşmesini beklemek, ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır. Kişiler

inançlarından ve bazı durumlarda hayallerinden çok etkilendiklerinde gösterdikleri tepkileri, olayların gidişatını değiştirmekte ve sahte bir kehaneti gerçekleştirmektedirler (Stoicescu ve Ghiena, 2013: 700). Kendini gerçekleştiren kehanet, bir olayın gerçekleşeceği beklentisinin, ortaya çıkma olasılığını artırdığı bir süreçtir. Bir şeylerin olması beklendiğinde, ortaya çıkma olasılığını artıracak şekilde davranılmaktadır (Eden, 1992: 272). Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in adımları Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in Adımları

Kaynak: Yöcel, Didem, Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.102.

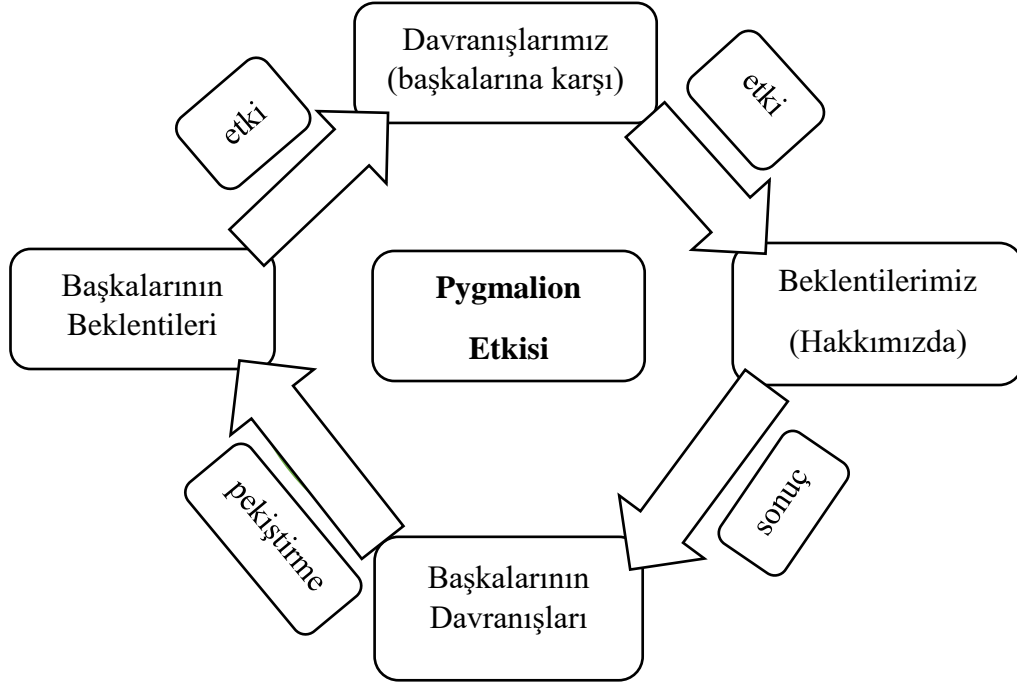
Pygmalion etkisi, yöneticilerin ast performansıyla ilgili beklentilerini artırmaktan kaynaklanan bir performans artışıdır. Yöneticinin beklentileri, pygmalion efekti üretmenin anahtarı olsa da galatea etkisi, astın performans beklentilerinin bir sonucudur. Galatea etkisi, astların kendi performanslarıyla ilgili beklentilerini yükseltmeleri ile elde edilen bir performans artışıdır. Birçok yönetici, beklentilerini astlarına iletme eğiliminde oldukları için, pygmalion ve galatea etkileri genellikle doğada birlikte görölmekte ve çözölməsi de oldukça zor olmaktadır. Galatea etkisi yöneticiyi atlayarak bağımsız olarak da üretilebilmekte ve ast kendi beklentilerini yöneticiden başka bir araçyla da yükseltebilmektedir. Bazen yönetici beklentilerini zora sokan durumlarda veya hiç yönetici yokken olduğu gibi, yöneticileri dahil etmeden de Galatea etkileri oluşturmak yararlı olabilmektedir (Eden ve Kinnar, 1991: 770).

Bununla birlikte, beklentiler her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982: 459). Golem etkisi, pygmalion etkisinin tersi durumudur. Yöneticilerin astlarından beklentilerinin düşük olması, astlarını kısıtlamaktadır. Bu kısıtlama iki şekilde olmaktadır. Düşük yönetici beklentileri, astların performansında mutlak azalmalara neden olabilmekte veya ulaşılabilir performansa göre daha düşük olabilmektedir (Oz ve Eden, 1994: 744).

Pygmalion etkisi eğitim alanında kökleşmiş olsa da Livingston açıkça ve ikna edici bir şekilde yönetim alanında da pygmalion etkisinin uygulanmasını sağlamıştır (Karakowsky, DeGama ve McBey, 2012: 579). Yöneticiler, işgörenlerin gerçekten başarılı olduğuna inanırsa, örgütte kendine güvenmeyen işgörenler bile daha iyi performans gösterebilmektedirler. Bir yöneticinin beklentisi yüksekse, verimlilik mükemmel olacaktır ama beklentileri düşük olursa, verimlilik ve üretkenlik de düşük olacaktır (Livingston, 2003: 97).

Pygmalion etkisi, geniş bir örgütsel davranış değişkenleri grubunu; kişilerarası beklenti, iletişim, liderlik, öz beklenti, motivasyon ve performansı içermektedir (Bayram, 2014: 12). Baldwin, Kiviniemi ve Snyder (2009)'e göre, iktidar ve beklentiler hakkındaki alanyazın, bir kişiye başka bir kişi üzerindeki iktidarı açıkça sağlayarak, beklentilerin işleyiş biçimlerini etkilemekte ve etkileşimin sonuçlarına etki ettiğini göstermektedir.

Şekil 3'te Kashen (2011) tarafından geliştirilen yöneticilerin beklentileri, davranışları ve işgörenlerin davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan döngüye yer verilmektedir. Yöneticinin işgörenlerine davranış şekli, iş görenlerden beklentileri hakkında bilgi vermektedir. Yöneticinin beklentileri işgörenlerin davranışlarını etkilemektedir. İşgörenlerin davranışları da yöneticilerinin işgörenleri hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir.



Şekil 3. Pygmalion Etkisi ile Davranışlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Özcan B., M. ve Gündüzalp, S. (2017). “Pygmalion Etkisi ve Liderlik”, Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 72.

2.1.1.2. Yönetimde Pygmalion

Yönetim, bir faaliyeti içeren ve insan davranışları ile doğrudan ilgili olan bilim dalıdır. Bireyler hisleriyle hareket ettiklerinden dolayı onları belirli bir hedefe doğru yönlendirmek kolay değildir. Yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşması için, işgörenleri harekete geçirmek zorundadırlar. Yönetimsel etkinliğin artırılmasının temel unsuru olan insan gücü faktöründen en iyi şekilde verim alabilmeyi gerektirmektedir (Eren, 2008: 1). Astarlarından daha fazlasını beklemeye yönelik yöneticiler, onları daha büyük bir başarıya yönlendirmektedirler (Eden, 1992: 271).

Bazı yöneticiler, astlarını daima üstün performansa giden bir yolla incelemektedirler. Ancak çoğu yöneticiler istemeden, astlarına ulaşabileceklerinden daha düşük performansa neden olacak şekilde davranmaktadırlar. Yöneticilerin astlarına nasıl davrandıkları, onlardan bekledikleri şeyden sinsice etkilenmektedirler. Yöneticinin beklentileri yüksekse verimlilik mükemmel olacaktır. Beklentileri düşükse, üretkenlik azalacaktır. Bu durum, astların performanslarının yükselmesine

veya yöneticilerin beklentilerinin karşılanmasına neden olan bir kanun gibidir (Livingston, 2009). Livingston (1969)' un çalışmasına göre:

- Yöneticilerin astlardan ne bekledikleri ve onlara nasıl davrandıkları, performanslarını ve kariyer gelişimlerini büyük ölçüde belirlemektedir.
- Üst düzey yöneticilerin benzersiz bir özelliği, astların yerine getirdiği yüksek performanslı beklentiler yaratma yeteneğidir.
- Daha az etkin yöneticiler benzer beklentiler geliştirmede başarısız olmakta ve bunun bir sonucu olarak astlarının verimliliği zarar görmektedir.
- Astlar, çoğunlukla, onlardan yapmaları beklendiğine inandıkları işleri yapıyor gibi gözükmeaktedirler (Livingston, 2009).

Likert (1961)'e göre etkili bir yöneticinin işgörenlerine duyduğu güven, onun performans seviyeleri konusunda yüksek beklentilere sahip olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin hayal kırıklığına uğramayacağından emin olarak işgörenlerden az değil çok şey beklediklerini belirtmektedir (Eden, 1992: 273).

Başarılı yöneticiler beklentilerinin yüksek olduğu işgörenleri seçmek, eğitmek ve motive etmek için önce kendi yeteneklerine güvenmektedirler. Üstün yöneticilerin başarılı ve özgüvenli oluşu, yüksek beklentilerini güvenilir kılmaktadır. Dolayısıyla astları bu beklentileri gerçekçi olarak kabul etmekte ve bunları başarmak için çok uğraşmaktadırlar (Livingston, 2009).



Şekil 4. İş Ortamında Pygmalion Modeli

Kaynak: Eden vd., Implanting Pygmalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments, 2000, s.173.

Şekil 4'te İş ortamında pygmalion modeli yer almaktadır. İş ortamında pygmalion modelinde beklentilerin performans üzerindeki etkisinde liderlik ve özyeterliliğin aracı rolü üstlendiği görülmektedir. Beklentisi yüksek olan liderler, işgörenlerin performanslarını arttırmalarında etkili olmaktadır. Liderlerin beklentileri arttıkça liderlik becerileri de artmaktadır. Yüksek beklentili liderlerin işgörenleri de artan özyeterlilikleri ve motivasyonları sayesinde daha çok çaba göstermektedirler (Yücel, 2013: 42).

Yöneticilerin beklentisi düşük olduğunda, işgörenlerin yetersiz ve başarısız olacağına inandıklarında, bu düşüncelerini sözlü olarak ifade etmeyip duygularını gizleyemezler. Bu olumsuz beklentilerini işgörenlerine istemeden de olsa hissettirmektedirler. Yöneticiler, astlarının zayıf performans göstereceğine inanırsa, mesaj genellikle istemeden iletilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara hiçbir şey sezdirmediklerini düşündükleri zaman, genellikle beklentilerini en çok ifade ettikleri zamandır. Örneğin, çalışanlarla konuşmadıklarında veya soğuk davrandıklarında, işgörenlerden birisini yetersiz gördüklerini veya onlara kızdıklarını sessiz bir şekilde ifade etmektedirler. Bu şekilde davranmak, kızgınlığı veya olumsuz beklentiye açıkça ifade etmekten daha etkili olabilmektedir. Yani yöneticilerin işgörelere karşı ilgisiz kalmaları ve açıkça ifade edilmeyen davranış şekilleri, işgörenden beklentinin düşük olduğunu göstermektedir ve bu doğrultuda çalışan performansı da düşmektedir (Livingston, 2003: 97).

2.1.1.3. Rosenthal'in 4 Faktörü

Rosenthal'in 4 faktörü sözlü ve sözlü olmayan iletişim biçimlerini içermektedir (Loftus, 1995: 19). Bu faktörler yönetim alanında da uygulanmaktadır. Bu faktörler sayesinde örgütlerdeki lider davranışları düzenlendiğinde, pygmalion etkisi gerçekleşebilmektedir (Bayram, 2014: 33). İklim faktörü, öğretmenlerin yüksek beklenti içinde oldukları öğrencileri için sözlü ve sözsüz iletişim kurulabilen sıcak sosyo-duygusal bir ortamı; girdi faktörü, öğretmenlerin yüksek beklentileri olan öğrencilerine daha fazla materyal ve daha zor malzeme ile öğretme girişiminde bulunma eğilimini; çıktı faktörü, öğretmenlerin özel öğrencilerine yanıt verme konusunda daha fazla fırsat verme eğilimini; geribildirim faktörü ise öğretmenlerin, kendine özgü, yüksek beklenti sahibi öğrencilerine daha farklı tepkiler verme eğilimini

ifade etmektedir (Harris ve Rosenthal, 1985: 365). Harris ve Rosenthal'in (1985) meta-analitik çalışması, öğretmenlerin beklentileri ile bu davranışlar arasında olumlu ilişkiler gösteren önerileri desteklemektedir.

- **İklim:** İnsanların örgütlerinde hissettikleri duygular ve ortak algılar olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013: 2). İklim; sıcaklık, dikkat, gülümsemek, başını sallamak, onaylamak, iyi bir göz teması sağlamak, tüm konular için sözel olmayan iletişim türlerini, yani duygusal desteği kapsamaktadır.
- **Geribildirim:** İşgörenlere performansları hakkında daha fazla tepki, daha çok övgü ve hatta daha fazla eleştiri yapılmalıdır, bütün tepkiler onlara iyileştirme için neyin gerekli olduğunu öğretmeye yardımcı olmaktadır.
- **Girdi:** Daha fazla potansiyele sahip olanlara daha fazla maddi olanak sağlanması, daha zor konuların öğretilmesi ve görevlerin verilmesidir.
- **Çıktı:** Daha fazla soru sormaya ve yanıt vermeye teşvik etmektedir. İşgörenlerin doğru bir iş yapması için daha fazla zaman tanınması olarak ifade edilmektedir (Loftus, 1995: 19).

Harris ve Rosenthal (1985), bu faktörlerin hem işgören-yönetici hem de çocuk-ebeveyn ilişkilerinde etkili olduğunu belirtmektedir. İşgörenler yöneticilerini, çocuklar ebeveynlerini sözel ve sözel olmayan ipuçları kullanarak ikna etmektedir. Burada önemli olan herkese eşit fırsatların verilmesidir (Loftus, 1995: 19).

Beklentiler sözel ve sözel olmayan yollardan iletilmektedir. Sözel olmayan mesajlar genellikle istemeden iletilmekte ve beklentilerin gizlenmesini neredeyse imkânsız kılmaktadır. Ses tonu, göz teması, duruş ve yüz ifadeleri sözel olmayan iletişimdir. Sözel olmayan mesajlar olumlu ve olumsuz etkilere sahip olmaktadır. Kelimeler aynı olsa bile sadece ses tonu değiştirilerek tamamen farklı bir mesaj iletilebilmektedir (Loftus, 1995: 29).

Sözlü iletişimde kullanılan kelimelere çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Eğer birine zor bir görev verip “*bu çok zor bir ödev*” denirse, “*ben bununla ilgili problemler yaşamanızı beklerim*” şeklinde yorumlanabilmektedir. “*Bu çok zor bir görev ve işletme için çok şey ifade ediyor. Sıkışık bir son tarih olduğunu biliyorum ve zaman için zorlanacaksınız, ancak bu yüzden size veriyorum çünkü yapabileceğinizi biliyorum*”

şeklinde ifade edildiğinde işgören kendisine sorumluluk verildiği için olumlu algılamaktadır (Loftus, 1995: 20).

2.1.2. Pygmalion Liderlik Tipi

Lider, aynı grup içerisindeki bireyleri ortak amaçlar için bir araya getirerek, amaçların gerçekleşebilmesi için bireyleri harekete geçiren yetenekli ve bilgili kişidir (Eren, 2004: 431). Liderlerin temel amacı işgörenlerin faaliyetlerini ve davranışlarını etkileyerek işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmektir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112).

Liderlerin her anlamda işgörene örnekle olmaları gerekmektedir. İşgörene bekledikleri tutum ve davranışları liderler de gerçekleştirmelidir ve işgörene rol model olmalıdır. Performansından memnun oldukları işgörene ödüllendirmeleri de işgörene motive olmalarında ve dolayısıyla işletmenin başarısının artmasında etkili olmaktadır (Kıngır ve Şahin, 2005: 409). Lider beklenti etkisi, kendini gerçekleştiren kehanetin özel bir durumudur (Eden, 1992: 271).

Liderlerin etkin olabilmesi için astlarının da kendilerini geliştirmeleri ve başarılı olmak için gayret etmeleri gerekmektedir. Liderler de işgörene kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat vermelidir. Bu gelişim aşamasında pygmalion etkisinden doğru şekilde yararlanılabilir (Bayram, 2014: 44).

Beklentiler, liderlik etkinliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Eden, 1992: 271). Pygmalion teorisine göre lider beklentileri, belirli lider davranışlarını harekete geçirmektedir. Böylece liderlerin davranışları işgörene tutum ve davranışlarını beklenen şekilde etkilemektedir (Bezuijen, Berg, Dam ve Thierry, 2009: 1249).

Pygmalion liderlik tipi, yöneticilerin işgörene yüksek performans bekledikleri durumlarda gösterdikleri davranış olarak tanımlanmaktadır. Bazı teorik modellere ve deneysel bulgulara bağlı olarak, bu lider davranışlarının astlara yüksek beklenti ve yüksek motivasyon verdiğini ve çabayı yoğunlaştırdığını belirtmektedir. Pygmalion liderlik, yüksek performans beklentilerini astlarına ileten, destekleyici bir kişilerarası iklim oluşturan, astların başarısını istikrarlı hale getiren, astlarının kendi öz yeterliklerini güçlendirerek motive olmalarını sağlayan yönetici davranışdır (Eden vd., 2000: 175-176).

Eden (1992), pygamlion liderliğinin, liderin astlarından beklentileri ve astların kendilerinden beklentileri arasındaki arabirimi anlamının merkezi olduğunu savunmuştur. Eden (1992), kaynak tahsisi, destekleyici kültür ve hedefe ulaşma, odaklılık gibi belirli liderlik davranışlarının, çalışanların öz-yeterlik, motivasyon, performans beklentileri ve nihai performansı etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle liderlik, yöneticilerin ast performansıyla ilgili kehanetlerini yerine getirmelerinin bir aracıdır ve pygmalion etkisi temelde liderlik fenomenidir (Eden, 1992: 278).

2.1.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor (1960)'un X Kuramı ve Y Kuramı, döngüsel kendini gerçekleştiren kehanet sürecini, yöneticilerin varsayımlarının (beklentilerin) astlarına nasıl davrandığını belirlediğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda da astlarının nasıl karşılık verdiklerini açıklamaktadır. X teorisine göre beklentiler üzerinden çalışan bir yönetici, çalışanlara güvenmemekte, otoriteyi onlara devretmekten kaçınmakta ve onları yakından denetlemektedir. Bu durum İşgörenlerin iş için daha az çaba harcayarak tepki göstermesine ve yöneticinin kehanetinin gerçekleşmesine yol açmaktadır (Eden, 1992: 273).

X teorisinin tersine, Y teorisi, yöneticiyi, insanlara güvenmeye ve bireysel ve örgütsel hedefler arasında daha fazla entegrasyon elde etmenin yollarını aramaya yönlendirmektedir. McGregor, işgörenlerin kendilerine verilen güveni hissettiklerini, kararlılıklarını ve motivasyonlarını yeniden belirleyerek zorlu görevlere karşı sorumluluk aldıklarını belirtmektedir. Böylelikle McGregor, yöneticilerin beklentilerini kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet süreci ile üretkenliğin belirleyicisi olarak görmektedir (Eden, 1992: 273).

2.1.4. Beklenti Kavramı İle Pygmalion Etkisinin İlişkisi

Pygmalion etkisi kendini gerçekleştiren kehanetin olumlu şeklidir ve yöneticinin beklentilerinin astların performansını nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu olguya göre, daha yüksek beklentiler performans artışına neden olabilmektedir. Başkalarının belirli davranışlarını beklediğimizde, beklenen davranışın oluşma olasılığının artmasına yol açacak davranışlarda bulunabiliriz (Niari, Manousou ve Lionarakis, 2016: 38). Trouilloud ve Sarrazin (2003), birçok araştırmacı tarafından

pygmalion etkisini açıklayan teorik modelleri bütünüyle üç aşamalı olarak ifade etmektedirler. Bu modele göre;

İlk aşamada yönetici astlar için notlar veya bilgi toplamakta ve onlara yönelik orijinal bir tutumu değiştirmektedir. İkinci aşamada, astların beklenen performansına bağlı olarak farklı beklentiler yaratmakta ve böylece astların çeşitli kategorileri için farklılaşmış davranışların oluşmasını sağlamaktadır. Aslında yönetici astlara davranışlarında veya işin nasıl başarılacağı konusunda dolaylı olarak sürekli mesajlar göndermekte ve bu durum astının öğrenme davranışını şekillendirmekte ve geliştirmektedir. Son aşamada ise ast, yöneticinin başlangıçtaki beklentilerini veya tahminlerini teyit eden belirli bir başarıya ve davranışa yönelebilmektedir (Niari, Manousou ve Lionarakis, 2016: 39).

Yöneticilerin beklentilerinin işgörenler üzerindeki etkisi ve öğretmenlerin beklentilerinin öğrenciler üzerindeki etkileri benzerlik göstermektedir (Bezuijen, Berg, Dam ve Thierry, 2009). Liderin işgörelere yönelik beklentisi ile işgörelerin yetenekleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yüksek beklenti içerisinde bulunan liderler görev dağılımı yapmakta ve görevlerini devredebilmektedirler (Whiteley, Sy, Johnson ve Stefanie, 2012).

Yönetimde ve eğitimde verimliliğin sürekli hale gelmesini sağlamak için, işgörelere ve öğrencilere karşı olumlu bir tutum sergilenmesi gerekmektedir. Yöneticiler işgöreleri hakkında çalışkan, başarılı, verimli gibi olumlu düşünelere sahip olduklarında bunu işgörelere yansıtmaıdır. Böylece, bunu algılayan işgörelere verimliliğinde doğru orantılı olarak artış olacaktır. İşgörelere tembel ve başarısız oldukları hissettirilirse ve bu doğrultuda işgörelere negatif yaklaşırsa, işgörelere performansında düşüş olduğu ve verimli çalışmadıkları gözlenmektedir (Özan ve Gündüzalp, 2016: 74).

2.1.4.1. Wroom 'un Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi Wroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Teori, işgörelere çeşitli davranışsal alternatifler hakkında bir karara varmak için harcadıkları zamanı açıklamaktadır. Beklenti teorisi en çok kullanılan motivasyon teorilerinden biri olmaktadır (Chiang ve Jang, 2008: 313). Wroom (1964) beklentiye, belirli bir durumdan sonra oluşacak belirli bir sonucun ihtimali ile ilgili anlık bir inanış olarak ifade etmektedir (Bayram, 2014: 3).

Teori işgörenin ekonomik çıkarları doğrultusunda rasyonel tutum sergilediğini varsaymaktadır. Çeşitli seçenekler arasından birini seçmesi gereken işgören kendisine en uygun olan alternatifini seçmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 5). Bu teoriye göre; işgörenin herhangi bir iş için çaba harcaması üç faktöre bağlı olmaktadır. Bunlar; arzulama derecesi, vasıta ve bekleyiştir. Bu faktörler şu şekilde açıklanabilmektedir.

- Ödülü arzulama derecesi (valens), işgörenin çaba harcayarak sahip olacağı ödülü arzu etme derecesini belirtmektedir. Ödülü herkes farklı ölçülerde arzulamaktadır. Bazı işgörenler verilecek ödülü çok istemektedir. Başka bir işgören ise ödülü önemsemeyebilmektedir. Verilecek olan ödül için çaba harcamaya değmeyeceğini ifade edebilmektedir. Üçüncü gruptaki kişiler için ise valens değeri olumsuzdur (Kaplan, 2007: 45).

- Araçsallık (vasıta), işgörenin performansının belirli bir sonuca yol açacağına dair algısıdır. İşgören, çaba harcaması neticesinde bir ödül alacağı beklentisi içerisinde olmaktadır. Birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı bekleyiş olarak ifade edilmektedir. Örneğin, daha yüksek maaş daha yüksek statü elde etmeye, etrafta tanınmaya neden olmaktadır. İşgörenin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araç niteliğindedir (Erdem, 1998: 55).

- Bekleyiş, işgörenin davranışının onu arzuladığı sonuca ulaştıracağına olan inancının derecesidir. Beklenti derecesi 0 ile 1 arasında olmaktadır. İşgören davranışlarının onu arzuladığı sonuca ulaştıracağına inanıyorsa beklentisi 1, sonuca ulaşacağına inanmıyorsa beklentisi 0 olmaktadır (Erdem, 1998: 54).

Bekleyiş teorisine göre, işgörenin başarısı genellikle ödüllendirilmiş bir davranışın nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. İşgörenin göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına ve kendisinden bekleneni gerçekleştirebileceğine inanması gerekmektedir. Elde ettiği başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamaktadır (Eren, 2008: 535). Wroom'un Eşitlik Teorisini uygulamak isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bunlar:

- Görevi başarmaları için işgörelere yeterli eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- İşgörelerin başarılı olması için örgütsel engeller kaldırılmalıdır.
- İşgörelere başarılı olacaklarına inandıklarını belli etmelidirler.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulması gereklidir (Erdem, 1998: 55).

2.1.4.2. Porter ve Lawler' in Bekleyiş Teorisi

Porter ve Lawler (1968), performans ve doyum arasındaki ilişkiyi Wroom'un bekleyiş teorisini esas alarak geliştirmişlerdir. Eğer işgören çaba harcadığında performansının artacağına ve elde edeceği bir sonuca ulaşacağına inandığında, çaba harcamak için harekete geçmektedir. Fakat çaba harcamak performansın artışı için yeterli olmamaktadır. Porter ve Lawler (1968) başarı için işgörenin bilgisinin ve becerisinin de yeterli düzeyde olması gerektiğini Wroom (1964)'un bekleyiş teorisine ilave olarak belirtmektedirler. İşgören başarılı olmayı çok istese de bilgisi ve beceresi yeterli düzeyde değilse başarısız olacağı belirtilmektedir (Keser, 2006: 40).

Wroom'un teorisine eklenen başka bir kavram, algılanan roldür. Her işgörenin başarılı olabilmek için işletmenin kendisinden beklediği şekilde davranması ve uygun rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. Aksi durumlarda çatışmalar yaşanmakta ve işgören başarısız olmaktadır (Deniz, 2005: 153).

Diğer değişiklik ise gerçek ve gerçek olmayan ödüllerdir. Ödüller işgörenlerin istediği ve beklediği sonuçlardır. İşgörenler için hem gerçek ödüller hem de gerçek olmayan ödüller önemlidir. İşgörenler tarafından kazanılan ödüller gerçek ödüllerdir. İşletmedeki diğer işgörenlerin tutum ve davranışları, aldıkları ücret ve çalışma şartları ise diğer ödüllerdir. İşgörenler performansları ile diğer işgörenlerin performansı kıyaslamakta ve kendi ödülleri derecesini ölçmektedirler (Şener, 2010: 402). Porter ve Lawler (1968)'in teorisini uygulamak isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken noktaları bulunmaktadır. Bu noktalar şunlardır;

- İşgörenlerden beklenen performans düzeyine göre eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Rol çatışmalarının mümkün olduğunca azaltılması gerekmektedir.
- İşgörenin kendi aldığı ödülde ziyade diğer işgörenlerin aldığı ödüllere dikkat ettiği unutulmamalıdır.
- İşgörenlerin gerçek ödüller ile gerçek olmayan ödüllerin eşitliğine çok önem verdikleri unutulmamalıdır (Erdem, 1998: 55).

2.1.4.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams 1963 yılında ortaya koyduğu teorisinde işgörenlerin yöneticileri tarafından eşit ölçüde değer gördüklerinde motivasyonlarının artacağını belirtmektedir (Şener, 2010: 403). Adams'ın eşitlik teorisine göre, işgörenler kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüller ile devamlı kıyaslamaktadır. Kendilerine verilen ödüllerle, benzer başarıyı gösterdikleri kişilere verilen ödüllerin ne oranda eşit olduğuna son derece dikkat etmektedirler. Ödüller arasında eşitsizlik olması durumunda da motivasyonları düşmektedir (Keser, 2006: 41). Bu karşılaştırmada işgörenler kendilerinin örgüte sundukları girdi olarak emeklerini, zekalarını, bilgilerini, tecrübelerini, yeteneklerini ve başarılarını göstermektedirler. Örgütten kazandıkları ödüller olarak da maaş ve statü artışlarını, yönetsel faaliyetlerini, prim, ikramiye vb. sosyal yardımları belirtmektedirler (Eren, 2004: 543).

Adams'a göre eşitlik olduğu sürece işgörenin işine ve örgüte yönelik çabası ve performans düzeyi devam edecektir. Bu kurama göre karşılaştırmalar üç şekilde sonuçlanmaktadır. İlk durum işgörenin alması gerekenden azını aldığını düşündüğü eşitsizliktir. İşgören bu durumda öfkeli. Alması gerekenden daha fazlasını aldığını düşündüğü eşitsizlik halinde ise suçluluk hissetmektedir. Herkesin alması gerektiği kadarını aldığı eşitlik halinde tatmin olma duygusu yaşamaktadır (Deniz, 2005: 154).

2.1.4.4. Locke'un Bireysel Amaç Teorisi

1968 yılında Locke tarafından ortaya konulan teoriye göre; işgörenlerin amaçları başarılarının ve motivasyonlarının düzeyini belirlemektedir. İşgörenlerin amaçlarının örgüt amaçları ile de uyuşması gerekmektedir. Amacını yüksek tutan işgörenler, düşük amaçlı işgörelere kıyasla daha fazla performans göstererek, daha yüksek motivasyona sahip olmaktadır. Amaç teorisinin temeli işgörenlerin belirledikleri amaca ulaşabilme dereceleridir. (Kaplan, 2007: 49). Yüksek motivasyonu sağlamak için gerekli olan işgören amaçları şunlardır:

- Amaçlar anlaşılır olmalıdır,
- İşgören amaçlarını sahiplenmelidir,
- İşgörenlerin amaçlarının iddialı olması gerekmektedir (Keser, 2006: 44).

Teorinin başlıca iki önermesi vardır. Locke'ye göre işgörenin amaçları davranışlarının nasıl şekilleneceğini etkilemektedir. İşgörenin tüm enerjisini amacına ulaşmak için harcaması gerekmektedir. Yani kişinin amaçları, iş başarısını

etkilemektedir. Ayrıca işletmelerin sunduğu imkanlar da işgörenlerin davranışlarını ve hedeflerini başarılı olmaları için yönlendirmektedir (Deniz, 2005: 155).

2.1.5. Golem Etkisi

Golem'in Hasidik mitinde hayat, yaratıcısına hizmet edebilmesi için kilden yapılmış bir yaratığa aktarılmakta, ancak Golem bir canavara dönüşmektedir. Efsaneye göre Golem her yeri sallamakta ve bir yıkım yaşanmaktadır. Bunun sonucunda da tekrar toz haline getirilmektedir. Bu efsane, kendini gerçekleştiren kehanetlerdeki çarpıklıkların, önyargıların ve önyargıların olumsuz etkileri üzerine odaklanan sosyal bilimcilerin ve eğitimcilerin endişelerini temsil etmek için kullanılmaktadır (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982).

Golem etkisi, Babad, Inbar ve Rosenthal (1982)'in kendi kendini gerçekleştiren kehanetin olumsuz versiyonu için ürettikleri ad olarak belirtilmektedir. Golem kavramı “tersine pygmalion” etkisi olarak belirtilmektedir. Düşük yönetici beklentileri astların başarısını kısıtlamaktadır. Bu kısıtlama iki şekilde olmaktadır. Düşük yönetici beklentileri, ast performansında mutlak azalmalara neden olmaktadır veya beklenenden daha düşük performans göstermelerine neden olmaktadır.

Eğitim ve gelişme durumlarında, golem efektlerinin kısıtlı kazanımlar biçiminde olması beklenmektedir. Etkili bir eğitim programında, düşük beklentilerin başında olan yetenekli öğretmenler yine de kazanabilirler, ancak düşük beklentilere maruz kalmayan kişilerle karşılaştırıldıklarında onlara göre daha az kazanmaktadırlar (Oz ve Eden, 1994: 744).

Babad vd. (1982)'e göre golem etkisi, bir yönetici veya bir öğretmen gibi bir otorite figürünün başlangıçta düşük beklentileriyle başlamaktadır (Rowe ve O'Brien, 2002: 615). Eğitimde golem etkisi, kendi kendini gerçekleştiren kehanetlerin olumsuz etkilerini ele alan araştırmacıların ve sosyal bilimcilerin kaygısını temsil etmektedir (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982; Rowe ve O'Brien, 2002, 615). Yönetim eğitimi alanında golem etkisi düşük beklentilerin, performans üzerindeki zayıflatıcı etkisini göstermektedir (Rowe ve O'Brien, 2002: 615).

Golem etkisi, yöneticilerin performans notlarını çalışanlarına eşit dağıtmadıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler astları ile ilgili düşük

beklentilerini etnik köken, ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere bağlamazlar, düşük beklentiler ancak objektif performans puanlarına dayandığında kabul edilebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler sıklıkla, düşük performans puanlarına sahip işgörenlerinin başarılı olamayacağını düşünmektedirler. Kendini gerçekleştiren kehanete göre, bu performans puanlarını verenler kendileri olduğu için, golem etkisinin oluşmasında doğrudan kendilerinin etkili olduklarının farkında olmamaktadırlar (Oz ve Eden, 2000: 751-752).

Carmen ve Ghinea (2013: 706) tarafından, ilgili alanyazın incelenerek oluşturulan pygmalion ve golem liderlerin kişilik ve teknik özellikleri Çizelge 1’de gösterilmektedir.

Çizelge 1. Pygmalion Lider ve Golem Tipi Liderlerin Kişilik Özellikleri ve Teknik Kontrol Listeleri

	Pygmalion Lider	Golem Lider
Kişisel Özellikler	Hevesli	Sönük
	Sabırlı	Sabır eksikliği
	Açık İletişim Stili	Kapalı İletişim Stili
	Konuşması Kolay	Yaklaşmak zor
	Duygusal Kararlılık	Duygusal istikrarsızlık
	Yüksek Beklentiler	Düşük beklentiler
	Yüksek Beklentiler	Başkalarının fikirlerine ve görüşleriyle ilgilenmiyor
	Fırsat olarak görülen hatalar	Olumsuz görülen hatalar
	Teşvik edici	Cesaret kırıcı
	Kabul eden	Hoşgörüsüz
	Empati kuran	Empati eksikliği
	Teknikler	Kendine güvenir
Başkalarına güvenir		Başkalarına güven eksikliği
İş birliği müzakeresi		Rekabetçi pazarlık
Ödül başarı		Başarıyı göz ardı eden
Sıcak iklimi ayarlama		Destek sunmuyor
Geribildirim sunma		Geribildirim vermekle ilgilenmiyor
Büyük miktarda / zor malzeme		Seyreltilmiş müfredat
Öğrenciler için cevapları arayan		Öğrencilerin cevaplarıyla ilgilenmiyor

Kaynak: Carmen ve Ghinea (2013): Pygmalion Teaching Style, Is There A Need For It?. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 8, No. 4, pp. 699-722.

2.1.6. İşgörenlerin Davranışsal Uyumları

Emek yoğun bir sektör olan turizmde işletmelerin başarılı olmaları büyük ölçüde işgörenlerin başarısına bağlı olmaktadır. İşletmelerin başarısı ve devamlılığı için işgörenlerin işten memnun kalmaları, işe devamlılıklarının ve bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Yöneticilerin işgörenlerinin algılarını, beklentilerini, tutum ve davranışlarını analiz ederek, davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını belirleyerek çözümler üretmeleri ve işgörenlerin performansının ve verimliliğinin artmasını sağlamaları gerekmektedir (Koroğlu ve Koroğlu, 2009: 12). Bu nedenle bu çalışmada işgörenlerin davranışsal uyum değişkenleri, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı olarak belirlenmiştir. Bu bölümde davranışsal uyum değişkenleri tanımları, amaçları, önemleri bakımından incelenmiştir.

2.1.6.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, “*birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Bağlılık kavramının temelindeki ait olma duygusu, örgüt ile işgören arasında bağ kurulmasına ve işgörenlerin ortak bir amaç için çalışmalarına neden olmaktadır (Sığırı, 2007: 262). Bağlılık, çalışma davranışının açıklamasında araçsal-faydacı yaklaşımlardan açıkça ayırt edilen normatif bir motivasyon süreci olarak görülmektedir (Wiener, 1982: 418). İşgörenin iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal tutum veya yönelim olarak ifade edilebilmektedir. (Clifford, 1989: 144).

Örgütsel bağlılık, “*işgörenin bağlı olduğu örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, örgütü için emek vermesi ve örgütte kalmayı istemesi*” olarak ifade edilebilmektedir (Morrow, 1983: 491). Örgütün ve bireyin hedeflerinin giderek daha fazla bütünleştiği veya uyumlu hale geldiği süreç olarak da tanımlanmaktadır (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 76). Bağlılık bireyin işe katılımı, sadakat duygusu ve örgütün değerlerine olan inancı ve bireyin örgüte psikolojik olarak bağlı olmasıdır

(O'Reilley, 1989: 18). Örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeden gönüllü olarak ayrılma ihtimalinin azalması olarak da tanımlanabilmektedir (Meyer ve Allen, 1996: 252). Mowday, Steers ve Porter (1979: 226)'e göre örgütsel bağlılık üç faktör ile karakterize edilebilmektedir. Bu faktörler şunlardır;

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemek;
- Örgüt için emek vermek;
- İşgörenlerin örgüte üyeliklerini sürdürmek için güçlü bir istek duymaları olarak ifade edilmektedir.

Örgütün işlevselliğini sürdürebilmesi için, işgörenlerin bağlı oldukları örgütü benimsemesi gerekmektedir (Başol ve Yalçın, 2009: 498). Örgütsel bağlılık işgörenleri sorun yaratan değil, sorun çözen kişiler haline dönüştürmektedir (Çetin, 2006: 10). İşgören ve örgüt arasında örgütsel bağlılık açısından doğrudan bağlantı vardır (Gül, 2003: 74). Nitelikli ve tecrübeli çalışanlar örgütün başarısını arttırdığı için işletmeler açısından örgütsel bağlılık kavramının önemi artmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 77). İş yerinden ve görevinden memnun olan işgörenlerin verimliliğinin de yüksek olacağı yönünde beklentiler, örgütsel bağlılığın önemini artırmaktadır (Aslan, 2008: 163). Ayrıca işgörenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve örgüt içerisindeki hangi unsurların bağlılıkla ilişkili olduğunun farkına varılması işgörenlerin işe bağlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

2.1.6.1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın araştırmacılar tarafından farklı tanımlandığı ve farklı boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir. Alanyazındaki farklı özellikler dikkate alınarak örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.6.1.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımında örgüte bağlılık, işgören ve örgüt arasındaki bağlantının niteliği ile kalitesini yansıtan tutum olarak ifade edilmektedir (Oliver, 1990: 19). Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanmaktadır. Pek çok açıdan, işgörenler bu yaklaşımda kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütün hedefleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu dikkate

almaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal bağlılıkta işgören örgütün değerlerini benimsemekte, örgüt içindeki faaliyetlere katılmakta ve örgüte bağlı olmaktadır. Tutumsal bağlılık bu bileşenlerden oluşmaktadır (Bayram, 2005: 129).

Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı; uyum bağlılığı, denetim bağlılığı ve devamlılık bağlılığı olarak açıklamaktadır. Devam bağlılığında, kârlar ve maliyetler göz önüne alındığında, işgörenler örgütten ayrılma maliyetinin kalan maliyetin üzerinde olacağını düşünmekte ve örgütte kalmaya devam etmektedirler. Uyum bağlılığında, duygusal bağlar çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlamaktadır. İşgörenler arasında dayanışmanın yüksek, kıskançlık ve iç çatışmanın düşük olduğu belirtilmektedir. Denetim bağlılığı ise işgörenin örgütün normlarını benimsemesi ve grubun otoritesine uyması olarak ifade edilmektedir (Kanter, 1968: 500-501).

Etzioni'nin Sınıflandırması

Alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılık çalışmalarını ilk olarak Etzioni'nin yaptığı görülmektedir. Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırmaktadır (Güçlü, 2006: 15-16). Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını benimsemek ve özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir (Sığırı, 2007: 263). Hesapçı bağlılık, işgörenler ile örgütün karşılıklı olarak birbirlerinden sağladıkları fayda, çıkar ve etkileşimine dayanmaktadır (Çakır, 2006: 76). Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenlerin eylemleri kısıtlandığında işletmeye karşı olumsuz tutum sergilemeleri olarak belirtilmektedir (Bayram, 2005: 130).

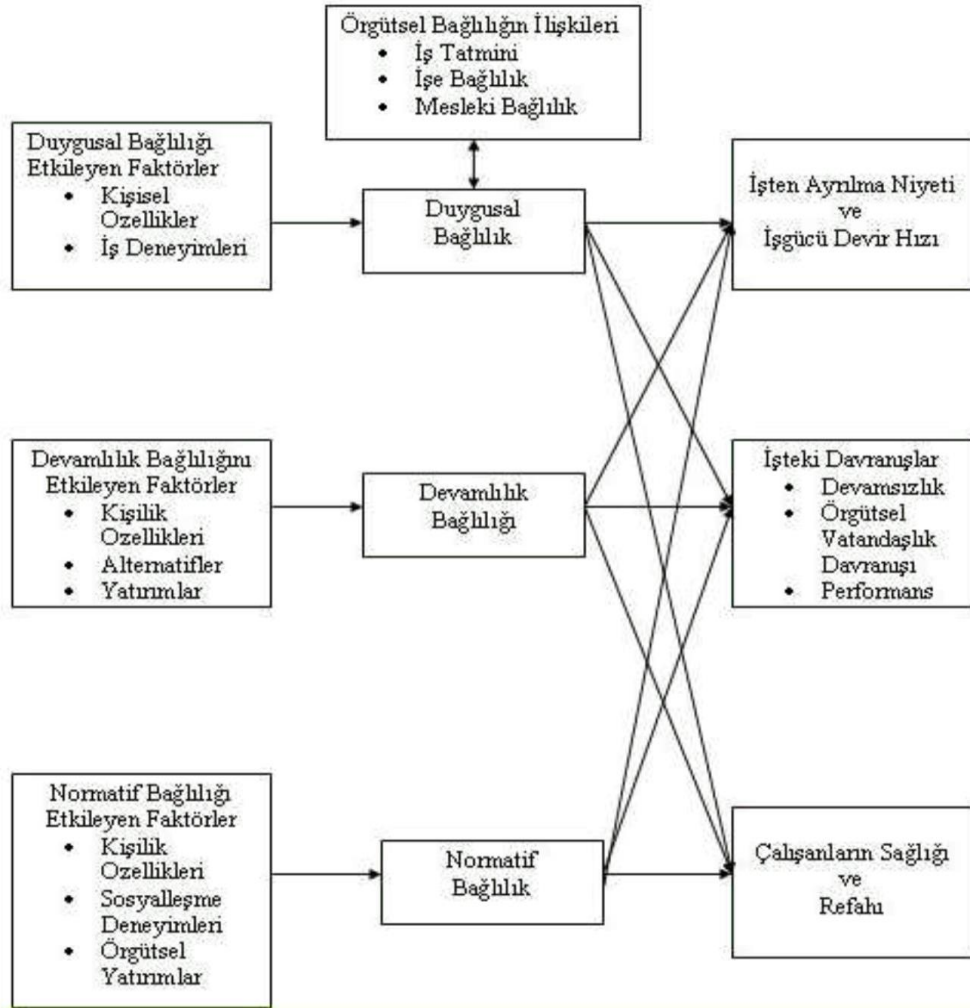
O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı özdeşleşme, uyum ve içselleştirme olarak üç boyutta ifade etmektedir. Uyum boyutunun amacı ödül kazanmaktır. İşgörenlerin ödül kazanmak ve cezalardan kaçınmak için sergiledikleri davranışlardır. Özdeşleşme boyutu diğer işgörenler ile yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. İşgörenler örgütteki diğer çalışanlar ile bir araya gelerek kendilerini ifade ederek örgütle özdeşleşmektedirler. İşgörenlerin değerleri ile örgütün değerleri uyumlu olduğunda da içselleştirme yaşanmaktadır. Çalışanların iç dünyaları diğer

işgörenlerin değerleriyle uyumlu hale geldiğinde içselleştirme gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 22-23).

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1984) ilk olarak örgütsel bağlılığı iki bileşenli olarak (duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı) ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1990) bu iki bileşene normatif bağlılığı da ekleyerek “Üçlü Örgütsel Bağlılık Model” ini oluşturmuşlardır. Bunlar; normatif bağımlılık, duygusal bağımlılık ve devam bağımlılığıdır (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 21). Genel olarak alanyazında Meyer ve Allen (1990)'in çok boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırması kabul edilmektedir. Meyer ve Allen'in Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1: 22.

İşgörenler her bağlılığı farklı düzeylerde deneyimleyebilmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539). Örneğin bazı işgörenler, ihtiyaçtan veya kalmak zorunda oldukları için istemeseler de işletmede kalırken, bazıları ne bir ihtiyaç ne de bir yükümlülük hissetmekte, ancak güçlü bir arzu sebebiyle kalmaktadırlar. Dolayısıyla, İşgörenin örgüte duyduğu bağlılığın toplamı, birbirinden farklı psikolojik durumları yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu üç bağlılığın birbirlerinden farklı oldukları açıktır. Bu yaklaşımlarda, işgörenlerin ve örgütün ortak amacı kazanç değildir. Duygusal bağlılık duyan işgörenler, işletmede istedikleri için kalmaktadırlar. Devamlı bağlılığına sahip işgörenler, ihtiyaçları olduğundan kalmaktadırlar. Normatif bağlılık duyan işgörenler de bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3). Üç bağlılıkta da işgörenin örgütten ayrılma olasılığı azalmaktadır. Dolayısıyla, üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaktadırlar (Abosrra, 2017: 41).

Örgütün işgörenden beklediği davranışlar (katılım, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) ile üç bağlılık arasında farklı ilişkiler olabilmektedir. Daha spesifik olarak, duygusal bağlılığın beklenen bu davranışlar ile en güçlü olumlu ilişkiye sahip olması, ardından da normatif bağlılık ile olumlu ilişkisi olması beklenmektedir. Devam bağlılığının, bu arzu edilen iş davranışları ile ilgisiz veya olumsuz bir şekilde bağlantılı olması beklenmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 21).

- ***Normatif Bağlılık***

Normatif bağlılık, bir sadakat normunun içselleştirilmesinden veya geri ödeme gerektiren yardımların alınmasından kaynaklanan kalış yükümlülüğünü yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 82). İşgörenlerin çıkarları için değil, doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları şekilde davranmalarınıdır (Wiener, 1982: 421). Normatif bağlılık işverenlerin işgören için harcadığı eğitim giderleri vb. imkanlar sunması sebebiyle işletmeye karşı duyulan sadakatin sonucu olarak, işgörenlerin bireysel kazanımlarının karşılığını vermek istemeleri sonucu oluşan bağlılıktır (Meyer, Allen

ve Smith, 1993: 539). Meyer ve Allen (1997)'ye göre işgörenler, görevlerine ahlaki açıdan yaklaşmakta ve işletmeden ayrılmamaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu nedenle kendilerini işletmeye bağlı hissetmektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 114).

- ***Duygusal Bağlılık***

Duygusal bağlılık, konfor ve kişisel yetkinlik duyguları yaratan iş deneyimlerinden dolayı işgörenlerin örgütteki varlığını sürdürme isteğini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 82-83). İşgörenlerin kendilerini bağlı oldukları örgüt ile duygusal bağlamda özdeşleşmiş olarak hissetme dereceleri olarak ifade edilen duygusal bağlılık (Aslan, 2008: 164), örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur (Akdemir ve Ç. Duman, 2016: 344). Duygusal bağlılık işgörenin tecrübeleri ile karakterinin birleşimi sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenler, yöneticilerini ve örgütlerini sevmekte ve onlara saygı duymaktadırlar (Acar, 2017: 8). İşgörenlerin gönüllü olarak örgüt amaçları için aktif bir şekilde katılım gösterdiği ve bu durumun devamlı olmasını arzu ettikleri bağlılıktır (Akdemir ve Ç. Duman, 2016: 344-345).

- ***Devam Bağlılığı***

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütte çalışırken elde ettiği kariyeri, işi dolayısıyla kazandığı özel yetenekleri, emeklilik hakkı gibi kişisel kazançlarını kaybetmek istemediklerinden dolayı örgütte kalma isteğiyle oluşan bağlılıktır. Başka bir işletmede aynı olanakları bulamayacakları düşüncesi (Obeng ve Ugboro, 2003: 84) ve işten ayrılma maliyetleri (yan bahislerin varlığı, alternatiflerin eksikliği vb.) işgörenin devam bağlılığını etkilemektedir. Bu nedenle işgören örgüte bağlı kalma ihtiyacı duymaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 82-83). İşgören örgütte çalışırken emek ve zaman harcamakta, örgüte yatırım yapmaktadır. Örgütten ayrıldığında emeğinin ve zamanının boşa gideceğini düşünmekte, bu nedenle de örgüte bağlı kalmaya devam etmektedir (Aslan, 2008: 164). İşgörenler örgütten ayrıldıklarında yaşayacakları zorluklara örnek olarak yeni örgüte uyum sağlayamamak, şehir değiştirmek, tazminat alamamak ve en kötüsü işsiz kalma ihtimali gösterilebilmektedir (Çöl ve Ardıç, 2008: 160).

2.1.6.1.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımında işgörenler yalnızca örgüte bağlı değillerdir, aynı zaman da kendi davranışlarına karşı da bağlılık duymaktadırlar (Oliver, 1990: 20). Davranışsal yaklaşım, bir zamanlar sergilenen bir davranışların tekrarlanmaya eğilimli olduğu koşulları ve bu davranışların tutum değişikliği üzerindeki etkilerini belirlemektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal bağlılık, işgörenin örgüte bağlılığından çok örgüt içerisinde ki faaliyetlerine bağlanması olarak da ifade edilebilmektedir (Gülten, 2018: 18).

Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'in yan bahis teorisi, davranışsal bağlılık yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Yan bahis teorisine göre, işgören örgütten ayrıldığında örgüte harcadığı zaman, para, çaba gibi yatırımları kaybetmektedir. Bu yatırımları kaybetmemek için örgüte bağlı kalmaktadır. Bu bağlanma şekli, örgütten ayrılmanın olumsuz ekonomik sonuçlarıyla desteklenmektedir (Liou ve Nyhan, 1994: 101).

Salancik'in Sınıflandırması

Salancik örgütsel bağlılığı, işgörenlerin davranışlarına bağlı olarak gösterdiği faaliyetleri sürdürmesi ve kendi davranışlarına bağlı olması olarak ifade etmektedir (Salancik, 1977: 62). Yani örgütsel bağlılık çalışanın tutum ve davranışlarının uyumuna bağlı olmaktadır. İşgörenlerin tutumları ve davranışları uyumsuz olduğunda stres ve gerilim, uyumlu olduğunda ise bağlılık meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

2.1.6.1.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığının ölçülmesinde istek, maliyet ve yükümlülük unsurları etkili olmaktadır (Güçlü, 2006: 15). Çoklu bağlılık yaklaşımında işgörenler örgüt yöneticilerine, liderlerine, çalışma arkadaşlarına, müşterilere karşı farklı düzeylerde bağlılık duymaktadırlar (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996: 465).

2.1.6.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları yüksek, ılımlı ve düşük örgütsel bağlılık olarak üç düzeyde ele alınmaktadır. Bu bağlılık düzeylerinin işgörenlere olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır (Randall, 1987). Yapılan araştırmalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sonuçlarının davranışsal olduğunu ortaya koymaktadır (Yağcı, 2007: 119). İşgörenlerin örgütten ayrılma olasılığı, üç bileşenden (duygusal, normatif ve devamlılık) birinin gücü arttıkça, azalmaktadır. Fakat üç bileşenin iş başı davranışı üzerindeki etkileri farklı olabilmektedir. (Meyer ve Allen, 1991: 83). Çalıştığı işletmeye bağlı olan işgörenlerin, performans düzeylerinin yüksek olması sonucunda işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve geç kalma gibi olumsuz davranışların azalması beklenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172).

Yüksek örgütsel bağlılığı bulunan işgörenlerin, düşük örgütsel bağlılığı olan işgörenlere göre performanslarının daha iyi olduğu dolayısıyla örgüte daha iyi katkı sağladıkları görülmektedir. Ayrıca örgütteki çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurdukları ve iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel bağlılığının tespit edilmesi hem örgüt hem de işgörenler için önemlidir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

2.1.6.1.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

İşgören örgüte karşı düşük örgütsel bağlılık duyduğunda örgüte yönelik bütün tutum ve davranışlardan uzak durmaktadır (Randall, 1987: 461). Düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin işe katılımı da düşüktür ve örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşmediklerinden dolayı görevleri için çok az çaba göstermektedirler. Düşük örgütsel bağlılık duyan işgörenler ilgisiz olarak nitelendirilmekte ve örgütteki en az değer verilen işgörenler olmaktadır (Blau ve Boal, 1987: 296). Düşük örgütsel bağlılık itiraz ve şikâyetlerle sonuçlanmakta ve örgüt zarar görmektedir. Sonuç olarak da müşterilerin güveni azalmakta, gelir kayıpları meydana gelmekte ve yeni durumlara adapte olma zorluğu yaşanmaktadır (Randall, 1987: 463).

2.1.6.1.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İşgörenin deneyimli olduğu fakat örgütle özdeşleşmesinin ve örgütsel bağlılık düzeyinin zayıf olduğu durumlarda işgören ılımlı örgütsel bağlılık duymaktadır. İşgören, örgütün kendisini şekillendirmesini istememekte ve kendi kimliğini korumak için çaba göstermektedir (Randall, 1987: 461-463). İlimli örgütsel bağlılık

düzeyindeki işgörenler, örgütün bazı değerlerini benimseyip beklentileri karşılamaktadır. Aynı zamanda da örgüt ile bütünleşmekte ve kendi değerlerine de sahip çıkmayı sürdürebilmektedirler (Balay, 2000: 88).

2.1.6.1.2.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte aitlik duygusunu ve güvenini arttırmaktadır. Bağlılığı yüksek olan işgören, örgüte faydalı olabileceğini düşünerek, amaçlar oluşturmaktadır (Güçlü, 2006: 31). Bağlılığı yüksek olan işgörenler, işlerinden, örgütteki geleceklerinden ve çalışma arkadaşlarından memnundurlar. Bu işgörenler, örgütün amacı değiştiğinde, mahrum bırakıldıklarını veya az ödüllendirildiklerini düşündüklerinde, örgüt içinde hayal kırıklığına uğradıklarında veya mutsuz olduklarında işten ayrılmayı düşünmektedirler (Bayram, 2005: 136). Feldman ve Moore (1982)'e göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin güvenilirliği ve sadakati kriz dönemlerinde kendini göstermektedir. Bu işgörenlerin performansları daha yüksektir, daha az denetlenmeye ve disipline gereksinim duymaktadırlar (Uygur, 2007: 73).

2.1.6.2. Performans

Son yıllarda, artan rekabet koşulları karşısında örgütler insan kaynaklarını sürekli olarak optimize etmek için performans yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Araştırmacılar performansın iş organizasyonlarında önemli bir değişken olduğunu belirtmektedir. İşgören motivasyonunu güçlendirmek için, performans tanımının ve işgörenlerden beklenenlerin açıklanması ve işgörelere etkili performans için oryantasyon verilmesi gerekmektedir (Suliman, 2001: 1049).

Performans, işgörenin belirli zaman aralığı içerisinde, koşullara uygun olarak verilen görevi yerine getirme düzeyi ya da işgörenin davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. İşgörenin verilen görevi zamanında yerine getirmesi, yüksek performanslı olduğunu, görevi zamanında yapmaması ise performansının düşük olduğunu göstermektedir (Bingöl, 2003: 273). Campell ise performansı eylemin sonucu değil, eylemin kendisi olarak ifade etmektedir. Örgütün hedefleriyle ilgili olan ve her çalışanın yeterliliği açısından ölçeklendirilebilen (ölçülebilir) eylemler olarak tanımlamaktadır (Suliman, 2001: 1049). Gupta (1982) performansı işgörenin, grubun veya örgütün belirli bir amaca yönelik olarak ulaşabildiklerinin ve katkı

sağlayabildiklerinin ölçülmesi olarak tanımlamaktadır. İşgörenlerin bütün hedeflerine ulaşabilmesi için psikolojik koşulların da sağlanması gerekmektedir. İşgörelere maaş, yeni kariyer olanakları gibi maddi imkanlarla birlikte, örgütsel anlamda destek verilmesi, bazı kararlarda fikrinin alınması gibi kendisinin gerçekleştirmesine imkan verilmesi ve uygun ortamın hazırlanması da oldukça önemlidir. (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Birey performansı ve grup performansı, işletmenin ve bireyin veya grubun ulaşılması planlanan hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiklerini ifade etmektedir. Bütün sistemin toplam performansı da örgütsel performans olarak belirtilmektedir. Yani işletmeler işgörenlerinin performansı kadar başarılı olmaktadır. Bu nedenle, örgütler için bireysel performans daha önemlidir (Benligiray, 2004: 141).

2.1.6.2.1 İşgören Performansı

İşgören performansı, işgörenin verilen görevi doğru şekilde yapabilme beceresine sahip olmasıdır (Gliddon, 2004: 28). İşgörenin ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla üstlendiği görev ve sorumlulukları yerine getirmek ve istediklerine ulaşmak için zaman ve çaba harcaması olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 40).

İşgören performansının artması işletme performansını da arttırmaktadır. İşgören ne kadar performans gösteriyorsa işletme hedeflerine o ölçüde ulaşabilmektedir. Performansı yüksek olan işgörenler işletmenin rekabet gücünü de arttırmaktadırlar (Turunç, 2010: 253-254).

İşgören performansı, işletmelerin etkinliğinin ve başarısının gelişmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, sürekli eğitim ve gelişim programları ile işgörenlerin performansının geliştirilmesi sağlanmaktadır (Suliman, 2001: 1049). İşgörenin performansının yüksek olması, kendisini örgüte bağlı hissetmesine ve motive olmasına bağlıdır. İşgören işinden ne kadar çok memnun olursa, performansının da aynı oranda artacağı söylenebilmektedir (Akdemir ve Ç. Duman, 2016: 346).

İşgörenin beklenen performansı sergileyememesi işgörende performans sorunlarının olduğunu göstermektedir. Bu sorunlar; verimliliğin azalması, iş kalitesinin düşmesi, hataların artması, işin zamanında bitirilmemesi, işgörenin girişken olmaması, zor görevlerden kaçınması, şikayetlerin artması, geri çekilme eğilimi,

savunma ve alınganlıkların artması, iş birliğinin azalması, işe gelmeme ve gecikmelerin artması olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 78-80).

2.1.6.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işgörenin mevcut performansı ile gelecekteki potansiyelinin belirli ölçütlere göre değerlendirilmesidir (Gürbüz ve Yüksel, 2011: 178). Başka bir tanıma göre, işgörenin performansını değerlendiren ve çalışanların etkinliği ve verimliliği hakkında bilgi veren bir süreç olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmalarına ne ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel ilerlemeyi ve hedeflere ne kadar yaklaşıldığını görmek için performans değerlendirmesi yapılması gerekmektedir (Aldakhilallah ve Parente, 2002: 40). Performans değerlendirme ile işgören, kendi başarısının sonuçlarını; örgüt ise işgörenin ilgi ve becerisini işine ne kadar yansıttığını, iş tanımındaki standartlara ne düzeyde ulaştığını ve işgörenin başarısını görmektedir. İşgörenlerin verimliliğini tespit etme süreci olarak da ifade edilebilmektedir. (Şener, 2010: 142-143).

Performans kavramından farklı olmalarına rağmen, alanyazında performans ile eş anlamlı olarak etkinlik ve verimlilik değişkenleri de kullanılmaktadır (Suliman, 2001: 1050). İşgören performansı, örgütlerin etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Verimlilik belirli bir zaman aralığında birey ya da grubun başardığı iş miktarı olarak, etkinlik ise örgütsel amaçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202).

Değerlendirmenin adil, nesnel ve önyargılardan arınmış olması gerekmektedir (Appelbaum, Nadeau ve Cyr, 2009: 13). Performansı yüksek olan işgören, düşük performanslı işgörenler ile eşit tutulduğunda ve örgütten performansının karşılığını alamadığında, performansı ve motivasyonu düşmektedir. Dolayısıyla örgütsel verimlilik ve etkinlik yeterli düzeyde sağlanamamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçlarının, örgüt içerisinde adaletli şekilde işgörenlere yansıtılması ve örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekmektedir (Tunçer, 2013: 88). İşgörenin motivasyonu, bilgi, beceri ve yetenekleri, gelişim amacıyla kullanılan performans değerlendirmelerinin yardımıyla geliştirilmektedir (Birecikli, 2010: 6).

Performans değerlendirme işgörenlerin etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin ve yetersizliklerinin tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. İşgörenlerin kendileri tarafından veya örgüt tarafından

değerlendirilmeleri, görevlerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi açısından önemlidir (Kaplan, 2007: 58). Değerlendirme sayesinde işgörenler eksikliklerini öğrenme ve giderme fırsatına sahip olmaktadır. Ayrıca personel değerlendirme, işgöreni işe yönelten, motivasyonunu ve örgüte güvenini arttıran (Barutçugil, 2004: 427), sorumluluk almaları konusunda teşvik eden ve kariyer gelişimlerine yardımcı olan bir araç olarak değerlendirilebilmektedir (Şener, 2010: 153).

Performans değerlendirme, hedeflerin belirlenmesi, performans sorunlarının çözülmesi, ödüller ve disiplinlerin belirlenmesi, işten çıkarılma gibi amaçlara yön verdiği için önemli olduğu belirtilmektedir (Holbrook, 2002: 102) ve çoğu işletme tarafından benimsenmektedir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi edecek işgörenlerin belirlenmesinde, kariyer planlamada ve geliştirmede, işgörenlerin yeterliliğine göre ücret dağılımı ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılmaktadır (Kara, 2010: 88).

2.1.6.2.2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan ilki zam, ikramiye, terfi, eğitim, disiplin, kariyer planlaması gibi yönetsel kararları alırken dikkate alınacak olan işgören performansı hakkında bilgi edinmektir (Şener, 2010: 145). İkinci amaç, işgörenlerin görev tanımlarındaki standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına dair geri bildirim vermektir. Geri bildirimler, işgörenin daha çok sorumluluk alması veya eğitime ihtiyacı olduğu yönünde bilgi vermektedir. (Palmer, 1993: 9-10). Performans değerlendirmenin diğer amaçları ise şunlardır;

- Yöneticilerin doğru karar vermesini kolaylaştırmak,
- İyileştirme için çözümler üretebilmek ve yeni fırsatlar ortaya çıkarmak,
- İşgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini görmelerini sağlamak,
- İşgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini artırmak,
- Beklentilerle ilgili endişeleri en aza indirmek,
- İyi olan performansın geliştirilmesi,
- Ödül standartlarıyla ücretlendirmeleri doğru uygulamak ve başarılı olmaya yönlendirmek,

- Kötü performansın nedenlerini anlamak ve başarısız işgörene özeleştiri yapması için imkan vermek,
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer imkanlarının işgören ve yönetici arasında konuşulmasına olanak sağlamak,
- İşgörenlerin ilişkilerini gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak,
- Takım çalışmasının olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlemek,
- İşgören ve yönetici arasındaki ilişkileri iyileştirmektir (Barutçugil, 2004, 182; Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106-107).

2.1.6.2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi ile başlayan ve sonuçların uygulanması ile biten performans değerlendirme süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar:

- İlk aşama performans planlamasıdır. Bu aşamada; işgörenin yerine getirmesi gereken sorumluluklar ve hedefler, potansiyeller ve standartlar işgörenin davranışlarına ve yeteneklerine göre belirlenmektedir.
- İkinci aşamada performans oluşmaktadır. Bu aşamada işgören yapması gerekenleri yerine getirirken yöneticileri tarafından gözlemlenmektedirler. Yöneticiler beklentilerini işgörelere aktarmakta ve işgörelere yol göstererek geri bildirimlerde bulunmaktadırlar.
- Üçüncü aşamada performans değerlendirilmektedir. Bu aşamada ortaya çıkan işgören performansının belirlenen amaçlara ulaşp ulaşmadığı değerlendirilmektedir.
- Dördüncü aşama performansın yeniden yapılandırılmasıdır. Bu aşamada işgörenlerin hedeflere ulaşması için eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır (Köroğlu, 2011: 196-197; Öztürk, 2014: 41).

Performans değerlendirme belirli periyotlarla yapılmaktadır. İşletmeler genellikle kıdemli işgöreleri yılda bir ya da iki kez, işe yeni giren işgöreleri de en az iki kez değerlendirmektedir. Değerlendirme zamanı genellikle yöneticiler

tarafından belirlenmektedir (Akçakanat, 2009: 20). Performans değerlendirme sürecinde doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi önemlidir. Örgütlerin yapılarına, amaçlarına, işgörenlerin niteliklerine uygun yöntemi seçmeleri gerekmektedir. Bazı durumlarda birkaç yöntem birden uygulanabilmektedir. Uygulanacak değerlendirme yönteminin kriterler belirlendikten sonra seçilmesi gerekmektedir (Akçakanat, 2009: 18).

Servis personelinin değerlendirildiği bir sistemde, işgöreninin kaç masa ile ilgilendiği değerlendirilirken kullanılan yöntem sadece sonuçları dikkate alıyorsa, değerlendirme kapsamında daha fazla masa ile ilgilenen işgörenin daha yüksek puan alması beklenmektedir. Fakat fazla sayıda masa ile ilgilenen işgören, restorandaki müşterilerde olumlu etki bırakmayabilir ve işletmenin imajını olumsuz etkileyebilir. Bu gibi durumlarda sadece bir yöntemin kullanılması yanlış sonuçlar elde edilmesine neden olmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002: 172).

Değerlendirme süreci sonunda, işgörenlerin geçmişteki performansları ile ilgili veriler elde edilmektedir. Değerlendirme süreci, işgörenlerin performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve işgörenlerin geliştirilmeleri ile ilgili uygulamalarda, işgörenin ve örgütün hedeflerinin uyumunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Turgut, 2001: 57-58).

Alanyazında performans değerlendirme yöntemleri klasik yöntemler ve modern yöntemler olarak iki grupta incelenmektedir. Klasik yöntemler, yalnızca işgörenlerin kişilik özelliklerini ve becerilerini dikkate alan belirli standartlara göre düzenlenmiş yöntemlerdir. Bu yöntemlerde; değerlendirilen işgörenler, değerlendirme sürecinde aktif olarak yer almamaktadırlar ve bu değerlendirmeler denetim, cezalandırma ve ödüllendirme sistemleriyle gerçekleştirilmektedir. Modern değerlendirme yöntemleri, klasik yöntemlerin uygulamadaki sorunlarını ortadan kaldırmak, tarafsız değerlendirmeler yapmak, işgörenin mevcut ve gelecekteki potansiyelini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Bu yöntemler dışında geliştirilen analitik yöntemler ise sadece yapılan iş miktarını ve çalışma koşullarını dikkate alan, işgörenlerin bireysel özelliklerini değerlendirmeye katmayan uygulamalardır (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 240).

2.1.6.2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, işgörenlerin performansını arttıran, örgüte bireysel katkıda bulunan işgörenlerin ve takımların yeteneklerini geliştiren, örgütlere sürekli başarı sağlayan stratejik ve entegre bir süreçtir. İş, takım ve bireysel hedefler ile temel yeterliliklerin bütünleşmesi ve insan kaynakları yönetimi, özellikle organizasyonel gelişim, insan kaynakları gelişimi, ödüllendirme, işgörenlerin yönetimi, gelişimi ve motivasyonu için tutarlı bir yaklaşım sağlamak açısından önem taşımaktadır (Armstrong, 2007: 391). Performans yönetiminde amaç; yöneticiler ve işgörenler arasında anlaşma sağlamaktır. İşgörenin işini ne kadar iyi yaptığı, güçlü yönlerini geliştirmek için nelerin gerekli olduğu ve olumsuz durumlarla başa çıkabilmek için neler yapılabileceği belirlenmektedir (Armstrong, 2007: 395).

Etkili bir performans yönetimi, insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını, saptanan amaçlara daha kolay ulaşabilmesini ve işgörenlerin ortak hedeflere bağlanmasını sağlamaktadır (Şener, 2010: 128). Performans yönetimi büyük ölçüde beklentileri yönetmekle ilgilidir. Yönetici ve bireyler, birinden ne beklediklerini anlamakta ve kabul etmektedir. Böylece daha olumlu bir psikolojik sözleşme geliştirilmiş olmaktadır (Armstrong, 2007: 395).

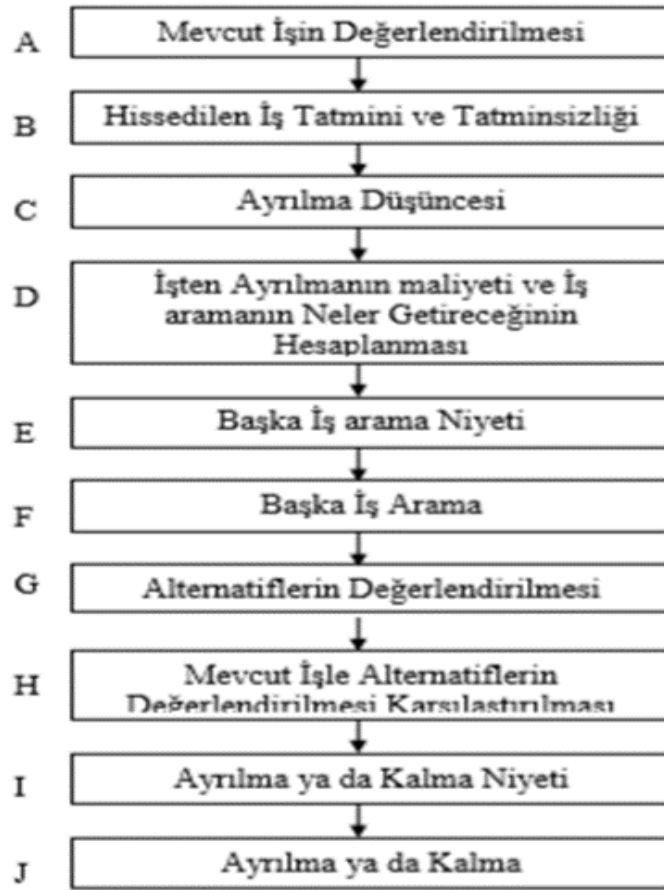
2.1.6.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işi bırakmaktan farklıdır. İşgörenlerin işe devam etmeye veya işten ayrılmaya karar verme sürecidir ve bu sürecin işten ayrılmaya yol açtığı görülmektedir (Mobley, 1982: 10; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Bir diğer tanıma göre çalışma şartlarından memnun olmayan işgörenlerin yıkıcı ve aktif eylemleri olarak ifade edilmektedir (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous, 1988, 599). İşten ayrılma niyetini Barlett (1999), işgörenin örgütten ayrılma konusunda temkinli ve kararlı olması şeklinde ifade etmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146).

İşten ayrılma niyeti, işi bırakma eyleminin habercisi niteliğindedir. İlgili alanyazın işten ayrılma niyeti ve işi bırakma arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir (Schwepker, 2001: 42). İşgörenlerin davranışları ve bağlı oldukları etkenler araştırıldığı halde, işgörenlerin işten ayrılmaları örgütler açısından oldukça önemli bir sorundur (Koroğlu, 2011: 91).

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti, işgörenin kendisiyle ilgili durumlardan ya da örgüt ile ilgili (Başaran, 2016: 37) olarak işgörenin iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyi gibi iş tutumlarının sonucunda oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetinden sonraki aşamada çalışanın işten ayrılması gerçekleşmektedir (Çekmecelioğlu, 2014: 26).

İşten ayrılma niyetinin kesin olarak işten ayrılmaya karar verme aşamasına dönüşmesi belirli bir zaman dilimini kapsamaktadır (Hom, Caranikas-Walker, Prussia ve Griffeth, 1992: 905). İşten ayrılma niyetinde olan işgören, önce mevcut işini gözden geçirir, işinden memnun olup olmadığını değerlendirmekte, memnun değilse işten çıkmanın ve yeni iş aramanın maliyetli olup olmadığını araştırmakta, alternatif işleri inceler ve alternatif işler ile mevcut işini karşılaştırarak işte kalmaya ya da ayrılmaya karar vermektedir (Mobley, 1977: 237-238-239). Mobley'in işten ayrılma karar süreci modeli Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 6. Mobley'in İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli (1977)

Kaynak: Mobley, W. H., “Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 1977, s.238.

İşten ayrılma niyetinin anlaşılması, işgören devir hızının da anlaşılmasına sebep olmaktadır. İşten ayrılma niyeti, işgören devir hızını en çok etkileyen faktör olarak belirlenmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). İşgören devri, işgörenlerin herhangi bir nedenle örgütten ayrılmaları veya uzaklaştırılması olarak ifade edilmektedir (Eren, 2004: 275). Devir hızının yükselmesi, örgütlerin performansını ve başarısını etkilemektedir. İşten ayrılmaya neden olan faktörlerin bilinmesi ve gerekli önlemlerin alınması, işgören devir hızının yükselmesini önlemektedir (Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015: 88). Örgütün desteğini her zaman hisseden işgörenler, işlerinde daha başarılı olmak için çalışacaklardır ve işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

2.1.6.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetine, “işsizlik, başka iş olanakları, yönetim tarzı, maaş, prim, ödül, yaş, kişilik, aile” gibi dışsal, örgütsel ve kişisel unsurlar etkili olmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 63-64). İşgörenler örgütün değerlerine bağlı olduklarında ve örgütün çıkarlarını korumak istediklerinde örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İşgörenin işten ayrılmasının çeşitli sebepleri olabilmektedir. Society for Human Resources Management (2000) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin işten ayrılmanın sebepleri ifade edilmektedir. Bu sebepler:

- Başka bir iş teklifi,
- Daha fazla bir maaş teklifi,
- Yönetim şeklinin yetersizliği,
- İşten ayrılan yakın bir arkadaş,
- Öğrenime tekrar başlama,
- Emeklilik,
- İş güvencesinin yetersiz oluşu,
- Çalışma arkadaşlarıyla olan kötü ilişkiler,

- Ailevi sebepler,
- Çalışanlar arası ayrımcılık yapıldığına inanılması,
- Sağlık sorunları ve
- Diğer (Karakayaoğlu, 2018: 24-25).

Özellikle turizm sektöründe çalışan işgörenlerin ruhsal ve duygusal halleri, tükenmişlik durumları, psikolojik olarak yıpranmaları ve motivasyonel faktörleri de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Güzel, Gök ve Büyüker, 2013: 112).

2.1.6.3.1.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, gelir düzeyi, aile yapısı (Dalmış, 2018: 58), başka bir işe yönelme isteği, sağlık problemleri, ölüm, psikolojik nedenler, mevcut işin beklentileri karşılamaması gibi bireysel faktörler işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Weisberg ve Kirschenbaum (1991)'un çalışması yaş ve iş tecrübesi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma olduğunu, eğitim seviyesi ve kariyer arttıkça da işten ayrılma niyetinde artış olduğunu göstermektedir. Bekarların, evlilere oranla işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir (Kervancı, 2013: 82). İşgörenin yakın çevresine karşı olan sorumlulukları, medeni durumu, çocuklarının yaşı ve sayısı, bakmakla sorumlu olduğu kişi sayısı da işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Varol, 2010: 62).

Belcher ve Atchison (1987) kadınların, erkeklere oranla işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu ve kadınların daha sık iş değiştirdiği saptanmıştır. Bunun nedeni olarak da ev işleri, doğum ve çocuk bakımı gösterilmektedir (Erbil, 2013: 40). Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda, kadınların daha fazla işten ayrılma niyetinde oldukları görülmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Şahin (2011: 283)'in çalışması da kadınların erkeklerden daha fazla işten ayrılma niyetinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca yöneticiyle işgören arasındaki düşük düzeydeki ilişkiler, kadın işgörenlerin daha çok işten ayrılma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Çarıkçı ve Çelikkol (2009: 165)'un çalışması iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmektedir. Çalışmaya göre işi ve aile rolü arasında denge kuramayan işgören işe yabancılaşmakta ve işten ayrılma niyetine yönelmektedir.

2.1.6.3.1.2. Örgütsel Faktörler

Bazı çalışmalar, işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşgören örgütün değerlerine bağlı olduğunda ve örgüt değerlerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu örgütten ayrılmak istemeyecektir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 604). Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin, iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Bağlılığı düşük olan işgörenlerin iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyetleri ise yüksek olmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 4).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar, ayrılma sebebinin iş doyumunu ile de bağlantılı olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İş doyum düzeyi düşük olan işgörenlerde işi yavaşlatma eylemi, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi görüldüğü belirtilmektedir (Akıncı, 2002: 8).

Carbery, Garavan, O'Brien ve McDonnell (2003) çalışmalarında iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre işgörenlerin örgütlerine güven duyması, işten tatmin olma düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Yazıcıoğlu, 2009: 238).

Çalışanın aldığı ücret, iş yükümlülükleri, yetenekleri ve toplumsal ücret standartlarıyla eşdeğer olduğunda iş doyumunu artmaktadır (Yıldırım, 2007: 255). Başarılı ve bilgili işgörenlerin örgütte kalmasını sağlamak için para tek başına yeterli bir unsur değildir. Birçok işgörenin daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabul ettikleri görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). İşten ayrılma niyetinde etkili olan bir faktör de algılanan iş alternatifleridir. İşgörenin iş alternatifleri arttıkça, işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir (Seyrek ve İnal, 2017: 70). Ayrıca yöneticilerin kişiler arası ilişkileri önemsemesi, çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi ve takdir etmesi, empati kurması, ödül vermesi çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır (Çekmecelioğlu, 2014: 30).

2.1.6.3.1.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisinin, örgüt tarafından önlemesi zor olmaktadır. Bu çevresel faktörler;

- Mevsimsel değişiklikler,
- Ekonomideki genişleme ve daralma,

- Diğer meslek alanlarının cazip gelmesi,
- Malzemelerin eksik oluşu, siparişlerin yetersiz olması,
- Teknolojideki değişiklikler ve
- Kıdem tazminatının yüksek olmasıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 320).

Yasal düzenlemeler de işten ayrılma da etkili olmaktadır. İşinden memnun olan ve ayrılmayı düşünmeyen işgörenler, emeklilik yaşının uzaması, tazminat hakkı gibi yasal düzenlemelerin değişmesi durumunda işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Dalmış, 2018: 62)

Çizelge 2. İşten Ayrılma Niyetinin Etkileyen Faktörler

Çevresel Etmenler	İş ile ilişkili etmenler	Kişisel özellikler
İşsizlik oranı	Ücret	Yaş
İş algısı	İş performansı	Kıdem
Sendikaların varlığı	Rol açıklığı	Cinsiyet
Yeni memurların işgücüne katılma oranı	İş tekrarlama	Biyografik bilgi
	Tüm işten memnuniyet	Eğitim seviyesi
	Ücretten memnuniyet	Medeni durum
	Yöneticiden memnuniyet	Bakmakla yükümlü kişi sayısı
	Çalışma arkadaşlarından memnuniyet	Yetenek ve kabiliyet
	Terfi fırsatlarından memnuniyet	Zeka
	Örgütsel bağlılık	Davranış eğilimi

Kaynak: Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M., “Employee Turnover: A Meta- Analysis and Review with Implications for Research”. The Academy of Management Review, 1986, 11(1),S.57.

2.1.6.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşgörenlerin işten ayrılması, örgütler için büyük bir sorun yaratmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İşgörenin işten ayrılması, örgüt için çalışanın bir yıllık maliyetine eşittir. Ayrıca işgücü kaybı olduğundan işletmeye yeni bir çalışan alınması, işgörenin eğitilmesi de eklendiğinde, örgüt için hem zaman kaybı hem de maddi kayıp olmaktadır (Boroş ve Curşeu, 2013: 1553).

İşgörenin işten ayrılması, örgütün çalışma sisteminde aksaklıklara neden olabilmektedir. İşe yeni alınan çalışanın, örgüte adapte olamaması, örgütün kısa sürede eski işleyiş seviyesine gelememesi verimliliğin azalması gibi sorunlar da ortaya çıkmaktadır (Dalmış, 2018: 62).

Başarılı çalışanların kaybedilmesi, ayrılan işgörenlerin rakip işletmelere geçmesi ve örgütte kalan işgörenlerin stres seviyesinin artması ve morallerinin bozulması gibi olumsuz sonuçlar da meydana gelmektedir (Barutçugil, 2004: 474).

Çalışanın işten ayrılması ülke ekonomisinde iş ve üretim kaybına neden olmaktadır. İşten ayrılmanın sonuçları işgörelere gelir düzensizliği, psikolojik ve ailevi sorunlar, iş için edinilen kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum sorunu şeklinde yansımaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İşten ayrılma niyetinin olası sonuçları Çizelge 2’ de gösterilmektedir.

Çizelge 3. İşten Ayrılma Niyetinin Olası Sonuçları

Örgütsel Açıdan	Örgütten Ayrılmanın Bireysel Açıdan Sonuçları	Örgütte Kalanlar Açıdan Sonuçlar
<p><i>Olası negatif sonuçlar</i> Maliyetler (işe alma, eğitime, uyum sağlama), Yeni bir çalışan alma maliyeti İşlem dışı maliyetler, Verimliliğin düşmesi(yenisini arama ve eğitime sürecinde), Yüksek performanslı çalışanın kaybedilmesi.</p> <p><i>Olası pozitif sonuçlar</i> Düşük performanslı çalışanın yer değiştirmesi, Yeni gelen çalışanla ilgili yeni bilgi ve teknolojinin gelmesi, Politika ce uygulamalarda değişikliğin teşvik edilmesi, İç değişiklik fırsatlarının artması, Diğer geri çekilme davranışlarında azalma.</p>	<p><i>Olası negatif sonuçlar</i> Kıdemın kaybedilmesi, Edinilmiş faydaların kaybedilmesi, Sosyal ve aile desteğinin aksaması, İş değiştirmeye ilgili stres, Kariyer yolunda gerileme yaşanması.</p> <p><i>Olası pozitif sonuçlar</i> Kazancın artması, Kariyer avantajı, Daha iyi çalışan-örgüt uyumunun olması bu sayede daha az stres yaşanması ve yeteneklerin daha iyi kullanılması, Yeni çevrede yenilenmenin teşvik edilmesi, Kendini daha iyi geliştirme.</p>	<p><i>Olası negatif sonuçlar</i> Sosyal ve iletişim öğelerinin kesilmesi, Memnuniyetin azalması, Bağlılığın azalması, Uyumun azalması.</p> <p><i>Olası pozitif sonuçlar</i> İç değişiklik fırsatlarının artması, Bağlılığın artması, Uyumun artması, Memnuniyetin artması.</p>

Kaynak: Mobley, W. H. “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research”. Academy of Management Review, 1982, 7(1), s.113.

İşten ayrılma niyeti gerekli önlemler alınmadığında işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. İşten ayrılma fiili olarak gerçekleştiğinde geri dönüşü yoktur

(Yıldız, 2008: 41-42). Bu nedenle örgütlerin, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını en aza indirmeleri ve işgörenlerin örgütte kalmasını sağlamaları gerekmektedir (Dawley, Jeffrey ve Nail, 2010: 242).

2.1.7. Pygmalion ve Golem Etkisi ile Davranışsal Uyum Değişkenlerinin İlişkisi

Yöneticilerin işgörelere davranış şekilleri, işgörelerin performansını direkt etkilemektedir. Yani işte yüksek performans gösteren çalışan ile düşük performanslı çalışan arasındaki farkın sebebi, çalışanların maaşı değil, çalışanlara nasıl davranıldığıdır. Bütün yöneticiler, çalışanlara, karşılıklı üstün performans beklentisine yol açacak biçimde davranmasını öğrenebilmektedirler. Pygmalion sürecinin en temel ilkesi, yöneticilerin performans beklentilerinin, işgörelerin performansını sonunda mutlaka etkileyecek olmasıdır. Yöneticilerin beklentileri, işgörelerin davranışlarını oldukça etkilemektedir. Olumlu beklentiler, motivasyonel bir etki yaratırken (Tierney ve Farmer, 2004: 426-427) pygmalion etkisinin aksine, golem etkisi, düşük lider beklentilerinden kaynaklı olarak performansın düşmesine neden olmaktadır (Davidson ve Eden, 2000: 386). Stedry ve Kay (1966) çalışmasında performansın işletmedeki üst düzey yöneticilerinin beklentilerinin doğrudan performansı arttırdığını ifade etmektedir. Korman (1971) çalışmasında yöneticileri tarafından yüksek beklentilere sahip olan işgörelerin, sürekli olarak düşük beklentilere sahip olan işgörelere göre daha iyi performans sergilediklerini saptamıştır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörelere, işlerini sahiplenmekte, isteyerek çalışmakta ve performansları artmaktadır (Akdemir ve Ç. Duman, 2016: 354). Çalıştıkları işletmeye bağlılık duyan işgörelere, örgüt amaçlarını sahiplenecekleri ve benimseyecekleri düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın, duygusal bir bağ ile ortaya çıktığı düşünülmektedir. İşletmeler işgörelere destek verdiğinde işgörelere kendilerini güvende hissedecek ve işletmeye sadakatleri artacaktır. Bu doğrultuda da örgütlere bağlı çalışanlar olacakları belirtilmektedir (Aslan, 2008: 163). İşgörelere, beklentilerinin anlaşıldığını ve karşılandığını algıladıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır (Çırpan, 1999: 64). İşgörelere örgüte bağlılık duyması, iş performanslarına yansıtacağı için aynı oranda müşteri memnuniyetini de arttırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Örgütlerin de çalışanlara bağlılık duyması, çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir. Bu bağlılık, “*algılanan örgütsel destek*” olarak ifade edilmektedir ve işgörenlerin örgüt ile ilgili bütün inançlarını yansıtmaktadır. Bu inançlar, işgörenlerin işletmeye sağladıkları faydaların, örgüt tarafından değer görmesi ve işgörenlerin işyerinde rahat olmalarıyla ilgilenilmesini kapsamaktadır. Algılanan örgütsel destek olumlu ise, çalışanlar işletmeye karşı borçlu olduklarını düşünmektedirler. Borçlarını örgüt için özverili şekilde çalışarak geri ödemek istemektedirler (Çırpan, 1999: 65).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, daha çok çalışarak performanslarını arttırdıkları ve işten ayrılmayı düşünmedikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılıkları düşük olan işgörenlerin ise, işten ayrılma niyetinde oldukları, işe devam etmedikleri ve işgücü devir hızının artmasına neden oldukları gözlenmektedir (Erdil ve Keskin, 2003: 14).

2.2. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde pygmalion ve golem etkisi, örgütsel bağlılık, işgören performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili daha önceden yapılmış olan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmektedir.

2.2.1 Pygmalion ve Golem İle İlgili Çalışmalar

Pygmalion etkisi ile ilgili ilk çalışmalar eğitim alanında yapılmıştır. Pygmalion etkisi ile ilgili eğitim alanındaki çalışmalar (Rosenthal ve Jocabson, 1968; Rosenthal ve Rubin, 1978; Cooper, 1979; Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982; Dusek, Hall, ve Meyer, 1985; Sutton, RW Woodman, 1989; Rosenthal, 1991; D Murphy ve Campbell, 1999; Trouilloud ve Sarrazin, 2000 vd.) tarafından, yönetim alanında (Livingston, 1969; 1988; 2003; 2009, Eden ve Shani, 1982; Eden, 1984; Eden, 1992; Kierein ve Gold, 2000; McNatt, 2000; Tierney ve Farmer, 2004; Livingston, 2009; Yücel, 2013; Bayram, 2014 vd.) tarafından çalışmalar yapılmıştır.

Babad, Inbar ve Rosenthal (1982) çalışmalarında öğretmenlerin önyargıya duyarlılığına ve öğretmen beklentilerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının ayırt edilmesinin bir fonksiyonu olarak farklı beklenti etkilerini göstermeyi amaçlamışlardır. Önyargılı ve tarafsız öğretmenler, yüksek statülü ve düşük statülü bir öğrenci tarafından yapıldığı iddia edilen çizimlerde önyargıya duyarlılıklarına dayanarak tanımlanmıştır. Önyargılı ve tarafsız öğretmenler, yüksek statülü ve düşük statülü bir öğrenci tarafından yapıldığı iddia edilen çizimlerde önyargıya

duyarlılıklarına dayanarak tanımlanmıştır. Her öğretmenden üç yüksek beklenti ve üç düşük beklentili öğrenci aday göstermeleri istenmiştir. Yüksek önyargılı öğretmenler, düşük potansiyele sahip olduklarını düşündükleri öğrencilere karşı dururken, aynı zamanda rastgele seçilmiş öğrencileri, yüksek potansiyele sahip bir aday olarak, kendilerinin yüksek potansiyele sahip olarak gösterdikleri adaylara da olumlu davranmışlardır. Tarafsız öğretmenler, her üç öğrenci grubunu da eşit olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda güçlü golem etkileri gözlenmiştir. Öğretmenlerin beklentileri öğrencilerin performansına yansıdığı belirtilmiştir.

Eden ve Shani (1982) pygmalion etkisinin yetişkin adaylara uygulanabilirliğini test etmek ve eğitimci liderliği beklentilerinin etkilerini incelemek için askeri bir eğitim merkezinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Eğitimci beklentisinin stajyer performansını etkilediği pygmalion hipotezi doğrulanmıştır. Eğitimcilerin daha iyi performans beklemeye yöneldiği stajyerler, nesnel başarı testlerine göre daha yüksek puanlar almış, daha olumlu tutumlar sergilemiş ve daha olumlu liderlik davranışları algıladıkları görülmektedir.

Eden (1984) çalışmasında model sunmuştur. Sunulan, denetim beklenti, liderlik, kendi kendine beklenti, motivasyon ve performans içeren bir modeldir. Beklentilerin nasıl yükseltileceği, hangi işgörenlerin en çok etkilendiği, olumlu ve olumsuz pygmalion ve etik kaygılar da dahil olmak üzere gelecekteki araştırma ve uygulama konuları tartışılmaktadır.

Sutton ve Woodman (1989) pygmalion etkisinin bir iş organizasyonunda ne ölçüde oluştuğu araştırmışlardır. Üç aylık bir süreçte gerçekleşen bu çalışmada, bir yöneticinin işgörenden beklentileri ile işgörenin ortaya çıkan performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar, pygmalion etkisinin çok az kanıtını ortaya koymaktadır. Ancak, sonuçlar pygmalion etkisinin erkekler arasında kadınlara oranla daha etkili olabileceğini göstermektedir. Bu çalışmanın net bulgulara sahip olmaması, yönetici beklentilerinin işgören davranışlarındaki değişikliklere dönüştürüldüğü sürecin tahmin edildiğinden çok daha karmaşık olduğunu göstermektedir.

Eden (1992) araştırmasında saha çalışmalarından elde edilen bulguları incelemiştir. Çeşitli alanlardaki örgütlerin yönetimindeki pygmalion etkisi ile ilgili bilgileri özetlemiştir. Eden, liderliğin yönetici beklentilerinin alt öz yeterlik, performans beklentileri, motivasyon, çaba ve performansı etkilediğini varsaydığı bir

model sunmuştur ve pygmalion liderlik tarzını oluşturan davranışları açıklamıştır. Çalışmanın sonunda örgütlerde pygmalion etkisinin oluşması için ve yöneticilerin kendini gerçekleştiren kehanet oluşturmaları ve lider davranışları sergileyebilmeleri için önerilerde bulunmuştur.

Tierney ve Farmer (2004) araştırmalarında 140 Ar-Ge çalışanı arasındaki yaratıcılık için pygmalion sürecini incelemiştir. Sonuçların genel olarak pygmalion modelini desteklediği görülmektedir. İşgörenlerinin yaratıcılığına karşı daha yüksek beklentilere sahip olan yöneticilerin davranışlarını, işgörenler yaratıcılığa daha fazla destek veren davranışlar olarak algılamaktadırlar. İşgörenlerin yaratıcı özyeterliliği işgörenlerin yaratıcılık beklentilerine bakış açılarına aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Yaratıcı özyeterlilik, yönetici beklentilerinin, yönetici davranışlarının ve işgörenlerin düşüncelerinin yaratıcı performans üzerindeki etkilerine aracılık ettiği görülmektedir.

Bezuijen, Berg, Dam ve Thierry (2009) çalışmalarında liderlik davranışları ile liderlik beklentileri arasındaki ilişkide hangi lider davranışlarının arandığını araştırmışlardır. Rosenthal'in modeline dayanarak, Pygmalion etkisinin beş olası aracılığı belirlemişlerdir. Bunlar: lider-üye değişimi ilişkisi, hedef belirleme, öğrenme fırsatları ve geri bildirim sağlanmasıdır. Altı işletmede çalışan 904 yönetici ve işgörene ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, lider beklentilerinin öğrenme etkinliklerinde çalışanların katılımı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Hedefe özgüllük, amaç zorluğu ve öğrenim fırsatları sağlamanın aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, hedef belirleme işleminin pygmalion etkisinin kalbinde yer aldığını göstermektedir.

Inamori ve Analoui (2009) çalışmalarında yerel personelin, Japon yardım çalışanlarının yönetsel algılarının, kültürler arası proje ortamlarında davranışlarını ve performanslarını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı iş birliğiyle, 244'ü yardım çalışanları tarafından doldurulan anket formları incelenmiştir. Pozitif nedensel ilişkiler, algı ile ilgili iki faktör arasında ve davranışla ilişkili bir faktör arasında ve ayrıca davranışla ilgili faktör ile örgütsel performans değişkeni arasında ilişki kurmuşlardır. Bu sonuçlar, yardım çalışanlarının olumlu algılarının yerel meslektaşlarında olumlu davranışlara yol açtığını ve daha yüksek örgütsel performansa yol açacağını göstermektedir.

Yücel (2013) çalışmasında pygmalion etkisinde yöneticinin beklentilerinin işgörenler tarafından algılanmasının, işgörenlerin performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma kapsamında 63 yönetici ve 130 işgörene anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda yöneticinin beklentisi ve performans ilişkisinde işgörenlerin algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Yöneticinin beklentisi ile işgörenin algısı arasında olumlu, zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin beklentisi ile işgörenlerin performans değerleri arasında da olumlu ve zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Bayram (2014) otel işletmelerinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki pygmalion etkisini incelemiştir. Araştırma Denizli ilindeki 3,4 ve 5 yıldızlı oteller ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma dahilinde yöneticilere pygmalion liderlik semineri verilmiştir. Araştırmanın sonunda pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel ve yönetsel özyeterlilik düzeylerinin ve pygmalion tutumlarının arttığı görülmektedir. Pygmalion eğitimi alan yöneticilerin eğitimde edindikleri bilgileri işgörenlerine yansıttıkları ve işgörenlerin de bu süreci olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Yöneticilerine eğitim uygulanmayan kontrol grubu işgörenlerinde ise bir gelişme gözlenmemektedir.

Özan ve Gündüzalp (2017) çalışmasında pygmalion etkisinin beklentileri nasıl etkilediğini ve liderlik kavramıyla ilişkisini araştırmıştır. İlgili alanyazın incelenerek daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları açıklanmıştır. Çalışmanın sonucunda yöneticilerin işgören davranışlarını ve öğretmenlerin öğrenci davranışlarını beklentiler doğrultusunda etkilediği açıklanmıştır.

Bayrakçı (2017) araştırmasında banka çalışanları üzerinde pygmalion, golem ve galatea etkilerinden hangisinin daha etkili olduğunu araştırmak için dokuz bankacı ile görüşme yapmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgular öz beklenti düzeyi, yönetici beklenti düzeyi, yönetici davranışları algısı ve performans düzeyi şeklinde dört grupta ele alınmıştır. Bankacıların çoğunda golem etkisinin daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Pygmalion etkisi oluşan bankacılarda galatea etkisi de olduğu görülmektedir.

2.2.2 Davranışsal Uyumlar İle İlgili Çalışmalar

Meyer vd. (1989) çalışmalarında gıda şirketinde çalışan birinci kademe yöneticilerin performansı ile duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve iş tatminleri

arasındaki ilişkilerini incelemişlerdir. Bağlılık ve memnuniyet puanları, yöneticilerin acil denetmenlerinden elde edilen üç performans indeksi ile ilişkilendirilmiştir. Tahmin edildiği gibi duygusal bağlılık pozitif yönde devam etmiş ve devam eden bağlılık her üç performans ölçütü ile negatif korelasyon göstermiştir. İş memnuniyetinin önemli ölçüde performans puanlarıyla ilişkili olmadığı saptanmıştır.

Hoque (2002) çalışmasında, İngiltere otel endüstrisinde insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 200'den fazla otelden alınan verilerin sonuçları insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin, otelin takip ettiği iş stratejisine bağlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi yaklaşımını benimseyen otellerin iş stratejileri için kaliteli bir odaklanma ile birleştikleri görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, uygulama paketi olarak sunulduğunda rekabetçi başarıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Feinstein, Vondrasek ve C.H. Restaurants (2006) çalışmalarında Güney Nevada'da bir ulusal restoran zincirinin iki yerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmaktadır. Anketler restoranlarda iki haftadan uzun süredir çalışan 137 işgörene uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda işletmede çalışma süresinin ve restoranın konumunun iş tatmininde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, politikalar, tazminat, çalışma koşulları ve ilerleme ile ilgili memnuniyetin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Yağcı (2007) çalışmasında Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine hangi faktörlerin etkisi olduğunu araştırmıştır. Çalışma, İzmir ve Aydın illerindeki otellerde çalışan her pozisyondan 292 kişiye uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ve hayat kalitesi düzeyleri ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli değişkenin zorunlu bağlılık değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Kendilerini işlerine bağlı olarak gören işgörenlerin, işlerinden memnun oldukları görülmektedir.

Yang (2008), Tayvan'daki 61 otelde çalışan 428 işgörenin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sosyalleşmenin işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini arttırdığını ve işe yeni başlayanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmektedir. Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyetine oldukça etkisi olduğu görülmektedir.

Avcı ve Küçükusta (2009) çalışmalarında Çeşme’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel öğrenmenin, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin, işten ayrılma eğilimini olumsuz yönde, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Yazıcıoğlu (2009) konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca bu ilişkinin demografik özellikler açısından da farklı olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın analizleri Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı işletmelerde çalışmakta olan 322 işgörenin yanıtladığı anket formları üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel güven düzeyi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Demografik özelliklerin örgütsel güven duygusu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009) Kuşadası’nda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 259 işgörenin örgütsel bağlılıklarını etkileyen demografik faktörleri ve demografik faktörler arasındaki algılama farklılıklarını incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, farklı yaş ve cinsiyet gruplarından katılımcıların örgütsel faktörlere bakış açılarında bir fark olmadığı, gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu görülmektedir. Turizm eğitimi ile duygusal bağlılıkları arasında, eğitim ile normatif bağlılıkları ve duygusal bağlılıkları arasında, departmanları ile duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları arasında, deneyimleri ile normatif bağlılıkları ve duygusal bağlılıkları arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Erkuş ve Günlü (2009) iletişim tarzları ve sözsüz iletişim düzeyinin işgörenlerin iş performansı ile ilişkisini incelemiştir. İzmir’de bulunan otel işletmelerinde çalışan 108 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma için iki model oluşturulmuştur. Araştırmanın sonucunda, çalışanların sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin ve pasif iletişim tarzının, özyeterlilik düzeylerini ve iş performanslarını etkilemediği, çalışanların aktif iletişim tarzlarının ise iş performanslarını ve özyeterlilik düzeylerini etkilediği saptanmıştır.

Nadiri ve Tanova (2010) Kuzey Kıbrıs'ta otelde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlerle ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini 208 işgören ve yönetici oluşturmaktadır. Bulgular, işgörenlerin aldıkları kişisel sonuçların adaletli olmasının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde işletmede algılanan adaletten daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adaletin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Köroğlu (2011) çalışmasında turist rehberlerinin iş doyumunu düzeylerini ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin performans ile ilişkisini araştırmıştır. Seyahat acentalarına bağlı çalışan 437 turist rehberinin yanıtladığı anket formları değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmanın sonucunda rehberlerin iş doyumlarının orta düzeyde, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İş doyumunu en çok içsel doyum, motivasyonu ise psiko-sosyal araçların etkilediği ortaya çıkmıştır. İş doyumunu faktörlerinden içsel doyum ve performans arasında pozitif ve anlamlı, dışsal doyum ve performans arasında düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Motivasyon araçları ve performans arasında pozitif ilişki olduğu ve performansın, motivasyon araçlarından örgütsel-yönetimsel araçlar ile ilişkisinin en fazla olduğu tespit edilmiştir.

Onay ve Kılıcı (2011) işgörenlerin stres, işten ayrılma niyeti ve tükenmişliklerini alt boyutları ile birlikte incelemişlerdir. Araştırma İzmir'de faaliyet gösteren otellerde çalışan 127 garson ve aşçıbaşı ile yüz yüze görüşme yaparak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş yerinin fiziksel özelliklerine bağlı stres kaynakları ile bireysel stres kaynakları duygusal tükenmişliği olumlu etkilemektedir. Duygusal tükenmişlik, bireysel stres kaynakları, iş yükü, iş yerinin fiziksel özelliklerine bağlı stres kaynakları ise işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Uzun ve Yiğit (2011) çalışmalarında orta düzey otel yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının ve streslerinin ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 97 yönetici oluşturmaktadır. Analizler sonucunda dört bağlılık düzeyi ortaya çıkmıştır. Örgütsel stres ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir olumsuz ilişki olduğu ifade

edilmektedir. Yani örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın arttığı görülmektedir.

Jung, Yoon ve Kim (2012) lüks bir otelin mutfağında çalışan işgörenlerin rol stres algısı, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda, işgörenlerin rol stresi ve tükenmişlik algıları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Tükenmişliği yüksek olan işgörenlerin pozisyonlarını bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, işgörenlerin tükenmişliği ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide görev süresinin ılımlı etkisi olduğu belirtilmiştir.

Kocaman, Durna ve İnal (2013) çalışmasında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının içsel pazarlama faaliyetlerinin ilişkisini araştırmışlardır. Hazırlanan anket formu, Alanya'daki 5 yıldızlı otel çalışan 278 kişiye uygulanmıştır. Çalışmanın sonucu, içsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu yönde, zorunlu bağlılığı ise olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Güzel, Atilla Gök, Büyüker İşler (2013) profesyonel turist rehberlerinin duygusal emek boyutlarını ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında Muğla bölgesindeki 120 turist rehberine anket uygulamışlardır. Turist rehberlerinin derinden rol yapma ve bastırma boyutlarına katılmalarının, işten çıkma niyetlerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, rehberlerin tecrübe süreleri arttıkça turistlere karşı göstermeleri gereken duyguları derinsel olarak hissetme ve yaşama bağlamında olumlu etkilendikleri ve rehberlerin turistlerle etkileşim süreleri arttıkça bastırma duygularını etkilediğini görülmektedir.

Çelik ve Çıra (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Kemer'de bulunan beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışan 432 işgören oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını olumlu ve anlamlı, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyetini olumsuz ve anlamlı etkilediğini göstermektedir. Aşırı iş yükünün ise iş performansını olumsuz, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aşırı iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı ilişkisine

aracılık etmediği, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyetine aracılık ettiği görülmektedir.

Görkem (2015) Denizli’de bulunan ve franchising sistemi kullanan ulusal ve uluslararası fast food işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırmaya katılan 144 işgörenin örgütsel bağlılığını ölçmek için anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcıların en yüksek bağlılık boyutunun duygusal bağlılık, en zayıf bağlılık boyutunun devamlılık bağlılığı olduğu tespit edilmiştir. Ulusal franchising işletmelerinde çalışanların normatif ve duygusal bağlılığının, uluslararası franchising işletmelerinde çalışanların bağlılıklarından daha düşük olduğu ve anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu (2015) yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma İzmir’de bulunan beş yıldızlı 5 zincir otelin yiyecek içecek departmanında çalışan 218 işgörene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucu, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi düşük düzeyde ve olumlu etkilediği ve duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde orta düzeyde olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. Derin davranışın duyarsızlaşmayı orta kuvvette olumsuz yönlü etkilediği, kişisel başarıyı orta kuvvette olumlu yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Alkaya (2015) çalışmasında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş güvencesi memnuniyeti ile bu memnuniyetin örgütsel bağlılık, iş doyumunu, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın evreni Antalya’da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan 477 işgörenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda kadın ve bekâr işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu; örgütsel bağlılığı, iş güvencesi ve iş doyumunu yüksek, evli ve ilköğretim mezunu olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) aşçıların örgütsel destek algısı, iş ortamı niteliği ve iş performansı düzeylerini belirleyip, örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık etkisini araştırmışlardır. 2014’te düzenlenen yemek yarışmasına katılan 180 aşçıya anket uygulanmıştır. Aşçıların algılanan örgütsel destek, iş ortamı niteliği ve iş performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Algıladıkları örgütsel destek ile iş performansı ve iş ortamı

niteliği arasında zayıf ilişki, iş ortamı niteliği ile iş performansı arasında ise orta düzeyde, olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca aşçıların algıladığı örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş ortamı niteliğinin tam aracılık rolü olduğu görülmektedir.

Demirel (2017) alışmasında beş yıldıızlı otel işletmelerindeki alt kademe çalışanlarının algıladıkları yönetici liderlik davranışının işgören performansı ile ilişkisini incelemiştir. Alanya'daki otel işletmelerinin mutfak, servis ve kat hizmetleri departmanında çalışan 396 işgörene hazırlanan anket formu uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda liderlik davranışlarının işgören odaklı ve üretim odaklı liderlik davranışı olarak iki boyutta, işgören performansının ise tek boyut olarak ele alınabileceği görülmektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerine, modeline, evrenine, örnekleme ve araştırmada kullanılan ölçeklerine yer verilmektedir. Ayrıca veri toplama süreci açıklanarak verilerin analizinde kullanılan testler belirtilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin pygmalion ve golem algılarının çalışanların davranışsal uyumları açısından örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırmanın problemi açıklanarak değişkenler ile ilgili hipotezler ve model oluşturulmuştur.

Hipotez, değişkenler arasındaki ilişkinin doğruluğunun veya yanlışlığının test edilmesi amacıyla ortaya atılan varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2015: 52). Araştırma problemindeki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisinin açıklanarak belirtilmesi ve doğruluğunun kabul edilmesi olarak da ifade edilmektedir (Padem, Göksu, Konaklı, 2012: 44).

Livingston (1969)'a göre, yönetsel beklentiler mutlaka işgörenin performansını etkilemektedir. Stedry ve Kay (1966); Korman (1971) çalışmalarında yöneticilerin beklentilerinin işgörenlerin performansını etkilediğini belirtmektedirler. Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson (1989) performans ile örgütsel bağlılığın ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yüksek örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin işte kalma niyeti, bağlılığı düşük işgörenlerden daha fazla olmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 14). Alanyazında performans, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu çalışmalar da bulunmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Çekmecelioğlu, 2014). Bu doğrultuda çalışmanın 1., 2., ve 3. hipotezleri oluşturulmuştur.

H₁: İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H₂: İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, performanslarını etkilemektedir.

H₃: İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

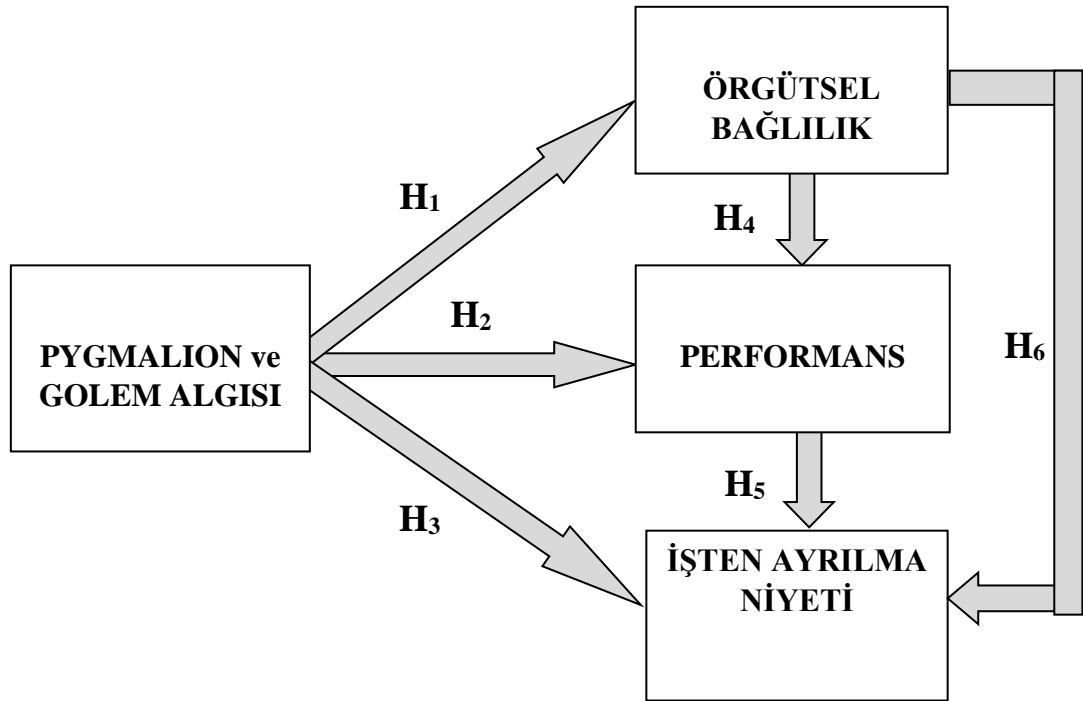
Örgüte bağlılık, performansı olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık arttıkça devamsızlık, işe geç gelme, işleri geciktirme, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçların azaldığı ve işgörenlerin performanslarının arttığı görülmektedir (Bayram, 2005: 125). Bu doğrultuda 3., 4. ve 5. hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H₄: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarını etkilemektedir.

H₅: İşgörenlerin performansları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

H₆: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

İlgili alanyazın doğrultusunda belirlenen hipotezler yardımıyla araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Şekil 7’de araştırmanın modeli yer almaktadır.



Şekil 7. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, soruların cevaplanması için gerekli olan ölçümler ile ulaşılan canlı veya cansız varlıkların oluşturduğu büyük grup olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd.,

2016: 80). Evreni ifade edecek olan grup içerisindeki belirli bir sayıda elemandan oluşan, alt elemanlar grubu örnekleme ifade etmektedir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 133).

Araştırmanın evrenini 2018 yılının Şubat-Mayıs aylarında Balıkesir ili, Altıeylül ve Karesi ilçelerindeki restoranlarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde ankete cevap veren tüm katılımcıların örnekleme dahil edilmesi esas alınmaktadır (Coşkun vd., 2015: 142). Bu kapsamda Balıkesir’de bulunan tüm restoranların işgörenlerine ulaşılmıştır. Bu araştırma anket uygulamayı kabul eden işletmelere ve işgörelere uygulanmıştır. Toplamda 207 işgörelere ulaşılmıştır, 5 anket formu eksik ve hatalı olduğu için araştırma dışında bırakılarak, araştırma 202 anket formu üzerinden değerlendirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada ilk olarak pygmalion etkisi, golem etkisi, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilgili alanyazın incelenmiştir ve kuramsal bilgilere ulaşılmıştır. Daha sonra da birincil verileri toplamak için anket formu hazırlanmış ve uygulama aşamasına geçilmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işgörelerin demografik özelliklerine ilişkin yedi soru yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, işletmede çalışma süreleri, pozisyonları ve daha önce çalıştıkları sektörleri ile ilgili açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde işgörelerin pygmalion ve golem algılarını tespit etmek amacıyla Eden (2000) tarafından geliştirilen 10 soruluk Pygmalion Tutum İndeksi ölçeği uygulanmıştır. Ölçek, alanyazındaki ilgili diğer çalışmalarda da kullanılmıştır (Yücel, 2013; Bayram, 2014). Ölçekte yöneticilerin işgöreleri ile ilgili düşünceleri ve beklentilerinin neler olduğunun işgörelere tarafından nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere yönelik katılımcıların algılarının olumlu olması pygmalion algılarının varlığını, olumsuz olması ise golem algılarının varlığını göstermektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların davranışsal uyumlarını tespit etmek amacıyla örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyetleri ölçeği yer almaktadır. Araştırmada Porter (1974) tarafından geliştirilen ve Pektaş (2002) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, Sigler ve Pearseon (2000), Siegall ve Gardner (2000) ve Bayram (2014) tarafından uygulanan İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, türkçeye Çöl (2008) tarafından çevrilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği olarak Porter (1974) tarafından geliştirilen, Örucü ve Özafşaroğlu (2013)'nin çalışmasında da uyguladığı ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan ölçekler 5'li likert tipindedir. İşgörenlerden “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden kendilerine en yakın olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Hazırlanan anket formları restoran çalışanlarına uygulanmıştır. Balıkesir ili Altıeylül ve Karesi ilçelerindeki restoranlara gidilerek, işletme yöneticileri ve işgörenler ile yüz yüze görüşülüp anket hakkında ve kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Anket formları işletmelerde bırakılarak belirli periyotlarla gidip anketler toplanmıştır. Bazı işletmeler ve işgörenler anketleri cevaplamayı kabul etmemiştir. Araştırmaya katılan işgörenleri bilgilendirmek amacıyla araştırmanın kimler tarafından yapıldığı ve anketin uygulanma amacı anket formunda belirtilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların isimlerinin ve çalıştıkları işletmelerin kimseyle paylaşılmayacağı açıklanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Anket formlarında yer alan verilerin analizinde SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Science) programı kullanılmıştır ve veriler programa bilgisayar ortamında aktarılarak analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır.

İlk olarak araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini değerlendirmek için frekans analizi uygulanmıştır. Daha sonra Pygmalion tutum

indeksi ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra da aritmetik ortalama değerleri ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışmada işgörelere uygulanan örgütsel bağıllık, performans ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin dağılımlarının normal olup olmadığını belirlemek amacıyla dört ölçeğe de normallik testi uygulanmıştır. Elde edilen verilere göre tüm ölçeklerin ve faktörlerin demografik özellikler ile arasındaki farklılıkları *t* testi ve varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Daha sonra tüm ölçekler ve faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak da hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin pygmalion algılarının, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizler, analizlerin bulguları ve yorumları verilmektedir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizinin sonuçları Çizelge 4'te görülmektedir. Çizelge 4 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %36,1'inin (n=73) kadınlardan, %63,9'nun (n=129) erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Medeni durumlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde katılımcıların %37,1'inin (n=75) evli, %62,9'unun (n=127) bekar olduğu görülmektedir.

Yaş dağılımları incelendiğinde katılımcıların %49'unun (n=99) 18-25 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı oranları sırasıyla 26-35 yaş arası %21,3 (n=43), 36-45 yaş arası %16,3 (n=33), 46-55 yaş arası %10,4 (n=21) ve 56 yaş ve üzeri %3 (n=6) şeklindedir.

Öğrenim durumlarına ilişkin olarak %22,8 (n=46) oranında ilkokul mezunu, %36,6 (n=74) oranında lise mezunu, %38,6 (n=78) oranında lisans mezunu ve %2 (n=4) oranında lisansüstü mezunu katılımcı olduğu görülmektedir. Katılımcıların hiçbiri önlisans mezunu değildir.

Çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların çoğununun %79 (n=39,1) 1-6 ay, %18,3 (n=37) oranında 7-12 ay, %18,3 (n=37) oranında 1-2 yıl, %14,4 (n=29) oranında ve %9,9 (n=20) oranında 3-4 yıl aralığında işletmede çalıştıkları tespit edilmektedir.

Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin bulgular incelendiğinde çoğunun %42,6 (n=86) oranıyla servis personeli olduğu görülmektedir. Diğer katılımcıların %33,2 (n=67) mutfak personeli, %6,9 (n=14) barista, %6,9 (n=14) kasiyer, %3,5 (n=7) ve %6,9 (n=14) diğer pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların daha önceki sektörlerine ilişkin olarak büyük çoğunluğunun %61,9 oranıyla (n=125) turizm sektöründe, %20,8'inin (n=42) diğer sektörlerde, %17,3'ünün (n=35) ise daha önce çalışmadıkları belirlenmiştir.

Çizelge 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	73	36,1
	Erkek	129	63,9
	TOPLAM	202	100
Medeni Durum	Evli	75	37,1
	Bekâr	127	62,9
	TOPLAM	202	100
Yaş	18 – 25	99	49
	26 – 35	43	21,3
	36 – 45	33	16,3
	46 – 55	21	10,4
	56 ve üstü	6	3,0
	TOPLAM	202	100
Öğrenim Durumu	İlköğretim	46	22,8
	Lise	74	36,6
	Önlisans	0	0
	Lisans	78	38,6
	Lisansüstü	4	2,0
	TOPLAM	202	100
Çalışma Süresi	1-6 ay	79	39,1
	7-12 ay	37	18,3
	1-2 yıl	37	18,3
	3-4 yıl	20	9,9
	5 yıl ve üzeri	29	14,4
	TOPLAM	202	100
Pozisyon	Servis Personeli	86	42,6
	Mutfak Personeli	67	33,2
	Barista	14	6,9
	Kasiyer	14	6,9
	Karşılama	7	3,5
	Diğer	14	6,9
	TOPLAM	202	100
İşgörenlerin Önceki Sektörleri	Turizm	125	61,9
	Çalışmadım	35	17,3
	Diğer	42	20,8
	TOPLAM	202	100

4.2. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilere bağlı olarak, ortak boyutlar belirlemek ve daha az sayıda faktör elde etmek için uygulanmaktadır. Faktör analizinde birbiri ile bağlantılı değişkenler ortak boyutlarda ele alınmakta ve yeni oluşturulan gruplara faktör denilmektedir (Güriş ve Astar, 2015: 415).

Çizelge 5’te Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ve boyutlarına ilişkin faktör analizi ve ölçeğin güvenirlik testi sonuçları verilmektedir. Güvenirlik analizi anket ölçeğindeki maddelerin iç tutarlılığını ölçmektedir. Pygmalion tutum indeksi ölçeğinin ($\alpha \geq 0,70$) güvenilir olduğu görülmektedir (Bayram, 2004: 127-128). Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçüm değeri (0,74) ve Bartlett değeri ($p < 0,05$) faktör analizinin uygulanabilmesi için uygun değerler arasında yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ve Dov Eden (2000) tarafından geliştirilen Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği alanyazında ilgili çalışmalarda kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin faktör yapısı korunmuş olup yapılan analizlerde bu faktörler esas alınmaktadır. Pygmalion ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır. Yücel’in (2013) çalışması esas alınarak ilk faktör performans, ikinci faktör potansiyel olarak adlandırılmıştır. Performans faktörü 7 maddeden (3, 4, 5, 7, 8, 9, 10), potansiyel faktörü 3 (1, 2, 6) maddeden oluşmaktadır. 7 madde ile ifade edilen performans faktörünün tanımladığı fark yüzdesi 32,724 ve öz değeri 3,27 düzeyindedir. 3 madde ile ifade edilen potansiyel faktörünün fark yüzdesi 13,323 ve öz değeri 1,33 düzeyindedir. Toplam faktör farklarının yüzdesi 46,047’dir.

Çizelge 5. Pygmalion Tutum İndeksi Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklanma	Cronbach’s Alfa
F1. PERFORMANS		3,27	32,724	
P9. Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	0,773			
P7. Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.	0,689			
P5. Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlarsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	0,656			
P4. Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	0,643			
P8. Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	0,641			

Çizelge 5’in devamı →

P10. Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	0,563			0,74
P3. Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	0,497			
F2. POTANSİYEL		1,33	13,323	
P1. Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.	0,759			
P6. Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığımı düşünür	0,647			
P2. Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkum olmadığını düşünür.	0,519			
AÇIKLANAN VARYANS		46,047		
KAISER-MEYER-OLKIN (KMO)		0,748		
BARTLETT TESTİ		p < 0,000		

4. 3. Ölçeklerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

Bu bölümde pygmalion tutum indeksi, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin ortalama, standart sapma ve güvenirlilik değerlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Alfa değeri 0,70 ($\alpha \geq 0,70$) üzerinde olan ölçeklerin güvenilir olduğu belirtilmektedir (Bayram, 2004: 128).

Çizelge 6’da Pygmalion Tutum İndeksi ölçeğinin aritmetik ortalama değeri ile standart sapma değerleri verilmektedir. Performans faktörünün aritmetik ortalamasının 3,70, standart sapmasının 1,21 olduğu görülmektedir. Performans faktöründe katılımcıların çoğu, yöneticilerinin düşük performanslı işgörenlere kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

Potansiyel faktörünün aritmetik ortalaması 3,30, standart sapması 1,25’dir. Bu faktörde işgörenlerin çoğu yöneticilerinin hiçbir işgörenin başarısızlığa mahkûm olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 6 incelendiğinde performans faktörünün ortalamasının az farkla daha yüksek çıktığı görülmektedir. Katılımcıların performans boyutundaki pygmalion algıları (3,70), potansiyel boyutuna (3,30) göre daha yüksektir. Katılımcıların genel pygmalion düzeylerinin 3,50 olduğu saptanmıştır. Bu durum katılımcıların pygmalion algılarının golem algılarından daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 6. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri

Faktörler	İfadeler	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Performans	Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	3,60	1,20	3,70	1,21
	Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	3,56	1,18		
	Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	3,84	1,21		
	Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.	3,72	1,17		
	Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	3,52	1,32		
	Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	3,86	1,16		
	Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	3,74	1,21		
Potansiyel	Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.	2,90	1,30	3,30	1,25
	Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkûm olmadığını düşünür.	3,69	1,21		
	Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığını düşünür	3,29	1,23		
TOPLAM				3,50	1,23

Çizelge 7’de Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve ölçeğin güvenilirliği verilmektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamasının 3,98 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin “bu işletmenin toplumda saygıdeğer bir yeri olduğuna inanırım” maddesi 4,21 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olan maddesidir. Ölçeğin “bu işletmeyi en yakın arkadaşşıma öneririm” maddesi 3,82 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olan maddesidir.

Yiyecek-içecek işletmelerindeki işgörenlere ait veriler kullanılarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak amacıyla kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin 0,88 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin standart sapma değerinin ise 1,19 olduğu görülmektedir.

Çizelge 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Ve Güvenirlik Değerleri

	İfadeler	\bar{X}	SS	Cronbach's Alfa
Örgütsel Bağlılık	Bu işletmede kendimi ailenin ferdi olarak hissederim.	3,89	1,21	
	Bu işletmeyi en yakın arkadaşşıma öneririm.	3,82	1,26	
	Bu işletmenin toplumda saygıdeğer bir yeri olduğuna inanırım.	4,21	1,07	
	İşletmenin geleceğinin şimdikinden iyi olacağına inanırım.	4,01	1,19	
	Çalıştığım işletmeden yakınlarıma bahsetmekten gurur duyarım.	4,01	1,22	
TOPLAM		3,98	1,19	0,88

Çizelge 8’de Performans ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve ölçeğin güvenirligi sunulmaktadır. Katılımcıların performans düzeylerinin ortalamasının 4,03 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin “görevlerimi tam zamanında tamamlarım” maddesi 4,16 ortalamaıyla en yüksek düzeyli maddesidir. Ölçeğin “bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” maddesinin 3,88 ortalamaıyla en düşük düzeyli maddesi olduğu görülmektedir. Performans ölçeğinin güvenirlilik değeri 0,83’tür.

Çizelge 8. Performans Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlilik Değeri

	İfadeler	\bar{X}	SS	Cronbach's Alfa
Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,16	1,00	
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,13	0,96	
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	3,96	1,07	
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	3,88	1,19	
TOPLAM		4,03	1,05	0,83

Çizelge 9’da İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin ortalamasının 2,10 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin “çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum” maddesi 2,19 ortalama ile en yüksek düzeyli maddesidir. Ölçeğin “aktif bir şekilde başka işletmelerde iş arıyorum” maddesi 2,0 ortalama ile en düşük düzeyli maddesidir. İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin güvenilirliğinin 0,75 olduğu görülmektedir.

Çizelge 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değeri

	İfadeler	\bar{X}	SS	Cronbach’s Alfa
İşten Ayrılma Niyeti	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,19	1,19	
	Aktif bir şekilde başka işletmelerde iş arıyorum.	2,00	1,16	
	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	2,12	1,26	
TOPLAM		2,10	1,20	0,75

4.4. Normal Dağılım Testleri

Örneklemin normal dağılım gösterip göstermediği, grupların aynı varyans değerinde olduğu ve ana kütlede tesadüfi seçilmiş oldukları belirlenmeden parametrik testler uygulanamamaktadır. Örneklem dağılımının nasıl olduğunu belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 264). Pygmalion Tutum İndeksi ölçeğine ilişkin normallik testi sonuçları incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin sonucunun $p=0,000$ olduğu ve verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Dağılımın anlamsız olması için sig ($p>0,05$) olması gerekmektedir. Veri setinde dağılımın normal olup olmadığını ifade etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirmek yeterli değildir. Bu testlere ek olarak çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerinin de değerlendirilmesi, dağılımın normalliğine karar verilmesi için yararlı olmaktadır (Seçer, 2015: 28).

Çizelge 10’da Pygmalion Tutum İndeksi ölçeği ifadelerine ilişkin çarpıklık-basıklık değerlerinin sonuçlarına yer verilmektedir. Çarpıklık-basıklık değerleri +2 ile

-2 aralığındayken normale yakın dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Garson, 2012: 18). Pygmalion Tutum İndeks ölçeği çarpıklık-basıklık değerleri +2 ile -2 arasında olduğu için normal dağılıma uymaktadır.

Çizelge 10. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları

	İfadeler	SD	Varyans	Min	Max	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
PERFORMANS	Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	1,20	1,44	1,00	5,00	3,60	-0,67	-0,39
	Yöneticim, en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	1,18	1,41	1,00	5,00	3,56	-0,61	-0,46
	Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	1,21	1,48	1,00	5,00	3,84	-0,95	-0,00
	Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.	1,17	1,38	1,00	5,00	3,72	-0,79	-0,19
	Yöneticim, başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	1,32	1,76	1,00	5,00	3,52	-0,60	-0,76
	Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	1,16	1,36	1,00	5,00	3,86	-1,07	0,38
	Yöneticim, tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığını düşünür.	1,21	1,48	1,00	5,00	3,74	-0,96	0,86
POTANSİYEL	Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.	1,30	1,70	1,00	5,00	2,90	0,06	-1,10
	Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkûm olmadığını düşünür.	1,21	1,46	1,00	5,00	3,69	-0,72	-0,39
	Yöneticim, bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	1,23	1,51	1,00	5,00	3,29	-0,19	-0,93

Çizelge 11’de örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin çarpıklık-basıklık değerleri yer almaktadır. Çizelge 11 incelendiğinde işgörenlerin davranışsal uyum ölçümleri +2 ile -2 aralığında olduğu için normal dağılım göstermektedir (Garson, 2012: 18).

Çizelge 11. Davranışsal Uyum Boyutları Ölçeğinin Normallik Testi

Sonuçları

	İfadeler	SD	Varyans	Min	Max	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Bu işletmede kendimi ailenin bir ferdi olarak hissedirim.	1,21	1,48	1,00	5,00	3,89	-0,86	0,34
	Bu işletmeyi en yakın arkadaşşıma öneririm.	1,26	1,60	1,00	5,00	3,82	-0,73	-0,72
	Bu işletmenin toplumda saygıdeğer bir yeri olduğuna inanırım.	1,07	1,16	1,00	5,00	4,21	-1,41	1,27
	İşletmenin geleceğinin şu ankinden iyi olacağına inanırım.	1,19	1,42	1,00	5,00	4,01	-0,96	-0,25
	Çalıştığım işletmeden yakınlarıma bahsetmekten gurur duyarım.	1,22	1,49	1,00	5,00	4,01	-1,06	0,35
İSTEN AYRILMA	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1,19	1,43	1,00	5,00	2,19	0,89	0,01
	Aktif bir şekilde başka işletmelerde iş arıyorum.	1,16	1,35	1,00	5,00	2,00	1,17	0,62
	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1,26	1,60	1,00	5,00	2,12	0,97	-0,13
PERFORMANS	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1,00	1,01	1,00	5,00	4,16	-1,57	2,47
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,96	0,92	1,00	5,00	4,13	-1,32	1,83
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1,07	1,16	1,00	5,00	3,96	-1,02	0,50
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1,19	1,42	1,00	5,00	3,88	-0,91	-0,12

4.5. Farklılık Testi Sonuçları

Veriler normal dağılım sergilediği için parametrik testlerden *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem *t* testi birbirinden bağımsız iki örneklem grubu arasında ortalamaları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 200). İki veya daha fazla örneklem grubu olduğunda ise farklılık olup olmadığını belirlemek için One-Way ANOVA analizi uygulanmaktadır (Antalyalı, 2005: 131).

Değişkenler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla iki ifadeli sosyo-demografik sorularda bağımsız grup *t* testi, ikiden fazla ifadeli sosyo-demografik sorularda ANOVA testi uygulanmıştır. One-Way ANOVA testi sonucunda farklılık çıkan değişkenlerde farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc testi yapılmıştır.

Çizelge 12’de katılımcıların cinsiyetleri ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için bağımsız grup *t* testi uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının, erkek işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 12. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi

FAKTÖRLER	Cinsiyet	N	M	SD	<i>t</i>	Sig
PERFORMANS	Kadın	73	3,75	0,84	0,86	0,38
	Erkek	129	3,65	0,75		
POTANSİYEL	Kadın	73	3,21	0,80	-1,14	0,25
	Erkek	129	3,35	0,84		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kadın	73	4,16	0,83	2,01	0,04
	Erkek	129	3,89	1,05		
PERFORMANS	Kadın	73	4,20	0,71	2,05	0,04
	Erkek	129	3,94	0,93		
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Kadın	73	1,99	0,94	2,05	0,22
	Erkek	129	2,17	1,01		

Çizelge 13’te katılımcıların medeni durumları ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için bağımsız grup *t* testi uygulanmıştır. Çizelge 13 incelendiğinde katılımcıların medeni durumları ile pygmalion faktörleri ve davranışsal uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çizelge 13. Katılımcıların Medeni Durumları İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi

FAKTÖRLER	Medeni Durum	N	M	SD	<i>t</i>	Sig
PERFORMANS	Evli	75	3,66	0,84	-0,44	0,65
	Bekar	127	3,71	0,75		
POTANSİYEL	Evli	75	3,47	0,80	2,23	0,27

Çizelge 13’ün devamı →

	Bekar	127	3,19	0,84		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evli	75	3,84	1,03	-1,71	0,88
	Bekar	127	4,08	0,95		
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Evli	75	1,96	0,80	-1,64	0,10
	Bekar	127	2,18	1,08		
PERFORMANS	Evli	75	3,97	0,87	-0,82	0,41
	Bekar	127	4,07	0,86		

Çizelge 14’de katılımcıların yaşları ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Çizelge incelendiğinde katılımcıların yaşları ile pygmalion faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları ile davranışsal uyumları arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testi uygulanmıştır. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların pygmalion faktörü olan performanslarının 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 46-55 yaş grubundaki katılımcıların potansiyellerinin 18-25 yaş grubundaki katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 14. Katılımcıların Yaşları İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi

FAKTÖRLER	Yaş	N	M	SD	t	Sig
PERFORMANS	18-25 yaş arası	99	3,69	0,77	2,97	0,021
	26-35 yaş arası	43	3,63	0,82		
	36-45 yaş arası	33	3,42	0,78		
	46-55 yaş arası	21	4,08	0,70		
	56 yaş üzeri	6	4,16	0,54		
POTANSİYEL	18-25 yaş arası	99	3,19	0,91	2,55	0,040
	26-35 yaş arası	43	3,27	0,66		
	36-45 yaş arası	33	3,26	0,80		
	46-55 yaş arası	21	3,74	0,84		
	56 yaş üzeri	6	3,83	0,27		
	18-25 yaş arası	99	4,05	1,00	0,81	0,518
	26-35 yaş arası	43	4,07	0,86		
	36-45 yaş arası	33	3,93	0,78		

Çizelge 14’ün devamı →

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	46-55 yaş arası	21	3,78	1,19		
	56 yaş üzeri	6	3,50	1,64		
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	18-25 yaş arası	99	2,14	1,08	0,73	0,571
	26-35 yaş arası	43	2,24	1,00		
	36-45 yaş arası	33	2,03	0,89		
	46-55 yaş arası	21	1,87	0,67		
	56 yaş üzeri	6	1,77	0,50		
PERFORMANS	18-25 yaş arası	99	4,01	0,94	0,57	0,684
	26-35 yaş arası	43	4,15	0,72		
	36-45 yaş arası	33	4,07	0,78		
	46-55 yaş arası	21	3,94	0,91		
	56 yaş üzeri	6	3,66	0,94		

Çizelge 15’de katılımcıların öğrenim durumları ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan ANOVA testi sonuçları verilmektedir. Çizelge 15 incelendiğinde katılımcıların öğrenim durumları ile pygmalion faktörleri ve davranışsal uyumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çizelge 15. Katılımcıların Öğrenim Durumları İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık

FAKTÖRLER	Öğrenim Durumu	N	M	SD	t	Sig
PERFORMANS	İlköğretim	46	3,86	0,77	1,27	0,285
	Lise	74	3,57	0,85		
	Üniversite	78	3,71	0,72		
	Lisansüstü	4	3,57	0,83		
POTANSİYEL	İlköğretim	46	3,44	0,81	1,29	0,279
	Lise	74	3,29	0,86		
	Üniversite	78	3,19	0,84		
	Lisansüstü	4	3,75	0,68		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İlköğretim	46	3,82	1,06	2,00	0,115
	Lise	74	3,90	1,09		
	Üniversite	78	4,19	0,79		
	Lisansüstü	4	3,60	0,99		
	İlköğretim	46	1,95	0,94		
	Lise	74	2,10	1,04		

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Üniversite	78	2,15	0,98	1,30	0,274
	Lisansüstü	4	2,91	0,41		
PERFORMANS	İlköğretim	46	3,94	0,92	1,00	0,390
	Lise	74	3,98	0,94		
	Üniversite	78	4,15	0,77		
	Lisansüstü	4	3,62	0,47		

Çizelge 16’da katılımcıların çalışma süreleri ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Post Hoc testi sonucunda 1-6 aydır çalışanların örgütsel bağlılığının, 5 yıl ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu yönünde fark tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma durumları ile pygmalion faktörleri ve davranışsal uyum algıları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çizelge 16. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi

FAKTÖRLER	Çalışma Süresi	N	M	SD	T	Sig
PERFORMANS	1-6 ay	79	3,77	0,76	0,59	0,666
	7-12 ay	37	3,73	0,74		
	1-2 yıl	37	3,54	0,95		
	3-4 yıl	20	3,60	0,73		
	5 yıl ve üzeri	29	3,67	0,75		
POTANSİYEL	1-6 ay	79	3,20	0,91	0,79	0,527
	7-12 ay	37	3,24	0,72		
	1-2 yıl	37	3,36	0,72		
	3-4 yıl	20	3,38	0,78		
	5 yıl ve üzeri	29	3,49	0,96		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1-6 ay	79	4,21	0,92	3,16	0,015
	7-12 ay	37	4,08	0,82		
	1-2 yıl	37	3,75	1,04		
	3-4 yıl	20	4,02	0,78		
	5 yıl ve üzeri	29	3,55	1,21		
	1-6 ay	79	1,95	1,02	1,23	0,300
	7-12 ay	37	2,24	0,98		
	1-2 yıl	37	2,18	1,05		

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	3-4 yıl	20	2,41	0,86		
	5 yıl ve üzeri	29	2,02	0,89		
PERFORMANS	1-6 ay	79	3,99	0,95	0,80	0,523
	7-12 ay	37	4,10	0,90		
	1-2 yıl	37	3,99	0,83		
	3-4 yıl	20	4,32	0,59		
	5 yıl ve üzeri	29	3,91	0,78		

Çizelge 17’de katılımcıların pozisyonları ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Çizelge 17 incelendiğine katılımcıların pozisyonları ile pygmalion’ın potansiyel faktörü arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmektedir. Post Hoc testine göre servis ve mutfak personeli potansiyelinin baristalardan daha yüksek olduğu yönünde bir farklılık olduğu görülmektedir.

Çizelge 17. Katılımcıların Pozisyonları İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyum Algıları Arasındaki Farklılık Testi

FAKTÖRLER	Pozisyon	N	M	SD	F	Sig.
PERFORMANS	Servis Personeli	86	3,61	0,76	1,04	0,392
	Mutfak Personeli	67	3,84	0,80		
	Barista	14	3,72	0,69		
	Kasiyer	14	3,76	0,72		
	Karşılama	7	3,48	0,75		
	Diğer	14	3,44	1,02		
POTANSİYEL	Servis Personeli	86	3,39	0,84	2,77	0,019
	Mutfak Personeli	67	3,40	0,78		
	Barista	14	2,64	0,88		
	Kasiyer	14	2,97	0,78		
	Karşılama	7	3,09	0,89		
	Diğer	14	3,26	0,79		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Servis Personeli	86	3,92	1,00	1,17	0,324
	Mutfak Personeli	67	4,04	0,99		
	Barista	14	4,11	0,84		
	Kasiyer	14	4,44	0,71		
	Karşılama	7	4,05	1,12		
	Diğer	14	3,61	1,05		
	Servis Personeli	86	2,27	1,00		
	Mutfak Personeli	67	1,93	0,99		

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Barista	14	1,92	0,96	1,23	0,294
	Kasiyer	14	1,88	0,88		
	Karşılama	7	2,14	1,21		
	Diğer	14	2,30	0,82		
PERFORMANS	Servis Personeli	86	3,93	0,85	1,08	0,370
	Mutfak Personeli	67	4,04	0,94		
	Barista	14	4,21	0,81		
	Kasiyer	14	4,33	0,74		
	Karşılama	7	4,46	0,58		
	Diğer	14	3,91	0,85		

Çizelge 18’de katılımcıların önceki sektörleri ile performans faktörü, potansiyel faktörü, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların daha önce çalıştıkları sektör ile işten ayrılma niyeti faktörü arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Post Hoc testi sonuçları doğrultusunda daha önce diğer sektörde çalışanların işten ayrılma niyetinin turizm sektöründe çalışanlardan ve hiç çalışmayanlardan daha yüksek olduğu yönünde farklılık ve daha önce turizm sektöründe çalışanların da hiç çalışmayanlardan daha yüksek oranda işten ayrılma niyetinin olduğu yönünde bir farklılık görülmektedir.

Çizelge 18. Katılımcıların Daha Önce Çalıştıkları Sektörleri İle Pygmalion Faktörleri ve Davranışsal Uyumluları Arasındaki Farklılık Testi

FAKTÖRLER	Önceki Sektör	N	M	SD	T	Sig
PERFORMANS	Turizm	125	3,69	0,84	0,39	0,677
	Çalışmadım	35	3,77	0,76		
	Diğer	42	3,61	0,66		
POTANSİYEL	Turizm	125	3,30	0,85	1,06	0,347
	Çalışmadım	35	3,44	0,84		
	Diğer	42	3,16	0,80		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Turizm	125	4,06	1,00	1,61	0,202
	Çalışmadım	35	4,03	1,00		
	Diğer	42	3,75	0,90		
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Turizm	125	2,02	0,99	4,41	0,013
	Çalışmadım	35	1,93	0,91		
	Diğer	42	2,50	0,94		

Çizelge 18’in devamı →

PERFORMANS	Turizm	125	4,01	0,91	0,69	0,498
	Çalışmadım	35	3,94	0,94		
	Diğer	42	4,16	0,64		

4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 347). Çizelge 19’da verilen pygmalion ile alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre, pygmalion ile performans faktörü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,633$; $p<0,01$). Pygmalion ve potansiyel faktörü arasında ise kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,935$; $p<0,01$).

Çizelge 19. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Performans	Potansiyel
PYGMALION	Pearson Correlation	0,633**	0,935**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	202	202

**** $p<0,01$ düzeyinde anlamlı**

Çizelge 20 incelendiğinde pygmalion ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında zayıf yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,302$; $p<0,01$). Pygmalion ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,221$; $p<0,01$). Pygmalion ile performans değişkeni arasında ise zayıf yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,241$; $p<0,01$).

Çizelge 20. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği İle Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	Performans
PYGMALION	Pearson Correlation	0,302**	-0,221**	0,241**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,001
	N	202	202	202

****p<0,01 düzeyinde anlamlı**

Çizelge 21’de pygmalion tutum indeksi ölçeğinin faktörleri ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Potansiyel faktörü ile performans faktörü arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r=0,318$; $p<0,01$).

Performans faktörü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r=0,331$; $p<0,01$), performans faktörü ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında negatif yönlü ve zayıf ilişki ($r=-0,214$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Performans faktörü ile performans değişkeni arasında ise zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,477$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık değişkeni ile performans değişkeni arasında ise orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyeti değişkeni ile performans değişkeni arasında da negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,287$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

Çizelge 21. Pygmalion Faktörleri İle Değişkenler arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Potansiyel	Performans	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	Performans
Potansiyel	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					
Performans	Pearson Correlation	,318**				

	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	202			
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	0,085	0,331**		
	Sig. (2-tailed)	0,231	0,000		
	N	202	202		
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-,123	-,214**	-,477**	
	Sig. (2-tailed)	0,082	0,002	0,000	
	N	202	202	202	
Performans	Pearson Correlation	0,093	0,252**	0,662**	-,287**
	Sig. (2-tailed)	0,187	0,000	0,000	0,000
	N	202	202	202	202

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

4.7. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek amacıyla uygulanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 356). Araştırmanın amacına göre geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan tanımlayıcı istatistikler sonucunda yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin pygmalion algılarının, golem algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,50$). Bu nedenle hipotezler analiz edilirken pygmalion algıları dikkate alınmıştır.

Çizelge 22’de H₁ (İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir) hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Çizelge 22’ye göre f değeri 20,074 ve p değeri 0,000 düzeyindedir. İşgörenlerin pygmalion algıları, örgütsel bağlılıklarını %43 oranında etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin pygmalion algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işgörenlerin pygmalion algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H₁ kabul edilmektedir.

Çizelge 22. H₁ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>			
<i>Katsayılar</i>		β	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>
(H₁)	Sabit	2,422	0,357		6,784	0,000
	Pygmalion Algı	0,439	0,098	0,302	4,480	0,000
	R			0,302		
	R ²			0,091		
	Düzeltilmiş R ²			0,087		
	Tahmini Standart Hata			0,94313		
	F			20,074		
	Anlam Düzeyi			0,000		
	<i>Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık</i>					

Çizelge 23'te H₂ (İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, performanslarını etkilemektedir) hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Çizelge 23'e göre f değeri 12,316 ve p değeri 0,001 düzeyindedir. İşgörenlerin pygmalion algıları, performanslarını %30 oranında etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin pygmalion algıları ile performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işgörenlerin pygmalion algıları arttıkça performansları da artmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H₂ kabul edilmektedir.

Çizelge 23. H₂ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>			
<i>Katsayılar</i>		β	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>
(H₂)	Sabit	2,931	0,320		9,144	0,000
	Pygmalion Algı	0,309	0,088	0,241	3,509	0,001
	R			0,241		
	R ²			0,058		
	Düzeltilmiş R ²			0,053		
	Tahmini Standart Hata			0,84661		
	F			12,316		
	Anlam Düzeyi			0,001		
	<i>Bağımlı Değişken: Performans</i>					

Çizelge 24'te H₃ (İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir) hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Çizelge 24'e göre f değeri 10,229 ve p değeri 0,002 düzeyindedir. İşgörenlerin pygmalion algıları, işten ayrılma niyetlerini %-32 oranında etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin pygmalion algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işgörenlerin

pygmalion algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H₃ kabul edilmektedir.

Çizelge 24. H₃ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>				
<i>Katsayılar</i>		β	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>	
(H₃)	Sabit	3,261	0,367		8,881	0,000	
	Pygmalion Algı	-0,323	0,101	-0,221	-3,198	0,002	
	R			0,221			
	R ²			0,049			
	Düzeltilmiş R ²			0,044			
	Tahmini Standart Hata			0,96996			
	F			10,229			
	Anlam Düzeyi			0,002			
	<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>						

Çizelge 25'te H₄ (İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarını etkilemektedir) hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Çizelge 25'e göre f değeri 156,440 ve p değeri 0,000 düzeyindedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarını %58 oranında etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça performansları da artmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H₄ kabul edilmektedir.

Çizelge 25. H₄ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>				
<i>Katsayılar</i>		β	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>	
(H₄)	Sabit	1,703	0,192		8,864	0,000	
	Örgütsel Bağlılık	0,584	0,047	0,662	12,508	0,000	
	R			0,662			
	R ²			0,439			
	Düzeltilmiş R ²			0,436			
	Tahmini Standart Hata			0,65340			
	F			156,440			
	Anlam Düzeyi			0,000			
	<i>Bağımlı Değişken: Performans</i>						

Çizelge 26'da H₅ (İşgörenlerin performansları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir) hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Çizelge 26'ya göre f değeri 17,942 ve p değeri 0,000 düzeyindedir. İşgörenlerin performansları, işten ayrılma niyetlerini %-32 oranında etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin performansları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işgörenlerin performansları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H₅ kabul edilmektedir.

Çizelge 26. H₅ İçin Regresyon Analizi Sonucu

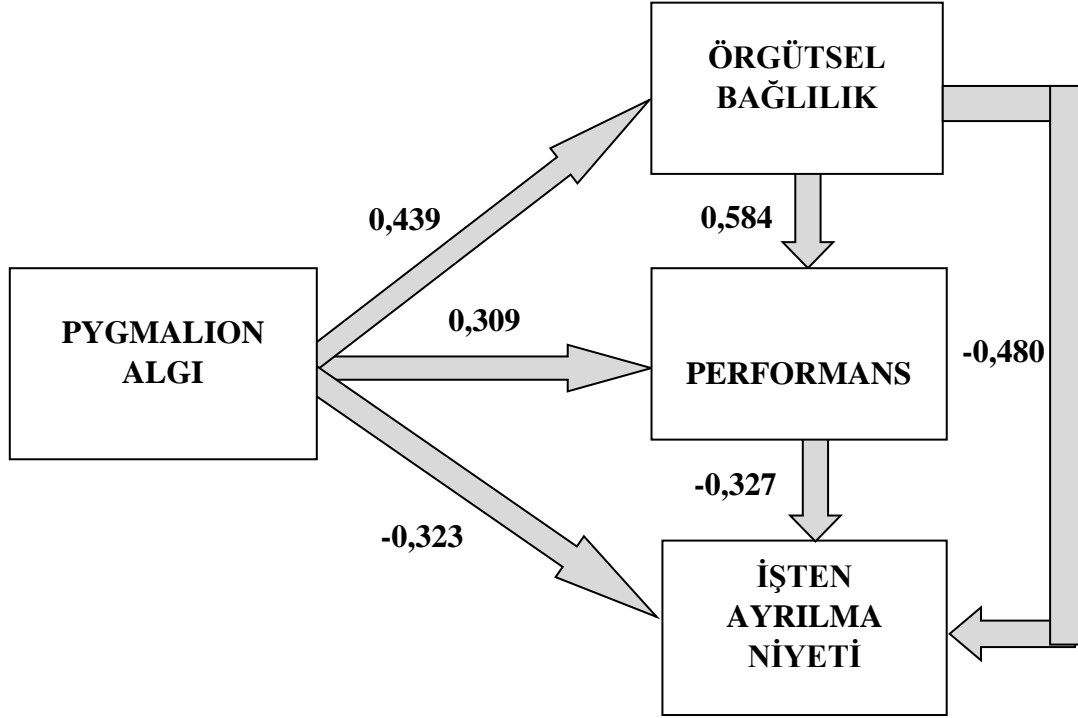
<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>			
<i>Katsayılar</i>		B	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>
(H₅)	Sabit	3,427	0,319		10,751	0,000
	Performans	-0,327	0,077	-0,287	-4,236	0,000
	R			0,287		
	R ²			0,082		
	Düzeltilmiş R ²			0,078		
	Tahmini Standart Hata			0,95264		
	F			17,942		
	Anlam Düzeyi			0,000		
	<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>					

Çizelge 27’de H₆ (İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir) hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Çizelge 27’ye göre f değeri 17,942 ve p= 0,000 düzeyindedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini %-48 oranında etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H₆ kabul edilmektedir.

Çizelge 27. H₆ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>			
<i>Katsayılar</i>		β	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>
(H₆)	Sabit	4,024	0,257		15,663	0,000
	Örgütsel Bağlılık	-0,480	0,062	-0,477	-7,684	0,000
	R			0,477		
	R ²			0,228		
	Düzeltilmiş R ²			0,224		
	Tahmini Standart Hata			0,87381		
	F			59,039		
	Anlam Düzeyi			0,000		
	<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>					

Araştırma modelinin hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizler sonucuna göre oluşturulan araştırmanın sonuç modeli Şekil 8’de verilmektedir.



Şekil 8. Araştırmanın Sonuç Modeli

Çizelge 28’de hipotezlerin açıklamaları ve red/kabul durumlarına yer verilmektedir. İşgörenlerin pygmalion algıları örgütsel bağlılıklarını, performanslarını olumlu ve işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilemektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları performanslarını olumlu, işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilemektedir. İşgörenlerin performansları işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilemektedir. Çizelge 28’e göre bütün hipotezler kabul edilmiştir.

Çizelge 28. Hipotez Ret/Kabul Çizelgesi

H	Hipotez	Sonuç
H ₁	İşgörenlerin pygmalion algıları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.	KABUL
H ₂	İşgörenlerin pygmalion algıları, performanslarını etkilemektedir.	KABUL
H ₃	İşgörenlerin pygmalion algıları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.	KABUL
H ₄	İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarını etkilemektedir.	KABUL
H ₅	İşgörenlerin performansları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.	KABUL
H ₆	İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.	KABUL

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesi amacıyla yapılan çalışmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Günümüzde önemi giderek artmakta olan hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin işlerini özverili ve titiz bir şekilde yapmaları beklenmektedir. Hem müşteriler hem de yöneticiler işgörenden beklenti içerisindedirler. İşgörenlerin de aynı şekilde yöneticilerinden beklentileri bulunmaktadır. İşgöreninin beklentilerini, ihtiyaçlarını yok sayarak sadece işgörenden beklentisinin karşılanmasını bekleyen işletmeler ve yöneticiler öncelikle işgörenlerinin moral ve motivasyonunun düşmesine ve sonuç olarak performanslarının azalmasına, isteksiz çalışmalarına, işe olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. İsteksiz çalışan işgörenler müşteri memnuniyetini sağlayamamaktadır. Bunun sonucunda da hizmet kalitesi düşmektedir.

Yöneticiler işgörenden beklentilerini isteyerek ya da istemeyerek sözlü ve sözsüz olarak işgörelere aktarmaktadırlar. İşgöreninden yüksek başarı bekleyen yönetici işgörenine karşı güler yüzlü ve samimi davranarak ya da çok başarılı olduğunu, tebrik ettiğini ve daha iyisini yapabileceğini söyleyerek beklentisini işgörene iletmektedir. İşgören de bu olumlu etkiler karşısında mutlu olmakta, motivasyonu ve performansı artmaktadır. İşgören bu tutumu içselleştirerek işine yansıtılmaktadır. Yöneticilerin işgörenden düşük beklentisi olduğunda ise yönetici farkında olarak ya da olmayarak sert bir tavırla konuşarak, surat asarak veya kötü bir işgören olduğunu sözleriyle ifade ederek işgörene beklentisini aktarmaktadır. Bu durumda işgören sürekli gözlem altında olduğunu hissettiği için daha çok gerilmektedir. Bu nedenle iş performansı ve konsantrasyonu azalmaktadır. Bu durumda işgören istese de gergin ortamdan etkilenerek işten kopmaktadır.

Bu çalışmada yöneticilerin işgörenlerine karşı olumlu ve olumsuz tutumlarını ve beklentilerini işgörenlerin nasıl algıladıkları incelenmiştir. Çalışma kapsamında Balıkesir ilinde bulunan restoranlarda çalışan işgörelere ulaşılarak anket uygulanmıştır. Anketlerdeki verilerin başka bir ortamda paylaşılmayacağı ve bilgilerin gizli kalacağı açıklandığı halde, yöneticileri ile ilgili sorular olduğu için birçok işgören

soruları cevaplamayı kabul etmemiştir. Bu da işgörenlerin yöneticilerinden çekindiklerini, işletmeleri ve yöneticileri ile ilgili olumsuz bir cevap verdiklerinde onlara olumsuz geri dönüşünün olacağını düşündüklerini göstermektedir.

Yöneticilerin işgörenlerine yönelik beklentilerinin gerçekleşmesini konu alan pygmalion etkisi ve tam tersi durumu golem etkisi kavramları ve işgörenlerin algılarının davranışlarını nasıl etkilediği bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. İşgörenlerin algılarının pygmalion etkisine mi yoksa golem etkisine mi yatkın olduğunu belirlemek amacıyla işgörelere hazırlanan anket uygulanmıştır. Anket formunda demografik özellikler, pygmalion tutum indeksi ölçeği ve işgörenlerin davranışları ile ilgili olarak örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans ölçekleri yer almaktadır.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde işgörenlerinin çoğunun erkek olduğu görülmektedir. Önceki çalışmalarda da restoranlarda erkek işgörenlerin daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Unur ve Ertaş, 2015; Cankül, Kılıç ve Doğantekin, 2018). Emek-yoğun bir sektör olması, uzun çalışma saatleri, iş yükünün çok olması gibi faktörler hizmet sektöründe daha çok erkeklerin çalışmasına neden olabilmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu bekar işgörenlerden oluşmaktadır. Bu durumda bayramlarda, özel günlerde izin kullanılmaması, çalışma şartlarının zorluğu gibi nedenlerden dolayı hizmet sektörünü daha çok bekar işgörenlerin tercih ettiği görülmektedir.

Katılımcılarının çoğunun 18-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Aynı şekilde diğer çalışmalarda da (Unur ve Ertaş, 2015; Cankül, Kılıç ve Doğantekin, 2018) restoran çalışanlarının çoğunun aynı yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektörünü daha çok genç işgörenlerin tercihe etme nedenleri iş yükünün yorucu ve ağır olması, geç saatlere kadar çalışılması gibi nedenler olabilmektedir.

Katılımcıların çoğunun lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum eğitim düzeyi yüksek kişilerin restoranlarda çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Cankül, Kılıç ve Doğantekin (2018)'in çalışmasında da lisans mezunu işgörenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Lisans mezunu işgörenlerden sonra lise mezunu işgörenler gelmektedir. Ayrıca restoranlarda hiç önlisans mezunu işgören olmadığı belirlenmiştir.

Çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların çoğunun işletmelerinde 1-6 aydır çalışmakta oldukları görülmektedir. Ayrıca ankete katılan işgörenlerin çoğu servis personeli olarak çalışmaktadır. Servis personeli mutfak personeli takip etmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun daha önce de turizm sektöründe çalışmış oldukları tespit edilmiştir. İşletmeler tarafından turizm sektöründe deneyimli kişilerin tercih edildiği ve daha önce sektörde çalışmış kişilerin de sektörde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların genel pygmalion düzeylerinin 3,50 olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin pygmalion algılarının golem algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yani işgörenler yöneticilerinden daha çok pygmalion tutum algılamaktadırlar. Bu nedenle yapılan analizlerde işgörenlerin pygmalion algıları dikkate alınmıştır. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin ortalaması 3,98, performans düzeylerinin ortalaması 4,03 ve işten ayrılma niyetlerinin ortalaması 2,10 olarak saptanmıştır. İşgörenlerin çoğunun yöneticilerinden pygmalion tutum algıladıkları ve işletmelerine bağlı oldukları, performanslarının yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile davranışsal uyumlarından örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının, erkek işgörenlerden daha yüksek olduğu yönünde farklılık görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları ile pygmalion faktörleri ve davranışsal uyumları arasında farklılık tespit edilmemiştir. Yaşları ile pygmalion faktörleri arasında farklılık tespit edilmiştir. 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların pygmalion faktörü olan performanslarının 36-45 yaş aralığındaki katılımcılardan, potansiyellerinin ise 18-25 yaş aralığındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları arttıkça pygmalion algılarının da arttığı görülmektedir.

1-6 aydır işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının 5 yıl ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını göstermektedir. Pozisyonları arasındaki farklılıklar incelendiğinde, servis ve mutfak personeli potansiyelinin baristaların potansiyelinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca daha önce diğer sektörlerde çalışanların işten

ayrılma niyetinin turizm sektöründe çalışanlardan ve hiç çalışmayanlardan daha yüksek olduğu ve daha önce turizm sektöründe çalışanların da hiç çalışmayanlardan daha yüksek oranda işten ayrılma niyetinin olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizlerine göre pygmalion ve potansiyel faktörü arasında kuvvetli, performans faktörü ile arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Pygmalion ile örgütsel bağlılık arasında zayıf yönlü anlamlı, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü zayıf ve anlamlı, performans değişkeni ile arasında ise zayıf ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Pygmalion tutum ölçeğinin faktörleri potansiyel ve performans arasında zayıf ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Performans faktörü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı ve zayıf, işten ayrılma niyeti değişkeni ile arasında negatif yönlü ve kuvvetli, performans değişkeni arasında ise zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki, performans değişkeni ile arasında ise orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti değişkeni ile performans değişkeni arasında da negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Son olarak hipotezlerin test edilmesi için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin pygmalion algıları örgütsel bağlılıklarını, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Yani yöneticilerin pygmalion algıları arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve performansları artarken işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça performansları artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İşgörenlerin performansları arttığında da işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Analizlere göre bütün hipotezler kabul edilmiştir.

5.2. Öneri

Çalışmada görüldüğü gibi yöneticilerin pygmalion algıları işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve performansını arttırmakta, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. İşgörenlerinin örgüte yüksek bağlılık duyması, performans ve verimliliklerinin yüksek olması, işten ayrılma niyetinde olmamaları işletmeler ve yöneticiler için çok önemli olmaktadır. Aynı şekilde işgörenler de davranışsal uyumlarının işletmeleri ile uyuşmasını istemektedirler. Bu bağlamda bu bölümde elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticiler ve işgörenele öneriler sunulmaktadır.

Yöneticilere ve işletmelere öneriler

Yöneticiler işgörenlerinden en fazla verimi almak istemektedirler. Bunun için işgörenlerin örgütsel bağlamda desteğe ihtiyacı vardır. Yöneticilerin ve liderlerin işgörelere olumlu telkinlerde bulunmaları, işgörenlerin verimliliği arttıracaktır.

Bulgularda görüldüğü gibi katılımcıların çoğu 1-6 aydır işletmede çalışmaktadır. Turizm sektöründe iş gücü devir oranı yüksektir. Bu durum işletmeler açısından maliyet kayıplarına neden olmaktadır. Mevcut işgücünü elinde tutmak ve işgörenlerin teşvik edilmesi, işgörenin işten ayrılmasından ve işe yeni birisini almaktan daha az masraflıdır. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerin isteklerini ve beklentilerini dikkate almalıdırlar.

Belirli aralıklarla işletmelerde işgörenler ve yöneticiler toplantı yaparak, karşılıklı olarak istek ve beklentilerini açıkça dile getirerek ileride olabilecek sorunların önüne geçilmesi sağlanabilir.

Yöneticilerin işgörenler için uygun çalışma ortamını yaratmaları, işgörenleri motive edici etkinlikler düzenlemeleri işgörenleri teşvik edecektir. Böylece performansları ve işe bağlılıkları artacaktır.

Yöneticiler işgörenlerinden beklentileri olduğunda açıkça ifade etmelidirler. Böylece aradaki yanlış anlamalar ortadan kalkmaktadır. Aradaki sorunlar konuşulmadığında iş ortamında gerginlik ve stres artmaktadır. Hem işgörenler hem yöneticiler bu durumdan etkilenerek işe zorla gelmekte, gergin bir ortam olduğu için iş başarıları düşmektedir. İş başarısı düşen işgörenler müşterilerin siparişlerini yanlış alabilmekte ya da karıştırabilmektedir. Bu durum müşteri memnuniyetinin de azalmasına sebebiyet vermektedir.

İşletmeler yöneticilerinin tutum ve davranışlarını onlara sezdirmeden kontrol etmelidirler. Yöneticinin aslında başarılı bir işgörelere golem tutum sergilemesi işletme için maddi ve manevi kayıplara neden olabilir.

İşletmeler belirli zamanlarda işgörenlerine işletmeden memnun olup olmadıklarını anket uygulayarak öğrenebilir ve iyileştirmeye gidilebilir. İşletmeler performansını ve verimliliğini yetersiz gördüğü çalışanları için örgüt içi eğitim programları düzenlemelidir.

İlgili alanyazında da belirtildiği gibi işten ayrılma niyetinde olan işgörenleri tespit etmek oldukça güçtür. İşgörenlerin işten ayrılma eğiliminde bulunmamaları için maaş, prim, sosyal haklar gibi olanaklar sunmaları işgörenlerin işletmede kalmaları ve bağlılıklarının artması için önemli olacaktır.

İşgörenlere Öneriler

İşgörenler işlerini yaparken, çalıştıkları işletmeye karşı görevlerini yerine getirirken, işletmeden ve yöneticilerinden memnun olmasalar da sorumluluk bilinciyle hareket etmelidirler.

Özellikle yiyecek içecek sektöründe işgörenlerin hizmeti alan kişilere karşı her koşulda kibar ve özverili yaklaşımları gereklidir. İşgörenler müşterilerle birebir etkileşimde olduğu için bütün işletmeyi temsil etmektedirler.

Yöneticilere ve işgörenlere pygmalion eğitimi verilmesi her iki tarafın da tutum ve davranışlarına dikkat etmesine ve hem işletme hem de işgörenler için uygun çalışma ortamlarının ve örgüt kültürünün oluşmasına olanak sağlayacaktır.

Türkiye’de son yıllarda pygmalion etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Turizm başta olmak üzere diğer alanlarda da pygmalion ve golem ile ilgili araştırmalar yapılmasının örgütler, yöneticiler ve işgörenler açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de pygmalion ve golem etkisi ile ilgili az sayıda çalışma olmasından dolayı bu çalışmanın ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abossra, A. Ö. (2017). İşe Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Acar, H. (2017). Örgütsel Bağlılık Türleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akdemir, B., Çalış Duman, M. (2016). Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. The Journal of Academic Social Science Studies, 46(4), 343-357.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (4), 1-2.
- Akova, O., Tanrıverdi, H., ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Vizyoner Dergisi, 6(12), 87-107.
- Aldakhilallah, K. A., ve Parente, D. H. (2002). Redesigning A Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals. Total Quality Management, 13(1), 39-51.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 63(1), 1-18.
- Alkaya, S. (2015). İş Güvencesi Memnuniyeti Ve Çeşitli Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Antalyalı, Ö. L. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Şeref Kalaycı,(Ed.), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D. and Cyr, M. (2009). Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3), Q Emerald Group Publishing Limited, 41(1),9-14.
- Armstrong, M. (2007). A Hand Book of Employee Reward Management and Practice. Kogan Page, Second Education, London and Philadelphia.
- Arslantaş, C., ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. Anadolu University Journal of Social Sciences, 8(1), 111-127.

- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Babad, E. Y., Inbar, J., ve Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and The Golem: Investigations of Biased and Unbiased Teachers. *Journal Of Educational Psychology*, 74(4), 459-474.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başol, G., ve Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *The 5th International Balkan Educational and Science Congress*, 2, 497-507, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Başaran, R. (2016). *Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Baldwin, A. S., Kiviniemi, M. T., ve Snyder, M. (2009). A Subtle Source of Power: The Effect of Having An Expectation On Anticipated Interpersonal Power. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 82-104.
- Bayrakçı, E. (2017). Kehanet Kendini Gerçekleştirir mi? Banka Çalışanlarının Pigmalyon, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 409-434.
- Bayram, Nuran. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59.

- Bayram, Ü. (2014). Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bezuijen, X. M., Van Den Berg, P. T., Van Dam, K., ve Thierry, H. (2009). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Baskı). Beta Yayınları.
- Birecikli, B. (2010). The Moderating Effects of Perceived Procedural and Distributive Justice of The Performance Appraisal on the Relationship Between Entrepreneurial Characteristics, Organizational Commitment and Turnover Intention. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Boroş, S., ve Curşeu, P. L. (2013). Is it Here Where I Belong? an Integrative Model of Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1553-1562.
- Boylu, Y., ve Sökmen, A. (2002). Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 167-182.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (22. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Cankül, D., Kılıç, İ., Ve Doğanekin, A. (2018). Restoran Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği, the Impact of Levels of *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), 372-389.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., Ve McDonnell, J. (2003). Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.
- Carmen, S.T. ve Ghinea, V.M. (2013). Pygmalion Teaching Style, Is There a Need For It? *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8 (4), 699-722.

- Chiang, C. F., ve Jang, S. S. (2008). An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation. *International Journal Of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Cihangiroğlu, N., ve şahin, B. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen:Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *the Sociological Quarterly*, 30(1), 144-151.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu., S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. (8. Baskı), Sakarya:Sakarya Yayıncılık.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986). “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C. Ü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çakır, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartının Örgütsel bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Çarıkcı, İ. H., ve Çelikkol, Ö. (2009). İş–Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED*, 28: 21-34.
- Çelik, M., ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış* 13(1),11-20.
- Çetin G., G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin*.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Çolakoğlu, Ü., Tuğrul, A., ve Serhat, C. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama

- Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G., ve Ardiç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Dalmış, A. B. (2018). Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davidson, O. B., ve Eden, D. (2000). Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 386.
- Dawley, David, Jeffrey D. Houghton, ve Neil S. Bucklew. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and Fob Fit. *The Journal of Social Psychology* 150(3), 238-257.
- Demirel, Z. H. (2017). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İşgören Performansı İle İlişkilerin İncelenmesi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 381-397.
- Deniz, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ed(Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, Temmuz-Aralık, (37-61).
- Eden, D., ve Ravid, G. (1982). Pygmalion Versus Self-Expectancy: Effects of Instructor-and Self-Expectancy on Trainee Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 351-364.
- Eden, D., ve Shani, A. B. (1982). Pygmalion Goes To Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194.
- Eden, D. (1984). Self-Fulfilling Prophecy As a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy Of Management Review*, 9(1), 64-73.
- Eden, D ve Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting Self-Efficacy to Increase \ Folunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 770-780.
- Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Tenner, G.N., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Segev, I.S., ve Shalit, M. (2000). Implanting Pygmalion Leadership Style

Through Workshop Training: Seven Field Experiments. *Leadership Quarterly*, 11(2), 171-210.

- Egrik, B. E. (2007). Türk Sinemasında Pygmalion Etkisi “Yeşilçam’da Pygmalion Uyarlamaları ve Toplumsal Cinsiyet”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdil, O., ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (Geliştirilmiş 8.Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (11.Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının Ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Feinstein, A. H., Vondrasek, D., ve Restaurants, C. H. (2006). A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. *Work*, 702, 895-1795.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Garson, D. G. (2012), *Testing Statistical Assumptions*. 2012 Edition, Statistical Publishing Associates: USA. Web: www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf adresinden 30.05.2018’de alınmıştır.
- Gliddon, D. G. (2004). Effective Performance Management Systems: Current Criticisms and New Ideas for Employee Evaluation. *Performance Improvement*, 43 (9), 27-34.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Gülten, G. (2018). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmin. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2011). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Görkem, O. (2015). Franchising Sistemi Uygulanan Fast Food İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık: Denizli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 267-279.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. (2. Basım), İstanbul: Der Yayınları.
- Güzel, F. Ö., Gök, G. A., ve Büyüker İ., D. (2013). Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123.
- Hall, D. T., Schneider, B., Ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Harris, M. J., ve Rosenthal, R. (1985). Mediation of İnterpersonal Expectancy Effects: 31 Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, Vol.97, No.3, 364- 365.
- Holbrook, R. L., (2002). Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview, *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in The UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Hwang I. S., ve Kuo J. H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Inamori, T., ve Analoui, F. (2010). Beyond Pygmalion Effect: the Role of Managerial Perception. *Journal Of Management Development*, 29(4), 306-321.

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, H. ve Alnaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Jung, H. S., Yoon, H. H., ve Kim, Y. J. (2012). Effects of Culinary Employees' Role Stress on Burnout and Turnover İntention in Hotel İndustry: Moderating Effects on Employees' Tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Karakowsky, L., Degama, N., ve Mcbey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion Effect: The Overlooked Role of Subordinate Perceptions of the Leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579-599.
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karakayaoğlu, S. (2018). İşveren Marka Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kamphorst, Jurjen JA, ve Otto H. Swank. (2013). When Galatea Cares About Her Reputation: How Having Faith in Your Workers Reduces Their Motivation to Shine. *European Economic Review*, 60, 91-104.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik, Mehmet Tikici (Ed). Ankara: Nobel Yayın.
- Kierein, N. M., ve Gold, M. A. (2000). Pygmalion in Work Organizations: a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913-928.

- King, A. S. (1971). Self-Fulfilling Prophecies In Training The Hard-Core: Supervisors' Expectations and The Underprivileged Workers' performance. *Social Science Quarterly*,52(2), 369-378.
- Kocaman, S., Durna, U., ve İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Korman, A. K. (1971). Expectancies as Determinants of Performance. *Journal of Applied Psychology*, 55, 218-222.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. (2. Baskı). Ankara:Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. (2006). *Turizm Pazarlaması*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köroğlu, A. ve Köroğlu, Ö. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Zeyyat Sabuncuoğlu,(Ed). Bursa: MKM Yayınları.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Liou, K. T., ve Nyhan, R. C. (1994). Dimensions Of Organizational Commitment In The Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly* 18(1), 99-118.
- Livingston, J. S. (2003). Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, 81(1), 97-106.
- Livingston, J. S. (2009). *Pygmalion in Management*. Harvard Business Review Press.
- Loftus, P. (1995). The Pygmalion Effect. *Industrial and Commercial Training*, 27(4), 17-20.
- Mathieu, J. ve Dennis M. ZAJAC (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an Examination Of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., ve Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nadiri, H., ve Tanova, C. (2010). An Investigation Of The Role Of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Niari, M., Manousou, E., ve Lionarakis, A. (2016). The Pygmalion Effect in Distance Learning: A Case Study at the Hellenic Open University. *European Journal of Open, Distance and E-learning*, 19(1), 36-52.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study, *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), Spring, 83-98.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.

- Oz, S., ve Eden, D. (1994). Restraining The Golem: Boosting Performance By Changing The Interpretation Of Low Scores. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 744-754.
- Özan, M. B., ve Gündüzalp, S. (2017). Pygmalion Etkisi Ve Liderlik. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 69-79.
- Örücü, E., Asunakutlu, T., ve Öncü, G. (2003). Çalışanların İş Değerleri Ve Bir Uygulama. *İktisat İşletme ve Finans*, 18(209), 3-17.
- Örücü, E., ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Öztürk, U. C. (.2014) 360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.*
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Palmer, J. M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*(1. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pektaş, C. (2002). *Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., ve Boulian, P. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1981). A Casual Model Of Turnover For Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24, 543-565.

- Psikoloji Sözlüğü. (2000). Rol karışıklığı, Rol haritası, Rol mesafesi, Stereoti, Pygmalion etkisi, Pygmalionizm, Toplum yanlısı saldırganlık, Özdeşim Teorisi. S. Budak (Haz.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(1), 460-471.
- Rosenthal, R., ve Fode, K. L. (1963). The Effect Of Experimenter Bias On The Performance Of The Albino Rat. *Systems Research and Behavioral Science*, 8(3), 183-189.
- Rowe, W. G., ve O'Brien, J. (2002). The Role of Golem, Pygmalion, and Galatea Effects on Opportunistic Behavior In The Classroom. *Journal of Management Education*, 26(6), 612-628.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* 31(3), 599-627.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy!. *Organizational Dynamics* 6(1), 62-80.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal Of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Stedry, A. C. ve Kay, E. (1966). The Effects Of Goal Difficulty On Performance: A Field Experiment. *Systems Research and Behavioral Science*, 11(6), 459-470.
- Stoicescu, S. T. C., ve Ghinea, V. M. (2013). Pygmalion Teaching Style, Is There A Need For It?. *Management & Marketing*, 8(4), 699-722.
- Suliman, A. M. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Sutton, C. D., ve Woodman, R. W. (1989). Pygmalion Goes To Work: The Effects Of Supervisor Expectations In A Retail Setting. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 943-950.

- Şahin, F (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. Ege Akademik Bakış, 11(2), 277-288.
- Şener, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005) Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. (Yenilenmiş 4.Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Türk Dil Kurumu. (2018). Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritn&kelimesec=32217 adresinden 10 Şubat 2018'de alınmıştır.
- Tierney, P., ve Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. Journal of Management, 30(3), 413-432.
- Trouilloud, D., ve Sarrazin, P. (2003). Note Des Synthèse [Les Connaissances Actuelles Sur L'effet Pygmalion: Processus, Poids Et Modulateurs]. Revue Française De Pédagogie, 145(1), 89-119.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, 88(1), 87-108.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. Sayıştay Dergisi, Temmuz-Eylül, 56-68.
- Turunç, Ö. (2010), Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1), 251-269.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 65(02), 196-218.
- Tütüncü, Ö., ve Küçükusta, D. (2007). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, İzmir, Çeşme.
- Unur, K. ve Ertaş, Ç. (2015). Mersin Şehir Merkezindeki Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarının Tespiti ve Bu Sorunların İş Tatminine Etkisi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 12(1) 6-24.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. (Genişletilmiş 3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 71-85.

- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 181-213.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Whiteley, P., Sy, T. ve Johnson, S. K. (2012). Leaders' Conceptions of Followers: Implications For Naturally Occurring Pygmalion Effects. The Leadership Quarterly, 23, 822– 834.
- Wiener, Y. (1982). Commitment İn Organizations: A Normative View. Academy Of Management Review, 7(3),418-428.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A., ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 395-412.
- Yang, J. T. (2008). Effect Of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover İntention in the Hotel İndustry. the Service Industries Journal, 28(4), 429-443.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(30), 235-249.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(01), 253-278.
- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(1), 239-248.
- Yılmaz, K., ve Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(1), 1-11.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı. Journal Of Tourism and Gastronomy Studies, 5(3), 32-52.

Yücel, D. (2013). Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zanna, M. P., Sheras, P. L., Cooper, J., ve Shaw, C. (1975). Pygmalion and Galatea: The Interactive Effect of Teacher and Student Expectancies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(3), 27.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum “**Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi**” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Ankete vereceğiniz cevaplar, sadece yiyecek içecek işletmelerine katkı sağlayacağını düşündüğümüz bu bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Bu sebeple araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması ve güvenilir olması için, soruların dikkatle cevaplanması büyük önem arz etmektedir. Anket kesinlikle ticari bir amaç gütmemektedir.

Gösterdiğiniz ilgiden ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Selin MANAV
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Fakültesi

Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU
Balıkesir Üniversitesi Turizm

1. **Cinsiyetiniz** Kadın Erkek
2. **Medeni Durumunuz** Evli Bekar
3. **Yaşınız** 18-25 yaş arası 26-35 yaş arası
 36-45 yaş arası 46-55 yaş arası
 56 yaş ve üzeri
4. **Öğrenim Durumunuz** İlköğretim Lise
 Üniversite Lisansüstü
5. **Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz?**
 1- 6 ay 7-12 ay 1-2 yıl 3-4 yıl 5 yıl ve üzeri
6. **Pozisyonunuz nedir?**
.....
7. **Bu restoranda çalışmadan önce hangi sektörde çalıştınız?**
.....

Aşağıda yer alan tabloda Pygmalion ve Golem Etkisini ölçmek için bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadeleri aşağıdaki notta yer alan açıklamayı dikkate alarak değerlendiriniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.					
2	Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkûm olmadığını düşünür.					
3	Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.					
4	Yöneticim, en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.					
5	Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlansa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.					

6	Yöneticim, tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığı düşünür.					
7	Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.					
8	Yöneticim, başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.					
9	Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.					
10	Yöneticim, bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.					

Aşağıda yer alan tabloda ***Davranışsal Uyumu*** ölçmek için bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadeleri aşağıdaki notta yer alan açıklamayı dikkate alarak değerlendiriniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
5	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
6	Aktif bir şekilde başka işletmelerde iş arıyorum.					
7	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					
8	Bu işletmede kendimi ailenin bir ferdi olarak hissedirim.					
9	Bu işletmeyi en yakın arkadaşşıma öneririm.					
10	Bu işletmenin toplumda saygıdeğer bir yeri olduğuna inanırım.					
11	İşletmenin geleceğinin şu ankinden iyi olacağına inanırım.					
12	Çalıştığım işletmeden yakınlarıma bahsetmekten gurur duyarım.					

Katılımınız için teşekkür ederiz.