

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ



**ÖDÜL YÖNETİMİNİN  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ile  
İŞGÜCÜ ATIKLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ ve  
BİR ARAŞTIRMA**

SEROL KARALAR  
1108225201

DANIŞMAN  
PROF.DR. CANAN ÇETİN

EDİRNE, 2015

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**SEROL KARALAR** tarafından hazırlanan **ÖDÜL YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ile İŞGÜCÜ ATIKLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA** Konulu **DOKTORA** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 27.-28. maddeleri uyarınca **04.08.2015** Salı günü saat **09.00'da** yapılmış olup, tezin\*  
.....**kabul edilmesine**..... **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof.Dr. Canan ÇETİN (Danışman)	<i>Kabul edilmesine</i>	<i>Canan Çetin</i>
Prof.Dr. Şahamet BÜLBÜL	<i>Kabul edilmesine</i>	<i>Şahamet Bülbul</i>
Prof.Dr. A.Sinan ÜNSAR	<i>Kabul edilmesine</i>	<i>A.Sinan Ünşar</i>
Prof.Dr. Kıymet ÇALIYURT	<i>Kabul edilmesine</i>	<i>Kıymet Çaliyurt</i>
Yrd.Doç.Dr. Seyhan BİLİR GÜLER	<i>Kabul edilmesine</i>	<i>Seyhan Bilir Güler</i>

\* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.


T.C  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10084719
Yazar Adı / Soyadı	SEROL KARALAR
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 13100745900
Telefon	5427458210
E-Posta	serol_karalar@yahoo.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	The Effect of Reward Management on Organizational Identification and Workforce Agility and a Research
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Doktora
Yılı	2015
Sayfa	263
Tez Danışmanları	PROF. DR. CANAN ÇETİN 14645031688
Dizin Terimleri	Örgütsel Ödül Ölçeği=Organizational Award Scale ; Örgütsel özdeşleşme=Organizational identification ; Örgütsel atıklık=Organizational agility
Önerilen Dizin Terimleri	Ödül Yönetimi = Reward Management İşgücü Atıklığı = Workforce Agility
Kısıtlama	12 ay süre ile kısıtlı

Tezimin, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 14.08.2016 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

14.08.2015  
İmza:.....  


## ÖZET

**Tezin Adı :** Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma

**Hazırlayan :** Serol KARALAR

Beş yıldızlı otel işletmeleri, içerisinde faaliyet gösterdikleri turizm sektörünün dinamik yapısından dolayı her geçen gün daha fazla rakip ve sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Giderek küresel ve uluslararası hale gelen otelcilik sektöründe, otel işletmelerine rekabet gücü kazandıracak otel yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Bu noktada; orta ve üst düzey yöneticilerin işlerinden duydukları tatmini artırmaya yardımcı olan ödül yönetimi uygulamaları, kendilerini örgütleri ile bir hissetmeleri anlamına gelen örgütsel özdeşleşme ve otel işletmeleri açısından büyük önem taşıyan hız, proaktiflik, uyumluluk ve esneklik kazanmalarını sağlayan işgücü atıklığı kavramları ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı; ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Öncelikle ilgili literatür incelenmiş ve kavramlar teorik açıdan ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde ödül yönetimi, ikinci bölümünde örgütsel özdeşleşme ve üçüncü bölümünde işgücü atıklığı kavramları ayrıntıları ile incelenmiş ve söz konusu kavramların işgörenler ile örgütler açısından önemi irdelenmiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edildiği dördüncü bölümde, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 308 orta ve üst düzey yönetici üzerinde uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular üzerinde tablolar yardımı ile yorumlar yapılmıştır. Sonuç olarak; ödül yönetimi ile örgütsel özdeşleşme, içsel ödüller ile örgütsel özdeşleşme, içsel ödüller

ile proaktiflik ve örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliği ve proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.

Dördüncü bölümde ayrıca; sosyo-demografik özelliklerin araştırma kapsamında ele alınan değişkenler üzerinde etkilerinin olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testler sonucunda; dışsal ve içsel ödüller, örgütsel özdeşleşme ve uyumluluk alt boyutlarında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tam zamanlı iş deneyimi süresi ve kurumda çalışma yılı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ödül Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, İşgücü Atikliği, İstanbul, Otel

## ABSTRACT

**Thesis Name :** The Effect of Reward Management on Organizational Identification and Workforce Agility and a Research

**Prepared by :** Serol KARALAR

Day by day, five star hotels face more competitors and problems because of dynamical structure of tourism sector in which they operate. Hotel managers, who can provide competitive capacity to hotel enterprises, are needed in the hotel sector which is becoming more global and international. Reward management practices which help to increase the work satisfaction level of middle and top level managers, the notion of organizational identification which means feeling themselves one with their organizations and the notion of workforce agility which provide them to gain speed, proactivity, adaptability and flexibility, appear at this point.

Accordingly; the purpose of this study has been determined as revealing the relationship between the notions of reward management, organizational identification and workforce agility. First of all, related literature has been investigated and the notions have been discussed from theoretical aspect. In the first part of this study reward management, in the second part organizational identification and in the third part workforce agility has been studied in details and the importance of aforementioned notions has been scrutinized in terms of employees and organizations.

In the fourth part in which developed hypotheses have been tested; analysis results of the questionnaire implemented on 308 middle and top level managers who work in five star hotels in Istanbul, have been shown. Correlation analysis and simple linear regression analysis have been done in order to determine the relationship between variables and to test the hypotheses. It has been commented on the gained findings with the help of tables. In conclusion; it has been determined that there is statistically significant difference and a positive relationship between reward

management and organizational identification, intrinsic rewards and organizational identification, intrinsic rewards and proactivity, organizational identification and workforce agility, organizational identification and proactivity.

Furthermore, in the fourth part; Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests have been implemented in order to display whether socio-demographic characteristics have effects on variables within the research, or not. As a result of these tests; it has been confirmed that there are statistically significant differences on sub-dimensions of extrinsic and intrinsic rewards, organizational identification and adaptability in terms of in terms of gender, age, education level, full-time work experience and tenure.

**Keywords:** Reward Management, Organizational Identification, Workforce Agility, Istanbul, Hotel

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca bana vermiş olduğu sonsuz destek ve yardımları ile her zaman paylaştığı engin bilgi ve tecrübelerinden ötürü tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Prof.Dr. Canan ÇETİN'e, çalışmam boyunca beni özellikle araştırma kısmı ile ilgili olarak yönlendiren ve engin bilgilerini paylaşan saygıdeğer hocam Prof.Dr. Şahamet BÜLBÜL'e, diğer akademik çalışmalarında olduğu gibi bu tez çalışmasında da beni sürekli destekleyen ve yönlendiren saygıdeğer hocam Prof.Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a ve çalışmamın analiz kısmında yardımlarını eksik etmeyen saygıdeğer hocam Yrd.Doç.Dr. Yasemin KOLDERE AKIN'a katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak; tüm hayatım boyunca olduğu gibi doktora tez çalışmam süresince de maddi ve manevi yanımda olan; sevgi, ilgi ve desteklerini esirgemeyen sevgili annem Fatma ve babam Muharrem KARALAR ile ailemin tüm fertlerine sonsuz teşekkür ederim.

Serol KARALAR  
Edirne, Ağustos 2015



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	iii
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖDÜL YÖNETİMİ

1.1. Ödüllerin ve Ödül Yönetiminin Örgüt ve İşgörenler Açısından Önemi .....	3
1.2. Ödül Kavramı ve Kapsamı .....	4
1.2.1. Ödül Kavramı .....	5
1.2.2. Ödül Teorileri .....	9
1.2.2.1. Yapısal Yaklaşımve Faaliyet Yaklaşımı .....	9
1.2.2.2. Ödül Kavramı ile İlgili Diğer Teoriler .....	10
1.2.3. Ödül Türleri .....	15
1.2.3.1. Finansal Ödüller ve Finansal Olmayan Ödüller .....	15
1.2.3.2. Kısa ve Uzun Dönemli Ödüller .....	20
1.2.3.3. Takım Ödülü .....	21
1.2.3.4. Toplam Ödül .....	26
1.2.3.5. İçsel ve Dışsal Ödüller .....	29
1.2.3.6. Stratejik Ödül .....	32
1.2.3.7. Diğer Ödül Türleri .....	34
1.2.4. Ödül Stratejisi .....	35
1.2.5. Ödül İklimi .....	38
1.3. Ödül Yönetimi Kavramı ve Kapsamı.....	38
1.3.1. Ödül Yönetimi Kavramı .....	39
1.3.2. Ödül Yönetimi Sorumluları .....	44
1.3.3. Ödüllerin Maliyeti .....	51
1.3.4. Ödül Yönetiminde Eşitlik ve Adalet .....	52
1.3.5. Ödüllendirme Sistemleri .....	54
1.3.5.1. Sanal Örgütlerde Melez Ödüllendirme Sistemi .....	63
1.3.5.2. Uluslararası Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi .....	65
1.4. Otel İşletmelerinde Ödül Yönetimi .....	68

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt ve İşgörenler Açısından Önemi .....	75
2.2. Özdeşleşme Kavramı ve Kapsamı .....	79
2.2.1. Özdeşleşme Kavramı.....	79
2.2.2. Özdeşleşme Türleri.....	81
2.2.2.1. Kimliksizleşme .....	81
2.2.2.2. Nötr Özdeşleşme.....	84
2.2.2.3. Kararsız Özdeşleşme .....	85
2.2.2.4. Çift Yönlü Özdeşleşme.....	85
2.2.3. Özdeşleşme Kavramı ile Sınıflandırma Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi İlişkisi .....	87
2.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Kapsamı.....	91
2.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri.....	96
2.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri .....	99
2.3.2.1. Kreiner ve Ashforth Modeli.....	100
2.3.2.2. Scott, Corman ve Cheeney Modeli .....	101
2.4. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Diğer Kavramlar.....	101
2.5. Otel İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme.....	110

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞGÜCÜ ATIKLIĞI

3.1. İşgücü Atıklığının Örgüt ve İşgörenler Açısından Önemi .....	113
3.2. Atıklık Kavramı ve Kapsamı .....	114
3.2.1. Atıklık Kavramı.....	115
3.2.2. Atıklık, Esneklik, Hız ve Yalınlık Kavramları Arasındaki İlişki .....	119
3.2.3. Atıklık Etmenleri .....	123
3.2.3.1. Piyasalardaki Değişiklikler ve Artan Rekabet.....	123
3.2.3.2. Müşteri İhtiyaçları .....	124
3.2.3.3. Teknoloji.....	125
3.2.3.4. Sosyal Unsurlar.....	127
3.2.4. Atıklığın Ölçülmesi .....	128
3.3. İşgücü Atıklığı Kavramı ve Kapsamı.....	130
3.3.1. Örgütsel Atıklık Kavramı .....	131
3.3.2. İşgücü Atıklığı Kavramı .....	137
3.3.2.1. Atık İşgücünün Özellikleri .....	140
3.3.2.2. İşgücü Atıklığını Geliştiren Yönetim Uygulamaları .....	141
3.4. Otel İşletmelerinde İşgücü Atıklığı.....	147
3.5. Ödül Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme ve İşgücü Atıklığı Kavramları Arasındaki İlişki .....	149

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖDÜL YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE**  
**İŞGÜCÜ ATIKLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	152
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	154
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	155
4.4. Araştırma Modeli .....	156
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	157
4.6. Veri Toplama Araçları .....	160
4.7. Ön Uygulama .....	161
4.8. Verilerin Toplanması .....	162
4.9. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	163
4.9.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	164
4.9.2. Faktör Analizi.....	165
4.9.3. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	171
4.9.3.1. Korelasyon Analizi .....	172
4.9.3.2. Regresyon Analizi .....	176
4.9.4. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal -Wallis Testi Sonuçları.....	202
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>210</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>219</b>
<b>EK: TEZ ANKETİ.....</b>	<b>249</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 1.1. Alternatif Ekonomik ve Psikolojik Ödül Teorileri .....	10
Tablo 1.2. Emek- Ödül Uzlaşması .....	15
Tablo 1.3. Finansal Ödül ve Finansal Olmayan Ödül Örnekleri.....	18
Tablo 1.4. Toplam Ödül Kategorileri.....	27
Tablo 1.5. Ödül Ölçüm Yöntemleri .....	49
Tablo 1.6. Sanal Örgüt Türüne Göre Önerilen Ücret ve Ödül Bileşenleri.....	63
Tablo 1.7. Otel İşletmelerinde Ödül Yönetimi Araştırmaları .....	72
Tablo 2.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Kimliksizleşme.....	83
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Karşılaştırılması .....	103
Tablo 2.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Araştırmaları .....	112
Tablo 3.1. Atik Özelliklerin Sınıflandırılması .....	120
Tablo 3.2. Geleneksel ve Atik Örgütlerin Karşılaştırılması.....	133
Tablo 3.3. Atik İşgücünün Özellikleri .....	140
Tablo 4.1. Araştırmanın Hipotezleri .....	158
Tablo 4.2. Ön Uygulama Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	162
Tablo 4.3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	164
Tablo 4.4. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	166
Tablo 4.5. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerden Çıkarılan İfadeler .....	167
Tablo 4.6. Faktör Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri .....	168
Tablo 4.7. Açıklayıcı Faktör Yükleri .....	170
Tablo 4.8. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	171
Tablo 4.9. Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu .....	173
Tablo 4.10. Değişkenler Arasındaki Korelasyonların Özeti .....	175
Tablo 4.11. Ödül Yönetimi-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti.....	177
Tablo 4.12. Ödül Yönetimi-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu.....	177
Tablo 4.13. İçsel Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti.....	178
Tablo 4.14. İçsel Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu .....	178
Tablo 4.15. Dışsal Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti.....	179
Tablo 4.16. Dışsal Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu.....	179
Tablo 4.17. Ödül Yönetimi-İşgücü Atıklığı Modeli Özeti.....	180
Tablo 4.18. Ödül Yönetimi-İşgücü Atıklığı Modeli Katsayılar Tablosu .....	180
Tablo 4.19. Ödül Yönetimi-Proaktiflik Modeli Özeti.....	181
Tablo 4.20. Ödül Yönetimi-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu .....	181
Tablo 4.21. Ödül Yönetimi-Uyumluluk Modeli Özeti.....	182
Tablo 4.22. Ödül Yönetimi-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu.....	182
Tablo 4.23. Ödül Yönetimi-Esneklik Modeli Özeti.....	183
Tablo 4.24. Ödül Yönetimi-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu .....	183
Tablo 4.25. İçsel Ödüller-Proaktiflik Modeli Özeti .....	184

Tablo 4.26. İçsel Ödüller-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu .....	184
Tablo 4.27. İçsel Ödüller-Uyumluluk Modeli Özeti.....	185
Tablo 4.28. İçsel Ödüller-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu .....	185
Tablo 4.29. İçsel Ödüller-Esneklik Modeli Özeti .....	186
Tablo 4.30. İçsel Ödüller-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu .....	186
Tablo 4.31. Dışsal Ödüller-Proaktiflik Modeli Özeti.....	187
Tablo 4.32. Dışsal Ödüller-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu.....	187
Tablo 4.33. Dışsal Ödüller-Uyumluluk Modeli Özeti .....	188
Tablo 4.34. Dışsal Ödüller-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu.....	188
Tablo 4.35. Dışsal Ödüller-Esneklik Modeli Özeti.....	189
Tablo 4.36. Dışsal Ödüller-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu .....	189
Tablo 4.37. Örgütsel Özdeşleşme-İşgücü Atikliği Modeli Özeti.....	190
Tablo 4.38. Örgütsel Özdeşleşme-İşgücü Atikliği Modeli Katsayılar Tablosu.....	190
Tablo 4.39. Örgütsel Özdeşleşme-Proaktiflik Modeli Özeti.....	191
Tablo 4.40. Örgütsel Özdeşleşme-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu .....	191
Tablo 4.41. Örgütsel Özdeşleşme-Uyumluluk Modeli Özeti.....	192
Tablo 4.42. Örgütsel Özdeşleşme-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu.....	192
Tablo 4.43. Örgütsel Özdeşleşme-Esneklik Modeli Özeti.....	193
Tablo 4.44. Örgütsel Özdeşleşme-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu .....	194
Tablo 4.45. İşgücü Atikliği-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti.....	194
Tablo 4.46. İşgücü Atikliği-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu.....	195
Tablo 4.47. Proaktiflik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti.....	195
Tablo 4.48. Proaktiflik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu.....	196
Tablo 4.49. Uyumluluk-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti .....	197
Tablo 4.50. Uyumluluk-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu.....	197
Tablo 4.51. Esneklik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti.....	198
Tablo 4.52. Esneklik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu .....	198
Tablo 4.53. Basit Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Modellerin Özeti .....	199
Tablo 4.54. Kabul/Red Edilen Araştırma Hipotezleri.....	200
Tablo 4.55. Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	202
Tablo 4.56. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	203
Tablo 4.57. Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..	206

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1.1. Smith ve Cranny İş- Motivasyon Modeli.....	3
Şekil 1.2. Örgütsel Amaçlar ve Takım Ödülleri Uyumunu .....	24
Şekil 1.3. Porter ve Lawler Motivasyon Modeli .....	31
Şekil 1.5. Ödül Yönetimi Süreci ve Bileşenleri .....	42
Şekil 1.6. Ödül Uzmanlarının Sahip Olmaları Gereken Özellikler.....	46
Şekil 1.7. Ödül Uzmanlarının Faaliyetleri .....	47
Şekil 1.8. Ödüllendirme Sisteminin Unsurları .....	59
Şekil 1.9. Uyuşma Modeli.....	60
Şekil 2.1. Bireysel Algıların Örgütsel Öncelikler Üzerindeki Sonuçları .....	77
Şekil 2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri .....	97
Şekil 2.3. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli .....	100
Şekil 2.4. Yapısal Özdeşleşme Modeli .....	101
Şekil 3.1. Atıklığın Ölçülmesi Süreci .....	129
Şekil 3.2. Stratejik Atık İş ve İşgücü Planlama Modeli .....	139
Şekil 3.3. İşgücü Atıklığını Etkileyen Çevresel Unsurlar .....	143
Şekil 3.4. İşgücü Atıklığı Algoritması .....	146
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	156

## KISALTMALAR

<u>Kısaltma</u>	<u>Anlamı</u>
AAIM	American Association of Industrial Management
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMR	Academy of Management Review
CEO	Chief Executive Officer
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
NMA	National Mining Association
UK	United Kingdom
USA	United States of America
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

## GİRİŞ

İç ve dış faktörler sonucunda değişen örgüt yapıları ile işgören ihtiyaç ve beklentilerinin örgütlere, performansı artırıcı özendiricilere gereken önemi vermeleri mecburiyeti getirdiği söylenebilir. Bu noktada ödül kavramı ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin önemli uğraş alanlarından biri olan ödül yönetimi, finansal nitelik taşıyan ve taşımayan ödüllerin etkin bir biçimde ele alınmaları halinde işgörenlerin performansını artıran bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütsel performansın yükseltilmesinde rol oynayan faktörlerden biri olan örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek işgörenler, örgüt içerisindeki kaynakların daha ekonomik kullanılmasını ve böylece birtakım maliyetlerin en aza indirgenmesini sağlayabilmektedirler. İşgörenlerinin bağlılık düzeylerini artırmak isteyen örgütlerin; konunun temelini oluşturması ve örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olması bakımından örgütsel özdeşleşme kavramına önem vermeleri gerekmektedir.

Küresel rekabetin artarak devam ettiği günümüz iş dünyasında işletmeler rakiplerinden farklı olanı en etkili bir şekilde üretmeye ve müşteri bağlılığı yaratmaya adeta zorunlu hale gelmektedirler. Ancak bu sayede işletmeler, sektörlerinde kendilerine ön sıralarda yer bulabilmektedirler. Bu noktada atiklik yeteneğine sahip işgörenlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Karmaşık bir çevrede hızlı ve doğru yönetsel kararlar almak zorunda olan örgütlerin, içerisinde buldukları örgüte atiklik yeteneği kazandıracak yöneticilere gereken özeni göstermeleri birtakım avantajlar sağlayabilmektedir.

Rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, yaşanan krizler ve kaos ortamlarından en çok etkilenen sektörlerden biri olan turizm sektörünün başta gelen unsurlarından otel işletmelerinde örgütsel performansın üst düzeyde tutulması için örgüt ile özdeşleşme dereceleri yüksek yöneticilere sahip olmak önem taşımaktadır. Böylece otel işletmeleri, sektördeki rakip otel işletmelerin işgörenlerine göre daha



atik ve hızlı işgörenlere sahip olabileceklerdir. Bu noktada etkin bir ödül yönetimi süreci ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada;

- Ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkinin, yapılacak literatür araştırması ile ayrıntılı olarak ele alınması,
- Konuyla ilgili literatür taraması aracılığıyla dünyada ve Türkiye’de yapılmış olan benzer çalışmaların irdelenmesi,
- Ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanacak bir anket çalışması ile konunun ampirik boyutunun ortaya konarak, araştırma sonuçlarının tartışılması amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerin örgütler açısından önem taşıyan kavramlar olduklarının düşünülmesi, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmemiş olması ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutmanın amaçlanması nedeniyle tez konusu olarak bu kavramlar seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde ödül yönetimi kavramı ve kapsamı ayrıntılı bir şekilde ele alınmış, ikinci bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı irdelenmiş, üçüncü bölümde işgücü atıklığı konusu üzerinde durulmuş, dördüncü bölümde önceki bölümlerde tanımlanan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen bulgulara yönelik yapılan faktör, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiş, son olarak ise işletmeler için rekabet avantajı elde edilmesi açısından faydalı olacağı düşüncesiyle saptamalarda bulunulmuş ve bu doğrultuda önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

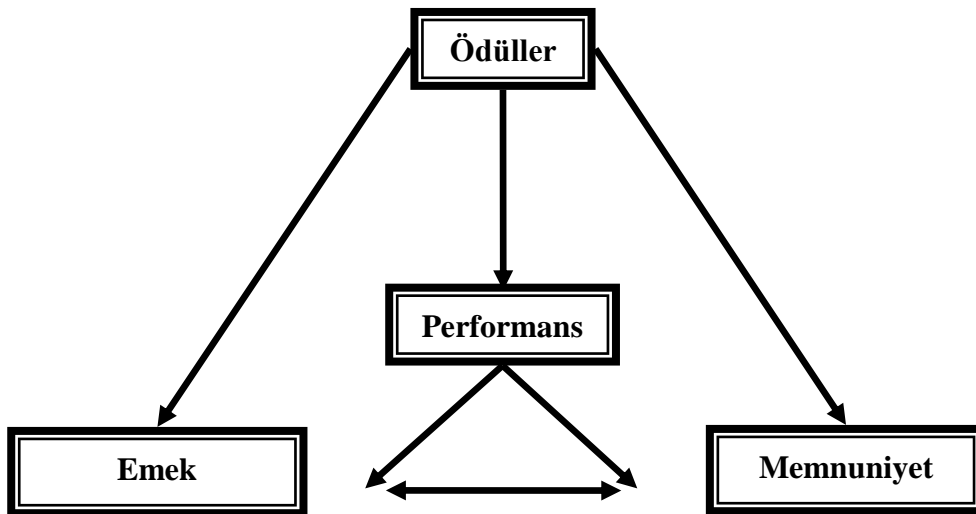
## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖDÜL YÖNETİMİ

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan ödül yönetimi kavramı ve bu süreç kapsamındaki ödül türleri ile ödüllendirme sistemleri, örgütler ve işgörenler açısından taşıdıkları önem göz önünde bulundurularak ele alınmıştır. Birinci bölümün sonunda, otel işletmelerinde ödül yönetimi ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

#### 1.1. Ödüllerin ve Ödül Yönetiminin Örgüt ve İşgörenler Açısından Önemi

Örgütlerde işgörelere sunulan ödüller ve bu ödüllerin etkin yönetim süreci, örgütlere ve işgörelere birtakım avantajlar getirmektedir. İşgörelerin iş memnuniyeti ile performans düzeylerinin artırılması ve örgütsel hedeflerin elde edilebilmesi açısından önem taşıyan ödül yönetimi sürecinin sağladığı faydalar Şekil 1.1'de özetlenmiştir.



Şekil 1.1. Smith ve Cranny İş- Motivasyon Modeli

Kaynak: Singh, 2007: 9.

Beklenti teorisinden faydalanılarak Smith ve Cranny tarafından geliştirilen iş-motivasyon modeline göre iş motivasyonu; Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi işgörenler tarafından harcanan emek, duyulan memnuniyet ve işgörelere sunulan ödülller olmak üzere üç temel değişken arasındaki etkileşim ile açıklanabilmektedir. Örgütteki etkin ödüllendirme sisteminin; işgörelerin işlerine olan ilgilerinin artmasını, bu sayede daha çok çaba göstermelerini, yaptıkları işten ve buldukları ortamdaki duydukları memnuniyet düzeylerinin yükselmesini ve sonuç olarak da performanslarının iyileşmesini sağlaması beklenmektedir.

Ödüller, örgütler açısından önem taşıyan, toplam kalite yönetiminin uygulanmasında da büyük bir rol oynayabilmektedirler. Çünkü; anlamlı bir ödül ve takdir sistemi, toplam kalite yönetiminin uygulanma aşamasının önkoşullarından birini oluşturmaktadır. Bu da sonuç olarak, müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Ehigie ve Akpan, 2004: 28). Kısacası etkin bir ödüllendirme sistemi, toplam kalite yönetimini meydana getiren unsurlardan bir tanesini oluşturmaktadır.

Allen ve Kilman (2001) tarafından yapılan araştırma sonucunda; kar dağıtımı, verimlilik primi, istihdam güvenliği, iş garantisi ve telafi izni gibi ödül uygulamalarının toplam kalite yönetimi ile algılanan performans arasındaki ilişki üzerinde belirgin bir pozitif arabulucu etkisi oluşturduğu görülmüştür. Adil bir ödüllendirme politikasının mevcut olduğu bir örgütte işgörelerin, işe dolayısıyla toplam performansa ve genel olarak toplam kalite yönetimine olan katkılarının artma eğilimi göstereceği bilinmektedir.

## **1.2. Ödül Kavramı ve Kapsamı**

Çalışmanın bu bölümünde ödül kavramı tanımlanmakta, ödül teorileri üzerinde durularak ödül türleri ele alınmakta ve son olarak ödül stratejisi ile ödül iklimi konuları incelenmektedir.

İşgören motivasyonunun sağlanması ve artırılması için gerekli faktörlerin başında gelen ödüller etkin bir yönetim anlayışı ile dağıtıldığında; işgören devir hızının azalma eğilimi gösterdiği, toplam örgüt performansının arttığı ve dolayısıyla rakip örgütlere karşı birtakım avantajlar elde edildiği bilinmektedir. Nitekim ödüllerin, performansı ortaya çıkardığı ve daha sonra güçlendirdiği hem ekonomik hem de davranışsal literatürde geniş bir kabul görmektedir (Chiang ve Birtch, 2012: 538). Sahip olduğu önem nedeniyle ve çalışmanın temelini oluşturması bakımından, ödül kavramının kapsamlı bir şekilde tanımlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

### 1.2.1. Ödül Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ödül; *“bir başarı karşılığında verilen mükafat, armağan”* olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 20.08.2013). Ödül, bireylerin ve grupların yaptıkları katkı ya da elde ettikleri başarıların, finansal bir ödeme veya bir çeşit finansal olmayan tahakkuk yoluyla tanınmasıdır (Armstrong, 2012: 1). Diğer bir tanıma göre ödül; işgörenin katkısı karşılığında işverenin sunmayı teklif ettiği ve bu doğrultuda işgörenin değerlendirmeye aldığı tüm motivasyon araçlarını kapsadığı düşünülen oldukça geniş bir kavramdır (Chiang ve Birtch, 2008: 492). Bu tanımlar, ödüllerin ekonomik yönünü vurgulamaktadır.

Yasal açıdan bakıldığında ödül; işgörenler için istihdam sözleşmesinin yapısından kaynaklanan bir hakkı, işverenler için de bir görev veya zorunluluğu ifade etmektedir (Wilton, 2011: 218). Ödüller işverenlere bir sorumluluk yüklerken, işgörenler açısından da, içerisinde buldukları örgüt ile sorun yaşamaları halinde bir koruma aracı olma özelliği taşımaktadır.

Yapılan tanımlardan da görüldüğü gibi ödül; önceden belirlenen bir hedefe ulaşılması veya bir görevin tamamlanması sonucunda işgörelere sunulmakta, para

ile ifade edilemeyen veya bir parasal değer taşımakta, işgörenler ile işverenler arasındaki karşılıklı bir anlaşmaya dayanmakta ve yapılan sözleşmeden her iki taraf da fayda elde etmektedir.

Ödüller, içsel ve dışsal birçok faktörden etkilenmektedir. Farklı örgütsel özellikler çerçevesinde ödülleri etkileyen yapısal faktörler şu şekilde tanımlanmaktadır (Poole ve Jenkins, 1998: 229):

- *Sektör:* Özellikle performansa dayalı ücretlendirme gibi bazı farklı uygulamalara sahip olmalarına rağmen, kamu sektöründe veya özel sektörde yer alan örgütler, ödüller açısından genel olarak birbirlerine yakın özellikler göstermektedirler.

- *Örgüt Büyüklüğü:* Büyük işletmelerde, ödül sistemlerinin daha gelişmiş olduğu gerçeğinden yola çıkılarak (Wright, 2004), örgüt büyüklüğünün ödülleri etkilediğini söylemek mümkündür.

- *Büyüme Stratejisi:* Büyüyen işletmeler, kalifiye işgörenlerini örgüte dahil etme ve onları elde tutma yeteneğinin kazanılması ile birlikte, beceri ve yetkinliklerin ödüllendirilmesi üzerinde daha çok durmaktadırlar.

Algısal açıdan bakıldığında ödül; bireyden bireye farklılık gösteren subjektif bir kavram olmasına rağmen, ödüle tabi olanlar, ödüllerin bazı ortak yarar ve haklar getirdiği hususunda hemfikirdirler. Bu yarar ve haklardan bazıları şunlardır (Aguanno, 2004: 13):

- Olağandışı gösterilen çabalar, elde edilen başarılar ve değişen davranışların onay görmesi ve takdir edilmesi,
- Daha geniş bir grup tarafından kabul edilme,
- İş garantisi algısı,
- Kişisel başarı ve memnuniyet hissi

Sunduğu bu yararların yanında, ödül kavramına birtakım eleştiriler de getirilmektedir. Bu konudaki bir görüşe göre ödüller, işgörenin tatmin ve başarı düzeyini yükseltmemekte, yalnızca tatminsizliği önlemektedir (Yüksel, 2007: 221). Bu bakış açısı, yüksek performansa dayalı olarak sunulan ödülleri dikkate almamaktadır.

Ödülleri eleştiren bir başka görüşe göre ödüllerin dezavantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Kohn, 1997: 19- 22):

- *Ücret, motive edici bir faktör değildir:* Ücretlerin yarısının kesilmesi halinde işgörenlerin moralinin düşeceğini ve bu durumun, performans düzeylerini azaltacağını söylemek mümkündür. Ancak, ücretlerin iki katına çıkarılmasının daha iyi iş performansı ile sonuçlanmayacağı da bilinmektedir.

- *Ödüller cezalandırmaktadır:* Ödüllerin cezalandırıcı bir boyutu da bulunmaktadır. Ödüller; doğrudan cezalandırma gibi manipüle edicidir. Beklenen bir ödülün elde edilememesi, cezalandırılmaktan farksızdır. Bir ödül ne kadar çok arzu edilirse, elde edilemediğinde de o düzeyde hayal kırıklığı yaratmaktadır.

- *Ödüller, ilişkileri bozmaktadır:* Yöneticiler ve astları arasındaki "*para hakimiyeti*" bağlantısından dolayı ödüller, bu iki taraf arasındaki ilişkilerde bozulmalara yol açabilmektedirler.

- *Ödüller, nedenleri göz ardı etmektedir:* Üretkenliği artırmak için sadece ödüllere ağırlık vermek, belli başlı olası sorunları ve bu sorunların getireceği değişimi anlama konusunda yetersizliğe neden olabilmektedir.

- *Ödüller, risk alma cesaretini kırmaktadır:* İşgörenler bir görevin içerisinde yer aldıklarında; görevi tamamlamalarından sonra elde edeceklerinin önceden belirtilmesi halinde, risk almaya ve fırsatları keşfetmeye daha az istekli davranmaktadırlar. Bir ödülün elde edilmesi için çalışan bireyler, genellikle zorlukları ve engelleri en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

- *Ödüller, ilgiyi azaltmaktadır:* Cezalar gibi ödüller de optimal performans ile sonuçlanan içsel motivasyonu azaltabilmektedir. Başarılı olmaları halinde astların

neler kazanacaklarının, yöneticiler tarafından sıkça vurgulanması, işgörenlerin işe olan ilgilerinin azalmasına da neden olabilmektedir.

Birtakım dezavantajlar getirmeleri nedeniyle ödüllerin, her zaman başarı sağlamaları mümkün olmamaktadır. Ödüllerin ve diğer teşvik edici sistemlerin etkin ve etkili olamama nedenleri şu şekilde sıralandırılabilir (London ve Higgot, 1997: 328):

- Uzun dönemde oluşacak fayda ve zararların gözlemlenebilmesi için yeterli veride edilememektedir.
- Ödüller, içsel rekabete neden olmaktadır. İşgörenler arasındaki rekabet motive edici bir özelliğe de sahip olduğundan, bir avantaj olarak görülebilir.
- Oluşan olumsuz içsel rekabeti takiben ödül sistemleri, takım çalışması ve işbirliğini zayıflattığından genel performans düzeyinde azalma eğilimi görülebilir.
- Ödüller genellikle, şanssız işgörenleri saf dışı bırakabilen şanslı işgörelere verilmektedir. Bu da işgörenler arasında, nefret ve kıskançlık duygularının oluşmasına neden olmaktadır.
- Adil olmayan bir ödüllendirme politikası, örgüt içerisinde olumsuz bir ortam yaratmaktadır.

Örgütlerde öncelikli amaç; yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır (Fındıkçı, 2009: 337). Örgütlerde, ödül-ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; işgörelere yönelik yaptırımlarda, ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile işgörelere motive etmenin yolu, onların başarılarının ve olumlu yanlarının gündeme getirilip takdir edilmesinden geçmektedir (Fındıkçı, 2009: 385). Bu sayede olumlu davranışların pekiştirilmesi mümkün olmaktadır. Böylece işgörelere, yeteneklerini geliştirmeye, içerisinde buldukları örgüt için daha çok çaba sarf etmeye ve kendilerini örgütlerine daha bağlı hissetmeye yönelebilmektedirler.

## 1.2.2. Ödül Teorileri

Bu bölümde, ödül kavramı ile ilgili olarak çeşitli dönemlerde geliştirilen yaklaşımlar incelenmektedir.

### 1.2.2.1. Yapısal Yaklaşım ve Faaliyet Yaklaşımı

Literatürde ödüller ile ilgili ortaya konan temel yaklaşımlar genel olarak ödül kavramını yapısal ve faaliyetler açısından incelemektedirler. Ödül kavramında yapısal yaklaşım, çağdaş materyalist görüşlere dayanmakta ve işletmelerin içerisinde buldukları farklı ekonomik ve teknolojik koşulların bazılarını inceleme dışı bırakmayı gerektirmektedir (Poole ve Jenkins, 1998: 229). Bu yaklaşıma göre örgütler, ödüller hususunda birtakım farklılıkları göz önünde bulundurmamak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü örgütler, kendilerine özgü yapıları ile birbirlerinden farklı koşullar altında varlıklarını sürdürmektedirler.

Faaliyet yaklaşımı açısından incelendiğinde ise ödül ve ücret kavramları ile ilgili olarak; değişim yönetimi, yönetim yapısı üzerinde stratejinin etkisi ve işletme stratejisi olmak üzere üç temel alan ortaya çıkmaktadır. Önceden belirlenmiş ödüllendirme sistemlerinin, tüm örgüt elemanları tarafından benimsenme düzeyi büyük ölçüde kilit yöneticilerin verdikleri kararlara, bu yöneticilerin çalışma arkadaşlarına ve ilişki içerisinde buldukları diğer endüstriyel "aktör"lere karşı gösterdikleri bağlı güce göre değişmektedir. (Poole ve Jenkins, 1998: 230). Ödül teorilerini, faaliyetler açısından ele alan yaklaşım; strateji kavramı ile yakından ilişkilendirilebilmektedir. Ödül yönetiminden sorumlu yöneticiler ile tepe yöneticilerinin verecekleri kararlar ve işgören algısı, kamuoyu ve devletin rolü gibi diğer faktörler, işletmelerin gelecekte uygulayacakları ödül stratejileri bakımından önem kazanmaktadır.



### 1.2.2.2. Ödül Kavramı ile İlgili Diğer Teoriler

Daha önceki bölümde açıklanan ödül yaklaşımlarının yanında, bu kavramı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen, ekonomi ve psikolojiyle ilgili teoriler de mevcuttur. Tablo 1.1.'de bu teorilerden bazıları özetlenmiştir.

**Tablo 1.1. Alternatif Ekonomik ve Psikolojik Ödül Teorileri**

<u>TEORİ</u>	<u>GÖRÜŞ</u>
<b>İşgücü Piyasası Teorisi</b>	İşgörenler kendileri için uygun işin ve bu işin sunacağı ödüllerin nerede olduğunu bilmektedirler. İşgörenler ise kaç işgörenin, nerede ve ne kadar ücretle çalışmaya hazır olduğu bilgisine sahiptirler.
<b>Örgütsel İşgücü Ekonomisi Teorisi</b>	Çevresel ve örgütsel yapıdan doğan faktörler, işgücü piyasasında farklı işgören ödül seviyeleri ilişkilendirilebilmektedir.
<b>Kaynak Temelli Teori</b>	Diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çeşitli şekillerde bağları bulunan işgören ödülü, karakteristik bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bu kültürün korunmasına yardımcı olması için kullanılmaktadır.
<b>İnsan Sermayesi Teorisi</b>	Özellikle eğitim yoluyla edinilmiş beceriler ve deneyim; belirli kişilerin örgüte dahil edilmesi ve elde tutulması için gerekli olan ödüllerde seviye farkının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütler arasında ulusal sınırlar ötesinde yaşanan rekabet; ödül yönetimi sisteminin düzenlenmesi ihtiyacını doğurmaktadır.
<b>Değişim Teorisi</b>	Üretimin kapitalist ilişkileri dahilinde işveren ve işgörenler; işverenlerin ücret ve diğer dışsal ödüllerini vermeyi, bunun karşılığında işgörenlerin verecekleri hizmet üzerinde işverenlerin kontrolünü kabul ettikleri bir anlaşma içerisine girmektedirler.
<b>Teşvik İkramiyesi Teorisi</b>	Teşvik ikramiyeleri; fırsatçı işgören davranışının asgariye indirgenmesi ve sadakatin azami seviyeye çıkartılması için örgüte veya kişiye özgü bilgi ve becerilere yapılan bir yatırım olarak görülmektedir. Ödül seviyelerinin düzenlenmesi üzerindeki yönetsel takdir yetkisi, örgüt büyüklüğüne bağlı kalabilmektedir.
<b>Vekalet Teorisi</b>	Durağan istihdam ilişkilerinin olmadığı varsayılan durumlarda; özellikle üst düzey yöneticiler için oluşturulan kar payı dağıtımı, verimlilik primi ve uzun dönemli hisse senedi sahipliği gibi çıktı temelli ve vadeli ödüller üzerinde durulmaktadır. Bu ödüllerin boyutu, konunun karmaşıklık derecesine göre değişebilmektedir.
<b>Rol Teorisi</b>	Bir işgörenin örgüt içerisinde üstlendiği rolün ücretlendirilmesi ile örgütsel performansla olan bireysel katkısının ödüllere nasıl yansıtıldığı arasındaki dengenin sağlanması önem taşımaktadır.
<b>İçsel İşgücü Piyasaları Teorisi</b>	Ücret oranları, işgörenlerden çok işlerin niteliğine bağlı olarak değişmektedir. İşgörenler yalnızca finansal teşvikler yerine kesin, açık, uzun dönemli ve garanti edilmiş kariyer yollarıyla ödüllendirilmektedirler.
<b>Ödeme Gücü Teorisi</b>	Tekelci güç olma veya etkili rekabetçi bir örgüte sahip olma nedeniyle normalin üzerinde kar elde eden işletmeler, bu karı işgörenleriyle piyasa dengesi fiyatının üzerindeki bir oranda ödül olarak paylaşabilmektedirler.
<b>Maaş-Fark Teorisi</b>	Ürün piyasalarında bir çeşit tekelci gücü elinde tutan işverenler, üretimin devamlılığı için işgören temsilcileriyle anlaşmanın karşılığında; normalden fazla elde edilen karın bir kısmını işgücüyle paylaşmaya razı olmaktadır.

<b>Yarışma Teorisi</b>	Genel işler ve ödül ile ilişkili belirli işler arasındaki görece farklılıklara dikkat çekilmektedir. Grup işbirliğine önem verilmek yerine işgörenler, "kazanan her şeyi alır" oyununun kuralları dahilinde ödülleri elde etmek için yarışmaya teşvik edilmektedirler.
<b>"Kazanan her şeyi alır" Teorisi</b>	Daha iyi ve en iyi arasındaki farkı tanımlamak oldukça önem taşımaktadır. Temel yeteneklerdeki küçük farklılıklar işverenler için büyük maliyetlere neden olabilmektedir. Bu yüzden piyasalarda gücü elinde tutanlar bu farklılıkları ödüllendirmeye eğilim göstermektedirler.
<b>Motivasyon-Hijyen Teorisi</b>	İçsel ve dışsal faktörler birbirinden tamamen ayrıdır veya en azından ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak düzenlenmiştir. Finansal ödüller özellikle uzun dönemli performans için belirgin bir motivasyon aracıdır.
<b>Yönlendirme Teorisi</b>	Bireyler gösterdikleri davranışların sonuçlarından birtakım dersler çıkarmaya, olumlu sonuçlar yaratan davranışları tekrarlamaya ve olumsuz sonuçlanan davranışlardan da kaçınmaya yönelmektedirler. Maslow'a göre beklentileri karşılamayan ve adil olmayan bir geri dönüş veya ödül, işgören motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır.
<b>Güçlendirme Teorisi</b>	Öğrenilmiş davranış kavramını genişleten bu teori; bazı davranışların çıktılarının ödüllendirilmesinin, arzulanan ödülleri elde edilmesi için gösterilen çabanın teşvik edilmesinin ve ceza ile sonuçlanabilecek durumların engellenmesinin nasıl öğrenilebileceği üzerinde durmaktadır.
<b>Beklenti Teorisi</b>	Bir işgören kendisinin değer verdiği ve beklediği bir ödülün belirli bir seviyede gösterilen performansın ardından geleceğini görmektedir. Ayrıca harcanan emek ve performans ile performans ve ödüller arasındaki ilişki de zayıf ve belirsiz ise; işgören bu seviyede performans göstermeye yönelimli olacaktır.
<b>Psikolojik Sözleşme Teorisi</b>	Ödül yönetimi sistemi tasarımı; örgüt ile işgören arasındaki psikolojik sözleşme üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon ve memnuniyet gibi birtakım sonuçlara yol açmaktadır.
<b>Bilimsel Yönetim Teorisi</b>	Ödüller, yönetsel özelliklere tam olarak uyumlu olmak kaydıyla, başarıya ulaşmak için kullanılmaktadır.
<b>İnsan İlişkileri Teorisi</b>	Sadece bireyler yerine takım çalışmasına da itibar edilmektedir. Ücret sistemleri bakımından ise, verimlilik primi ve benzeri toplu ücret planları üzerinde durulmaktadır.
<b>X-Y Teorisi</b>	Bu görüş altında işgörenler; işe zamanlarını ayırmak için ödüllere ihtiyaç duyan isteksiz bireyler yerine, yönetimin onlardan maksimum düzeyde faydalanabilme yolları araması gereken yetenek rezervleri olarak kabul edilmektedirler. İşgörenler, yetenekleri ve mantıklı kararlar almaya olan istekleri için ödüllendirilmektedirler.
<b>Olumsuzluk Teorisi</b>	Yöneticilerin; içerisinde bulunan örgütsel, teknolojik, rekabetsel ve beşeri koşullara göre karar vermeleri gerektiğini savunan bu teoriye göre ödül yönetimi; yatay ve dikey sıra matrisi içinde iyi ayarlanmış bir işaret aracı olarak görülmektedir.
<b>Bilişsel Değerlendirme Teorisi</b>	Dikkatlice yönetilen dışsal ödüller; bireylerin kendi davranışlarına rehberlik etmelerini ve büyük olasılıkla işe olan içsel ilgilerinin artmasını sağlayan birer araç olarak kullanılabilirler. İşgörenler ödülün içeriğinden çok, iş arkadaşlarına karşı elde ettikleri görece tanınmaya daha çok önem vermektedirler.
<b>Dağılımsal Adalet Teorisi</b>	Ödül dağılımının görece çıktılarının işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiği, bu sürecin nasıl yönetildiği, ödül sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması aşamalarında bireylerin seslerini duyurup duyuramadıkları, sürece dahil olup olmadıkları yönetim tarafından dikkate alınması gereken etkenlerdir.

**Kaynak:** Perkins ve White (2011: 35-62)'tan derlenmiştir.

Tablo 1.1'de İşgücü Piyasası Teorisi ve Örgütsel İşgücü Ekonomisi Teorisi, ödül kavramına piyasa açısından yaklaşmaktadır. Ancak Örgütsel İşgücü Ekonomisi Teorisi, ödüllerin farklı faktörler tarafından etkilendiğini savunmakta ve bu noktada diğer teoriden ayrılmaktadır. İşgörenlerin sahip oldukları tecrübe düzeyi ve ulusal kültürlerin, ödül uygulamalarını etkilediğini savunan İnsan Sermayesi Teorisi ile ödülleri, örgüt kültürü ile bağdaştıran Kaynak Temelli Teori, ödüllendirme sistemlerinin gerekliliği konusunda uzlaşmaktadırlar.

Değişim Teorisi ise işgörenler ile işverenlerin verilen karşılıklı taahhütler sonucunda bir araya gelmeleri açısından İşgücü Piyasası Teorisi ile benzeşmektedir. Ödülleri, işgörenlerin kendilerine özgü bilgi ve becerilerine yapılan yatırımlar olarak gören Teşvik İkramiyesi Teorisi, bu açıdan İnsan Sermayesi Teorisi'ne benzer özellikler göstermektedir. Ancak, Teşvik İkramiyesi Teorisi'nde, kültür ögesine yer verilmemektedir. Vekalet Teorisi ile Teşvik İkramiyesi Teorisi ise dağıtılan ödülleri; örgüt büyüklüğü, elde edilen başarının önemi veya içerisinde bulunulan durumun zorluk düzeyine göre ele almaktadır.

Çeşitli faktörlerin ödül seviyelerinde farklılık oluşturduğu hususunda İnsan Sermayesi Teorisi ile aynı fikri paylaşan Rol Teorisi'ne göre işgörenlerin, örgüt içerisindeki değişik rolleri ve kattıkları değer, bu farklılığın meydana gelmesine neden olmaktadır. Farklı ödül seviyelerinin varlığı konusunda Örgütsel İşgücü Ekonomisi Teorisi ile örtüşen İçsel İşgücü Piyasaları Teorisi; işgörenlerin sahip oldukları niteliklerinden çok, işlerin niteliğine göre ödüllendirilmeleri gerektiğini savunarak İnsan Sermayesi Teorisi ve Teşvik İkramiyesi Teorisi'nden ayrılmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticilerin finansal ödüller ile ödüllendirilmeleri gerektiğini düşünen Vekalet Teorisi'nden farklı olarak İçsel İşgücü Piyasaları Teorisi, örgütlerin ödüllendirme sistemlerinde finansal olmayan ödüllere yer verilmesini önemli bulmaktadır.

Normalin üzerinde kar elde edip bu karı, işgörenleri ile paylaşan işletmeleri ele alma hususunda Ödeme Gücü Teorisi ile birleşen Maaş-Fark Teorisi; bu süreç

işgören temsilcileri unsurunu katarak diğer teoriden ayırmaktadır. Yarışma Teorisi ve İçsel İşgücü Piyasaları Teorisi ise örgüt içerisindeki işlerin niteliği ve ödül düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadırlar. Beceriler ve deneyim faktörlerini işgörenler açısından inceleyen İnsan Sermayesi Teorisi ve Teşvik İkramiyesi Teorisi'nin aksine "kazanan herşeyi alır" Teorisi, söz konusu faktörlere işverenler yönünden yaklaşmaktadır. Yarışma Teorisi'nde; işgörenler, ödülleri elde etmek için rekabet ederlerken "kazanan herşeyi alır" Teorisi'nde işverenler, nitelikli işgörenleri istihdam edip ellerinde tutmak için ödüllere başvurarak birbirleri ile yarış içerisine girmektedirler.

Vekalet Teorisi'ne benzer şekilde Motivasyon-Hijyen Teorisi, performans artırımı için finansal ödüllerin önem taşıdığını savunmaktadır. Bu bakımdan, İçsel İşgücü Piyasaları Teorisi'ne tamamen zıt düşmektedir. Yönlendirme Teorisi ise ödüllere, Motivasyon-Hijyen Teorisi'nde olduğu gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi açısından yaklaşmaktadır. Bu iki teoriye göre işgörenler, ceza ile sonuçlanabilecek olan istenmeyen davranışlardan kaçınmaya ve kendilerine ödül getirecek davranışları sergilemeye gayret göstermektedirler. Güçlendirme Teorisi de beklenen davranış- ödül ve istenmeyen davranış- ceza ilişkisi sürecinde nedenler üzerinde durmaktadır. Böylece söz konusu teori, kendinden önceki benzer teorileri tamamlamaktadır. Güçlendirme Teorisi gibi öğrenilmiş davranış kavramı üzerine geliştirilen Beklenti Teorisi, bu çerçeveye performans unsurunu da katarak ödüllendirme konusunu başka bir bakış açısıyla ele almaktadır.

Ödüllerin, işgörenlerin örgütlerine karşı olan sadakat düzeylerini artırdığını savunan Teşvik İkramiyesi Teorisi'ne paralel bir biçimde ortaya koyulan Psikolojik Sözleşme Teorisi; diğer teoriden farklı olarak işgörenler ile örgüt arasındaki soyut bir sözleşmeden, örgütsel bağlılık ve sonuç olarak da örgütsel vatandaşlık kavramlarından bahsetmektedir. Ödüllerin elde edilmesinde bireysel katkı ve performansın önem arz ettiğini belirten Rol Teorisi ve Yarışma Teorisi'nin tam aksine İnsan İlişkileri Teorisi, takım performansına değer vermekte ve böylece

ödüllerin takım başarısına göre dağıtıldığı takım ödülü kavramına değinmiş olmaktadır.

Yetenekli ve deneyimli işgörenlerin, ödüllendirileceklerini düşünmesi bakımından İnsan Sermayesi Teorisi ile benzerlik gösteren X-Y Teorisi, işgörenler ve işverenlerin buldukları piyasalardan bahseden İşgücü Piyasası Teorisi'ne ek olarak yetenek rezervi kavramını içermektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uğraş alanlarından bir tanesi olan yetenek yönetimi, bu kavrama dayanmaktadır. Olumsuzluk Teorisi; yöneticilerin ve ödül sorumlularının örgütlerin içerisinde buldukları ve örgütten örgüte değişen farklı koşullar doğrultusunda ödül yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeleri gerektiğini belirten Örgütsel İşgücü Piyasası Teorisi ile aynı fikri paylaşmaktadır. Bu durumda ödüllendirme sistemleri; örgütlerin ihtiyaçlarına ve değişen koşullara göre tasarlanmalıdır.

İşgörelere finansal olmayan yani dışsal ödüller sunulması gerektiğini düşünen İçsel İşgücü Piyasaları Teorisi'ne benzeyen Bilişsel Değerlendirme Teorisi, Motivasyon-Hijyen Teorisi'nden ayrılmaktadır. Dışsal ödüller yoluyla iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın sağlanabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca bu teori, iş arkadaşları tarafından tanınma ve ödülü ilişkilendirerek Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin üst kademelerinden de bahsetmiş olmaktadır. Örgütsel bağlılığın elde edilebilmesi için ödüllendirme sistemlerinde ve ödül yönetimi uygulamalarında işgören katılımının gerçekleştirilebilmesi ve adaletin sağlanması hususlarını kendinden önceki teorilere göre bir yenilik olan getiren Dağılımsal Adalet Teorisi, diğer özellikleriyle Psikolojik Sözleşme Teorisi'ne benzerlik göstermektedir.

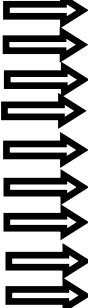
Ödül kavramına ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan yaklaşan teorilerin büyük bir çoğunluğu konuyu genellikle tek bir yönden ele almaktadır. Ancak ödül yönetimi uygulamalarında yöneticilerin, bu teorilerin bir birleşimini oluşturmayı veya bazı teorileri eşleştirmeyi düşünerek hareket etmeleri gerektiği

unutulmamalıdır. Çünkü söz konusu teoriler, birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşımaktadırlar.

### 1.2.3. Ödül Türleri

Çalışmanın bu bölümünde, ilgili literatürde yer alan ödül türleri üzerinde durulmaktadır. Ancak bundan önce; Porter ve Lawler tarafından benimsenen, Vroom'un beklenti teorisine bağlı olarak ortaya çıkan emek-ödül uzlaşması yaklaşımını incelemekte fayda görülmektedir. Bu yaklaşımı anlatan Tablo 1.2, ödül türlerini özetlemesi bakımından önem taşımaktadır.

**Tablo 1.2. Emek- Ödül Uzlaşması**

HARCANAN EMEK		ELDE EDİLEN ÖDÜL
Fiziksel emek		Temel ücret
Zihinsel emek		Ek ücret (Prim)
Esneklik, ek mesaiye kalma isteği		Ek olanaklar (Şirket aracı, lojman, ek izin vb.)
Düzenli işe gelme, katılım		Özerklik
Değişime ayak uydurma		İlgi çekici, tatmin edici iş
Bağlılık		Güç ve etki
İnisiyatif alma		İş arkadaşları ile düzenli ilişkiler
Diğer işgörenler ile işbirliği		Başarı duygusu
İşe karşı duyulan heves, heyecan		Öz değerlendirme

**Kaynak:** Thorpe, 2000: 33.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi işgörenler, ortaya koydukları emekleri karşılığında birtakım ödüller elde etmektedirler. İşgörenlerin harcadıkları emek türlerini artırmaları ve birleştirmeleri halinde, alacakları ödüllerin çeşidinin de genişleyeceği söylenebilir.

#### 1.2.3.1. Finansal Ödüller ve Finansal Olmayan Ödüller

Ödüller, finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir (Chelladurai, 2006: 234). İlgili literatür incelendiğinde, bu ayrımın en çok kullanılanlardan bir tanesi olduğu görülmektedir. Karşıt bir görüşe

göre; modern örgütlerde bilinen, geleneksel nitelikteki tüm ödüller artık etkinliklerini yitirmeye ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamıştır (Barutçugil, 2004: 458). Ancak yine de günümüz koşulları altında örgütler ve işgörenler açısından, hem finansal ödüller hem de finansal değer taşımayan ödüller önemini korumaya devam etmektedirler.

Finansal ödüller kapsamında ele alınan ve ödül türleri içerisinde en çok bilinen unsurlardan bir tanesi ücret kavramıdır. Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür (Yüksel, 2007: 219). Ücret esas olarak, işgörenlerin örgüte vermiş oldukları geçmiş hizmetlerinden dolayı kendilerine sunulan bir ödül özelliği taşıması, gelecekte işgörenlerin performanslarının artırılması ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive edilmelerine yönelik gerekli bir teşvik aracı olması, kalifiye işgörenlerin örgüte çekilmesi ve örgütteki mevcut uzman işgörenlerin elde tutulmasına yardımcı olması bakımından önemli yararlar sağlamaktadır (Singh, 2007: 2). Çünkü ücret gibi finansal nitelik taşıyan ödüller, günümüzde de en önemli motivasyon araçlarından biri olma özelliğini devam ettirmektedirler.

Ücret, istihdam ilişkileri dahilinde üretkenlik ve etkinlik düzeylerini maksimize etmek isteyen örgütler için güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca; işgörenlerin emeklerini ve vakitlerini işverenlere satmaları sonucunda elde ettikleri ücret, onların genel yaşam standartlarını belirlemektedir (Brown ve Heywood, 2002: 4). İşgörenlerin özel ve genel yaşam kalitelerinin, işyerinde gösterdikleri performansı da etkilediği bilinmektedir. Dolayısı ile ücret, örgütler ve işgörenler açısından makro ve mikro düzeyde önem taşımaktadır.

Getirdiği avantajlarının yanında; performansın ödüllendirilmesi bakımından, temel ücret artışlarının birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Ücretin dezavantajlarını ortaya koymanın, ücret yönetimi sürecini daha etkili bir şekilde yürütebilmek açısından fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Söz konusu sınırlılıklar şunlardır (Schuster ve Zingheim, 1992: 131- 132):

- *Tasarruf*: Ücret artış bütçesinin yıllık % 5-6 civarında olduğu dönemlerde, tasarruf ve rekabetçi uygulamalar için genellikle yeterli kaynak bulunamamaktadır. Özellikle tasarrufların artırıldığı kriz dönemlerinde, ücret artışlarının yeterli olmaması iş tatminsizliğine yol açabilmektedir.

- *Esneklik yetersizliği*: Temel ücret artışları, örgütlerde performans seviyeleri arasındaki belirgin farklılıkların görülmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum işgörenler arasında, adil bir ücret yönetimi olmadığı algısı yaratabilmektedir.

- *Süreklilik*: Eğer bir yönetici, performansı tam olarak yansıtan küçük bir ücret artışını bir işgörene taahhüt etmekte fakat bu işgörenin temel ücretinin diğerlerinden geriye düşmesine izin vermemek üzere bu durumda hem temel ücretin yönetilmesi hem de işgörenin performans artışının takip edilmesi zorlaşmaktadır.

- *Bireysel odaklanma*: Takım çalışması ve işbirliğine sıklıkla gerek duyulan karmaşık örgüt yapılarında bireysel temel ücret, işgörenlerin birtakım ortak amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmeleri gerektiği ve buna bağlı olarak birlikte ödüllendirildikleri durumlara çoğunlukla uygun düşmemektedir.

İlgili literatürde ücret ve ödül kavramları arasındaki sıkı ilişki göze çarpmaktadır. Nitekim daha önceden de belirtildiği gibi, ücret de bir çeşit ödüldür. İşgörenler, kendileriyle aynı işi yapan diğer işgörenlerin elde ettikleri ücret ile kendi gelirlerini karşıladıktan sonra aldıkları ücretin yeterli olduğunu düşünüyorlarsa, o örgütte adil bir ücret politikasının uygulandığını ve temel anlamda etkin bir ödül yönetimi sürecinin gerçekleştirilmeye başladığını söylemek mümkün olabilir.

Ücret gibi finansal ödüllerin yanında, finansal özellik taşımayan ödüller de bulunmaktadır. Tamamlanan görev karşılığı, işgörelere genelde ücret olarak ödense



de övgü, takdir, yükselme, fikirlerinden yararlanma, işinde destek olması için asistan görevlendirme, yurtdışı gezileri, fuarlarda işletmeyi ücretsiz temsil hakkı, eş ya da çocukları sigortalama vb. parasal olmayan ödüller de sunulmaktadır (Yenipınar, 2005: 209). Finansal ödüller genellikle bireylerin, maddesel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik uygulanırken, finansal özellik taşımayan ödüllere ise daha çok psikolojik ihtiyaçların giderilmesi için başvurulmaktadır. Adil, eşit ve tutarlı olma, rekabeti artırmaya teşvik etme, kariyer geliştirme, örgüte ve olaylara dahil olma, bağlılık, sadakat ve güven gibi kavram ve duygular finansal olmayan ödüller yardımıyla geliştirilebilmektedir (Singh, 2007: 8). Bu noktada, finansal olmayan ödüllerin de önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel ve sektörel farklılıklardan dolayı tüm ödül türlerini içermemekle beraber, Tablo 1.2'ye ek olarak Tablo 1.3'te finansal değer taşıyan ve finansal olmayan ödül türleri gösterilmiştir.

**Tablo 1.3. Finansal Ödül ve Finansal Olmayan Ödül Örnekleri**

<u>FİNANSAL ÖDÜLLER</u>	<u>FİNANSAL OLMAYAN ÖDÜLLER</u>
Hak edilmiş ücretli izin, verimlilik primi, küçük grup teşvikleri, bireysel teşvikler (Standart saat teşvik planları, önceden tasarlanmış teşvikler, üretim teşvikleri, parça başı ücret vb.), toplu ödeme/ prim, bilgiye göre ödeme, kar dağıtımı	Resmi takdir, resmi tanınma, itibar, gayri resmi itibar, gayri resmi izin (İşe geç gelme, işten erken ayrılma), izin planlama, uygun iş rotasyonu, gayri resmi performans değerlendirmesi, mentorluk, koçluk ve geliştirme, birim kararlarına katılım hakkı, iş dışı sosyalleşme ve arkadaşlık, kişisel tavsiye veya yardım, grup içi üyelik (İç bilgi verme, özel saygınlık), kariyer tavsiyesi ve danışmanlığı

**Kaynak:** Heneman ve Werner (2005: 88-90)'den derlenmiştir.

Tablo 1.3'te yer alan finansal ödüllerin yanında; bazı çalışanlar için şık bir ofis, büyük bir tahta masa, sanatçısı tarafından imzalanmış bir sanat eseri onların çok iyi performans göstermelerine yardımcı olabilmektedir. Benzer şekilde statü odaklı çalışanlar da etkileyici bir unvanı, kartvizitlerini, kendi yönetici asistanlarını, isimlerinin yazılı olduğu park yerlerini önemsemektedirler. Bunun yanında bazı işgörenlerin işyerinde gündelik kıyafetler giyme talepleri ya da bazen de evden (home office) çalışma istekleri de görülebilmektedir (Çetin ve Dinç Özcan, 2014:

183). Finansal olmayan ödüllerin, işgörenin performansını artırıcı etkilerinin olduğu çeşitli araştırmalarla da (Abdullah ve Wan, 2013; Uduji, 2013; Aktar, Sachu ve Ali, 2012) belirlenmiştir.

Finansal değer taşıyan ödüller ve finansal olmayan ödüllerin, performans üzerindeki etkisi başka araştırmalara da konu olmaktadır. Chiang ve Birtch (2012) tarafından feminen, bireyci, düşük güç aralığına sahip ve belirsizlikten kaçınan bir toplum olarak tanımlanan Finlandiya ile maskülen, kolektivist, yüksek güç aralığı olan ve belirsizlik düzeyi yüksek bir toplum olarak düşünülen Hong Kong'da yürütülen araştırmaya göre; Hong Konglu katılımcıların finansal ödüllerin performansı artırmada daha etkili olduğunu belirttikleri ve temel maaş- performans ile bireysel güdüleyiciler arasında kuvvetli bir bağ bulunduğunu düşündükleri, diğer taraftan Finli katılımcıların ise finansal olmayan ödüller ile takım bazlı güdüleyicileredaha çok değer verdikleri tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ödül kavramına ayrıca kültür açısından yaklaşmakta olduğu görülmektedir.

İstanbul'da bulunan 12 küresel bankanın işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre; finansal ödüllerin işgören performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve genel performans düzeyini artırdığı belirlenmiştir (Güngör, 2011). Yapılan bu araştırmalardan hareketle finansal ödüllerin, işgörenleri güdülemede kullanılan en önemli araçlardan bir tanesi olduğunu söylemek mümkündür.

Görevlerin yürütülmesinde bireylerin, içsel yeterlik ve özerklik algılarını desteklemeyen, tüm dışsal motivasyon araçlarının sorunlarına dikkat çeken bilişsel değerlendirme teorisi, sadece finansal ödüllerin kullanılmasının, zayıf yönleri olduğunu savunmaktadır (Cox, Brown ve Reilly, 2010: 254). Nitekim; işgören algısı üzerinde yürütülen araştırmalar da; psikolojik sözleşmenin bütünüdür yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiğini ve psikolojik sözleşmenin yalnızca finansal öğelerinin yönetimine odaklanmanın, optimal sonuçlar üretmek için gerekli olan örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyesini sağlamaya yeterli olmayacağını ortaya

koymaktadır (CIPD, 2002: 41). Bu yüzden yöneticilerin, ödül yönetimi sürecinde hem finansal ödülleri hem de finansal nitelik taşımayan ödülleri içeren ödüllendirme sistemleri kurmaya çaba göstermeleri gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Deming'i takiben, finansal ödüllerin tüm türlerinin başarısız olmasının nedenleri Kohn tarafından şu şekilde açıklanmıştır (Brown, 1995: 24):

- Finansal değere sahip ödüller, başlı başına bir motivasyon aracı olma özelliği taşımadıklarından, işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri artmaktan ziyade azalmaktadır.
- İşgören davranışlarının temelinde yatan esas tutumlar üzerinde herhangi bir etki sağlanamadığından, arzu edilen işgören davranışlarına ulaşılamamaktadır.
- Geniş bir içeriğe sahip olmayan ve kısa dönemli performans kriterleri üzerinde odaklanılmaktadır. Bu durumda, tüm işgörenler, ödüllendirme sürecine dahil edilememekte ve uzun dönemli planlar yapılamamaktadır.

### **1.2.3.2. Kısa ve Uzun Dönemli Ödüller**

Ödül türlerine zaman açısından bakıldığında; işgörenlerin anlık veya kısa-uzun dönem temelinde ödüllendirildikleri görülmektedir. Kısa dönemli ödüller (bir seferlik nakit ödülü vb.), bir yıllık performans hedeflerini teşvik ederken uzun dönemli ödüller (hisse senedi ödülü, uzun dönemli maaş artışları vb.) ise çeşitli uzun vadeli hedefler ile spesifik stratejik amaçların elde edilmesi için uygulanmakta ve bir yıldan uzun süreli performansı desteklemektedirler (Wei ve Gima, 2009: 91). Zaman bakış açısıyla verilen ödüller; içerisinde bulunulan duruma, örgüt koşullarına ve ödül sorumlularının yaklaşımına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle söz konusu ödüllerin, ödül yöneticileri tarafından esnek bir yapıya kavuşturulmaları gerekmektedir.

Anlık ödüller, etkili performans gösteren işgörelere tekrarlamalı bir şekilde sunulmaktadır. Böylece işgörelenler, üstün performanslarının göz önünde bulundurulduğunun farkına varmaktadır. Kısa dönemli ödüller her ay ya da üç ayda bir verilirken uzun dönemli ödüller ise örgüte uzun süreli bağlılık gösteren işgörelere, uygulanmaktadır. Hizmet süresine göre değişen oranlarda sunulan primler veya emeklilik döneminde yapılan nakit ödemeler gibi uzun süreleri kapsayan ödüller; işgörelen devir hızını azaltmakta ve nitelikli insan kaynağının elde tutulması açısından stratejik bir etki yaratmaktadır (Njanja, Maina, Kibet ve Njagi, 2013: 42). Dolayısı ile özellikle uzun dönemli ödüllerin, ödül yöneticileri tarafından ayrıntılı bir biçimde ele alınmaları önem taşımaktadır.

Stratejik öneme sahip uzun dönemli ödül planları, genel hatlarıyla iki grup altında incelenmektedir (Hewitt Associates, 1991: 220):

- *Personel hissesi planları:* hisse opsiyonu, hisse tahsisi, opsiyon içermeyen hisse satışı, hisse ve/veya nakit ödülleri kapsayan karma planlar
- *Ertelenmiş nakit ödül planları:* nakit ve/veya hisse senetlerini içeren uzun dönemli prim ve kar dağıtım planları, ek maaş planları, diğer işgörelen birikim veya artırılmış vadeli gelir planları

### **1.2.3.3. Takım Ödülü**

Takım, birlikte çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (oxforddictionaries.com, 06.01.2014). Örgüt içerisinde meydana getirilen takımlara verilecek ödüller; takım türlerinden ve bu takımların özelliklerinden etkilenmektedir. Takımlar dört kategoriye ayrılmaktadırlar (Armstrong, 2000: 13-15):

- *İş takımları:* Çıktılar, ürün veya süreçlerin geliştirilmesi ya da hizmetlerin müşterilere ulaştırılması için bir arada ve yakın olarak çalışan üyelerden oluşan

bağımsız, sürekli takımlardır. Takım hedefleri elde edildiği, takım performansı kesin ve adil bir şekilde ölçüldüğü sürece; takım ödülleri bu takımlar için uygun olmaktadır.

- *Proje takımları*: Birkaç haftadan birkaç yıla kadar olan sürelerle kurulan ve farklı işlevler gören bireylerin bir görevi tamamlamak üzere bir araya getirildiği takımlardır. Genellikle bu tür takımlar, projenin tamamlanmasıyla birlikte dağılmaktadırlar. Proje takımları, zamanında ve bütçe dahilinde bitirilen projelerin sonuçlandırılması ile nakit olarak ödenen kar elde etmektedirler.

- *Doğaçlama (önceden tasarlanmamış) takımlar*: Ortaya çıkan bir sorunun üstesinden gelmek için oluşturulan işlevsel veya işlevler arası takımlardır. İstisnai sonuçlar elde etmedikleri sürece bu tür takımlar genellikle ödüllendirilmemektedirler.

- *Örgütsel takımlar*: Örgütsel açıdan birbirlerine bağlı bireylerden oluşan takımlardır. Örgütsel başarıda sahip oldukları pay dahilinde takım üyeleri, kar paylaşımı veya verimlilik primi ile ödüllendirilebilmektedirler.

İş hayatında takımların, belirli bir tarihsel altyapıdan gelerek günümüzdeki önemli konumlarına ulaştıkları bilinmektedir. Bu süreçte iş dünyasının ihtiyaç duyduğu işgören nitelikleri ile içerisinde bulunan piyasa koşullarının değişmesi, bu doğrultuda örgüt hiyerarşisinin yeniden yapılandırılması ve işbirliğine dayalı çalışma yönteminin önem kazanması büyük bir rol oynamıştır.

Günümüz rekabet yoğun piyasa koşullarında da, örgüt içi takım çalışması önemini korumaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde küçülerek büyüyen örgütler, sahip oldukları işgücü becerilerinden daha etkili faydalanabilmek için takım çalışmasına sıkça yer vermektedirler (Cacioppe, 1999: 322). Böylece kararların alınmasında işgören katılımı da sağlanmış olmaktadır. Örgüt içerisindeki kısa veya uzun dönemli takımların etkin bir şekilde ödüllendirilmesi ise takımların başarı düzeylerinin yükseltilmesi ve örgütsel amaçların elde edilebilirliği açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Açgözlü ve aşırı hırslı olmanın doğru kabul edildiği 1980’li yıllarda ücret ve ödüllendirme sistemleri, kişisel bazda gösterilen performansa ödenen ücrete dayanmaktaydı. Ancak piyasalarda görülen durgunluk, bu düzenin değişmeye başlamasına neden olmuştur. Ayrıca o dönemlerde yapılan araştırmalar da genel olarak bireysel ödüllerin, motivasyonu sağlamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Duyarlılığın ve işbirliğinin ön plana çıktığı, organizasyon yapılarının takım bazlı çalışmaya göre yeniden düzenlendiği 1990’larda ise organize edilmiş ücretlendirme planlarının, bireyi ön planda tutan öncüllerinden daha etkili işlemesi şaşırtıcı karşılanmamalıdır (Brown, 1995: 23). Örgütlerin ücret ve ödül programlarını yeniden yapılandırmaya iten güç, etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takım ödülü; gelir unsurlarının, takım amaçlarının veya takım performansını ölçen diğer araçların elde edilmesine bağlı olan tüm teşvik edici yöntemlerin kullanıldığı, ücret yönetimi ile ilgili literatürün büyük bir kısmında performansın artırılması için gereklilik arz ettiği ve işgörenlerin örgüte olan katkılarını geliştirdiği düşünülen bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Aime, Meyer ve Humphrey, 2010: 60). Günümüzde, Amerikan örgütlerinin neredeyse %70’inin takım temelli ödül çeşitlerini kullanmalarından hareketle bu ödüllerin kullanımının en hızlı gelişen ödül uygulaması olduğunu söylemek mümkündür (Shaw, Duffy ve Stark, 2001: 903).

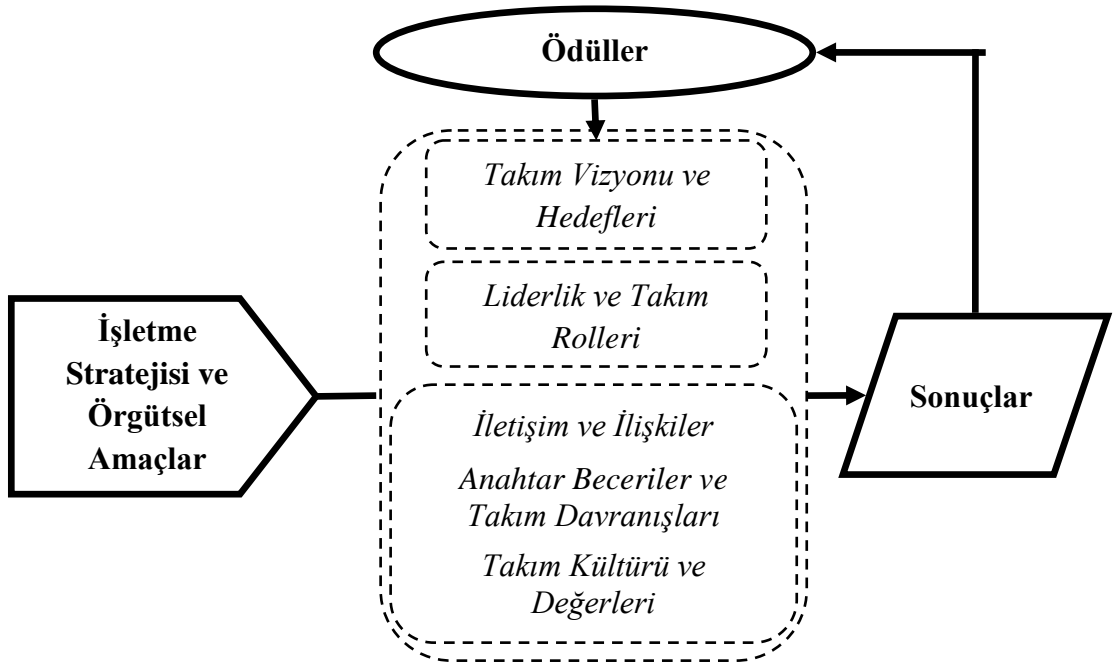
Örgütsel ve bireysel düzeyde yüksek performansın önde gelen bileşenlerinden biri olan takımlara verilen ödüller ikiye ayrılmaktadır (Aguanno, 2004: 43):

- *Grup ödülleri:* Takım olarak birlikte çalışan bir grup insan tarafından elde edilen ödüllerdir. Ödül, takımın tüm üyelerince paylaşılmaktadır. Grup ödülleri, ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak bireyleri takım halinde çalışmalarını için cesaretlendirmektedir. Bu açıdan grup ödülleri, birey ve takım performansını artırıcı niteliğe sahip bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

- *Açık ödüller:* Önceden belirlenmiş kriterleri karşılayan herkes için geçerli olan ve bireysel nitelik taşıyan bir ödüldür. Bu ödüller, takım olma duygusunun ve

bilincinin yaratılmasını sağlamaktadırlar. Çünkü işgörenler, takım performansının artırılması ve ödülleri kazanabilmeleri için birbirlerine yardım etmektedirler. Bu durumda, takım üyeleri arasında takım içi rekabet yerine işbirliği gelişerek toplam performans düzeyi yükselmektedir.

Örgütlerin önceden belirlemiş oldukları amaçlar ile genel işletme stratejisinin; takım liderleri ve diğer üyelerce paylaşılan takım vizyonu ile takımda her üye tarafından sergilenen roller ve tüm üyeler arasındaki iletişim süreci sonucunda oluşan takım kültürü tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü ödül stratejileri, bu süreçten elde edilen sonuçlara göre şekillendirilmekte ve düzenlenen ödüller takımlara geri sunulmaktadır. Şekil 1.2, söz konusu süreci özetlemektedir.



**Şekil 1.2. Örgütsel Amaçlar ve Takım Ödülleri Uyumu**

**Kaynak:** Cacioppe, 1999: 323.

Örgütler ve işgörenler açısından büyük bir önem taşıyan takım ödülleri, örgütlere birtakım avantajlar sağlamaktadır. Takım ödüllерinin olumlu yönleri şu şekilde sıralandırılabilir (Armstrong, 2000: 69- 70):

- Takım ödülleri, takım çalışması ve işbirliğine eğilimli davranışları teşvik etmektedir. Böylece, mevcut takımlar güçlendirilmekte ve yeni oluşturulacak takımlara işbirliği duygusu aşılanmaktadır.

- Takım hedefleri ve önceliklerine açıklık kazandırılmakta, örgütsel amaçlar ile takım amaçlarının entegrasyonu sağlanmaktadır. Bu entegrasyon, takımların performanslarını artırmaktadır.

- Süreç temelli örgütler içerisinde yer alan takımlarda, örgütsel değişim becerisi güçlendirilmektedir. Böylece takımlara esnek, hızlı, atik ve değişimlere açık olma özelliği kazandırılmaktadır.

- Takım ödülleri, kültürel değişim için kaldıraç görevi üstlenmektedir. Takım ödülleri öncelikle ödül kültürünün, genel olarak da örgüt kültürünün oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

- Takımlar içerisinde esnek çalışma ortamı geliştirilmekte ve takım üyelerine çoğul beceriler kazandırılarak gereken durumlarda birbirlerinin yerine ikame etme olanağı elde edilmektedir.

- Belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi sonucunda takımlara toplu ödüller sunulmaktadır. Böylece takım üyeleri arasında paylaşma duygusu geliştirilerek takım olma bilinci yerleştirilmekte ve toplam performansın artması sağlanmaktadır.

- Takım içerisinde daha az performans gösteren işgörenler, takım standartlarına ulaşmaları ve bu standartları daha yükseğe çıkartmaları için teşvik edilmiş olmaktadır.

- Son olarak, kendini yöneten takımların oluşturulması sürecine katkıda bulunmaktadır.



Sağlanan bu avantajların yanında, takım ödülleri dezavantajları olarak da kabul edilebilecek, uygulama aşamasında karşılaşılabilen zorluklar şu şekilde özetlenebilir (Brown, 1995: 24):

- İş arkadaşlarının çabaları ve başarılarından faydalanan itaatsiz işgörenlerden kaynaklanan, “sosyal kaytarma” olarak da adlandırılacak “hazıra konma” sorunu ortaya çıkabilir.
- Bireysel ve örgütsel performansı engelleyebilecek takım içi farklı grup normları gelişebilir.
- Toplam performansı etkileyemediği, takıma herhangi bir katkısı olmadığı veya takım içerisinde kendisine aktif bir rol verilmediği yönünde işgören algısı oluşabilir.

Bunların yanında diğer bir önemli sorun; takım ödülleri takım üyelerine nasıl paylaşılacaktır. Takım ödülleri dağıtım şekli, ödül yönetiminde adaletin sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Takım ödülleri dağıtım sorununu çözmek için genellikle üç alternatif yol izlenmektedir (McClurg, 2001: 74):

- Ödüllerin tüm takım üyelerine eşit dağıtılması,
- Bireysel katkıya bağlı olarak bireysel miktarın baz alınması,
- Ödülün temel ücrete oranına bağlı olan miktarın baz alınmasıdır.

#### **1.2.3.4. Toplam Ödül**

Ödüllendirme konusu üzerinde son zamanlarda üzerinde durulan kavramlardan biri de toplam ödüldür. Toplam ödül kavramı, pek çok işletmeye önemli rekabet avantajı sağlayan bir yönetim tekniği olan toplam kalite yönetiminden etkilenmiştir (Erdemir, 2012: 136). Dolayısı ile toplam ödül kavramının, işgören odaklı olmayı benimseyip işgörenleri ödüllendirme sürecine

dahil ederek bu sürecin sürekli geliştirilmesine yönelik olarak tüm ödül türlerini ve diğer kaynakları kapsamayı amaçladığını söylemek mümkündür.

Genel anlamda toplam ödül tanımları sadece maaş, değişken ücret ve haklar gibi ölçülebilir klasik ödül faktörlerini kapsamamakta; bunların yanı sıra kişisel ve örgütsel sorumluluk, kariyer fırsatları, öğrenme ve geliştirme olanakları, işin kendi yapısından kaynaklanan içsel motivasyon ve örgüt tarafından sağlanan iş yaşamı kalitesi gibi maddi olmayan, daha soyut elemanları elde etme ve uygulama fırsatını da içermektedir (CIPD, 2002: 9). Bu nedenle araştırmacılar, toplam ödülleri kategorilere ayırma ihtiyacı olduğunu görmüşlerdir.

Oldukça geniş bir içeriğe sahip toplam ödül kavramı, Tablo 1.4'te gösterilen dört kategoriye ayrılmaktadır.

**Tablo 1.4. Toplam Ödül Kategorileri**

<b><u>Ücret</u></b>	<b><u>Haklar</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temel maaş</li> <li>- Değişken ücretler</li> <li>- Mal</li> <li>- Tanınma programları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sağlık hakları</li> <li>- Emeklilik</li> <li>- Tasarruflar</li> <li>- İzin</li> </ul>
<b><u>Öğrenme ve Geliştirme</u></b>	<b><u>İş Çevresi</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kariyer geliştirme</li> <li>- Öğrenme deneyimi</li> <li>- Performans yönetimi</li> <li>- Eğitim</li> <li>- Koçluk ve mentorluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt iklimi</li> <li>- Liderlik</li> <li>- Performans desteği</li> <li>- İş/ yaşam dengesi</li> <li>- İşin reddi</li> <li>- Örgüt itibarı</li> <li>- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler</li> </ul>

**Kaynak:** Medcof ve Rumpel, 2007: 60.

Tablo 1.4'te görüldüğü gibi; işgörenler, emeklerinin karşılığı olarak aldıkları maaşlarının yanında para ile ifade edilebilen (değişken ücretler vb.) veya kendilerine sosyal ve hukuki bazı ayrıcalıklar tanınmasını sağlayan birtakım parasal olmayan ödüller (tasarruflar, izin vb.) elde edebilmektedirler. Ayrıca, işgörenlerin kariyerlerinin geliştirilmesine yardımcı olan, iş ile ilgili veya iş ile ilgili olmayan kişisel gelişim programlarına katıldıkları (kariyer ve performans yönetimi eğitimleri

vb.), örgüt içi ve dışı ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan eğitimleri içeren ödüller (liderlik, örgüt itibarı vb.) de bulunmaktadır. Tüm bu ödül çeşitleri toplam ödül kavramı adı altında bir araya getirilmektedir.

Toplam ödüllerin esnek özellikler taşıması ve işgörenlerin niteliklerine göre değişebilmesi, örgütlere birtakım avantajlar sağlayabilmektedir. Esnek toplam ödül programlarına sahip olmak isteyen örgütlerin şu faaliyetleri gerçekleştirmeleri önerilmektedir (Armstrong ve Brown, 2009: 232- 233):

- *İletişim planı geliştirmek*: Toplam ödül uygulamalarının, işgörelere doğru bir şekilde aktarılabilmesi için örgüt koşullarına uygun bir iletişim planı oluşturulmalıdır.

- *Motivasyon düzeyini değerlendirmek için işgörelenler ile görüşmek*: İşgörel görüş ve isteklerinin göz önünde bulundurulması, toplam ödül programlarının etkinliği ve geleceği açısından önem taşımaktadır.

- *Çok sayıda iletişim yöntemi (bilgi teknolojileri, yüz yüze bilgilendirme toplantıları vb.) kullanmak*: Geliştirilen iletişim planına göre teknolojik gelişmelere uygun, çeşitli iletişim yöntemleri kullanılarak toplam ödül süreci daha aktif hale getirilmelidir.

- *Ödül programı ve iletişim kanallarını açık ve basit kılmak*: Toplam ödül programları ile geribildirimlerin kesin, açık ve işgörelenler tarafından kolayca anlaşılır düzeyde olması gerekmektedir.

- *Planları ve iletişim sürecini güncelleyerek toplam ödül programını canlı tutmak*: Örgüt içi ve dışı gelişmeler ile ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenen ödül programları daha başarılı ve uzun ömürlü olabilecektir.

Belirtilen faaliyetler gerçekleştirilerek stratejik ve etkili yönetilen toplam ödül uygulamalarının örgütlere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Gross ve Friedman, 2004: 9):

- Getirdiği ekonomik ve sürdürülebilir maliyetler ile, daralan kar marjları ve artan küresel rekabetin etkileri indirgenmektedir.
- Yüksek performans kültürü yaratılabilmesi için işletme stratejisi ile bağlantı kuran toplam ödül, aradaki bağlantının kuvvet derecesine bağlı olarak örgütsel performansı da etkilemektedir.
- Ödüllendirme sistemi yatırımdan azami getirinin elde edilmesini sağlamaktadır. Günümüzde, sermaye yatırımlarında olduğu gibi toplam ödül uygulamalarına yapılan yatırımların geri dönüşü de ölçülebilmektedir.
- Toplam ödül uygulamaları, mevcut ve gelecekte örgüte dahil olabilecek işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemede kullanılan önemli araçlar olduğundan, istihdam süreci desteklenmektedir.

### **1.2.3.5. İçsel ve Dışsal Ödüller**

Örgütler tarafından uygulanan ödüllendirme sistemleri, finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olarak da adlandırılan dışsal ve içsel ödülleri de içermektedir (Güngör, 2011: 1512). Ödül faktörünün kesinliğini veya gerçekliğini belirten dışsal ödüller; ücretler ve hakları kapsamaktadır. Son yıllarda ilgi çeken konulardan biri haline gelen içsel ödüller ise tanınma, iş memnuniyeti, iş ikliminin diğer boyutları, işyeri ve istihdam ile ilgili kesin nitelik taşımayan, değişiklik gösterebilen birtakım ödüllerini içermektedir (Wright, 2010: 190). Buradan hareketle, içsel ödüllerin psikolojik bir yönü olduğu görülmektedir.

1950'li ve 1960'lı yıllarda, genel performans ve motivasyonun artırılması için içsel ve dışsal ödüllerin birbirlerine bağlı bir biçimde düşünülmesi gerektiği varsayılmıştır. Nitekim; dışsal (ücret ve promosyon) ile içsel ödüllerini (sorumluluk

alma ve başarı elde etme duygusu, kişisel gelişim vb.) birleştiren stratejiler, en yüksek dereceli ve en nitelikli kurumsallaşma ile sonuçlanmaktadır (Schuster ve Zingheim, 1992: 19). Böylece, örgüt kültürünün oluşması için gerekli olan adımlardan bir tanesi atılmış olmaktadır.

1960'ların sonlarına gelindiğinde ise psikolog DeCharms, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri zaman içerisinde, ilgi alanları ve zevkleri yerine ödülün kendisi için yerine getirmeye başlayabileceklerini ve sunulan dışsal ödüllerin, içsel motivasyona zarar verebileceğini vurgulamıştır (DeCharms, 1968: 329). Dışsal ödüllerin taşıdığı bu riskten dolayı, ödül yönetimi sorumlularının bu ödül türlerini daha ayrıntılı çalışmalar yaptıktan sonra uygulamaları gerektiği söylenebilir.

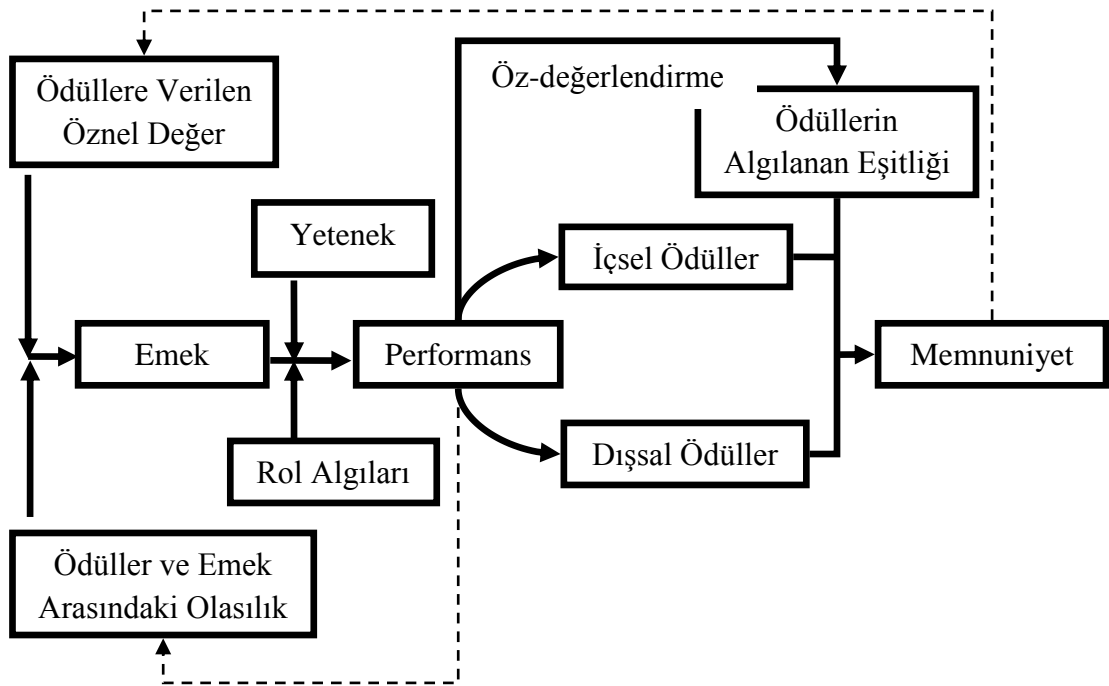
Malhotra ve Galletta (2005: 142) da içsel ödüllerin, dışsal ödüllere göre, örgütsel bağlılığın daha güçlü bir belirleyicisi olduğu görüşüne katılmaktadır. Nitekim içsel ödüller; işin anlamlılığı, seçim, ilerleme ve rekabet olmak üzere dört bileşeni desteklemektedir. Bu bileşenler, işgörenlerde güçlendirme duygusu yaratarak söz konusu duyguyu korumayı sağlamaktadırlar. (Thomas, 2002: 110). Ayrıca içsel ödüller; iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, yüksek performans, yenilikçilik, kariyer başarısı algısı, azaltılmış stres düzeyleri ve işten ayrılma niyeti gibi arzulanan iş çıktıları ile yakından ilişkilendirilebilmektedir (Tymon, Stumpf ve Doh, 2010: 111-112). Dolayısı ile örgütlerine bağlı ve sadık işgörelere sahip olmak için, ödüllendirme sistemlerinde içsel ödüllere ağırlık verilmesi önem taşımaktadır.

Vroom'un beklenti teorisinin ışığında, Porter ile Lawler tarafından geliştirilen ve içsel ile dışsal ödülleri kapsayan motivasyon modeli Şekil 1.3'te gösterilmektedir.

İlk iki değişken olan ödüllere verilen öznel değer ile ödüller ve emek arasındaki olasılık; bir ödülün bir işgören tarafından ne derece ilgi çekici, arzu edilir bulunduğu ve farklı seviyelerde gösterilen emeğin çeşitli ödüller getirebildiği algısının oluşması anlamına gelmektedir. Bu değişkenler, üçüncü değişken olan emeğin oluşmasına zemin yaratmaktadır. İşgörenlerin uzun dönemli özelliklerini

meydana getiren yetenek ve becerileri ile örgüt içerisinde üstlendikleri rolün gerektirdiği emeği göstermelerini sağlayan algıları da; iş tanımlarının içerdiği görevler üzerinde başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan performansı ortaya çıkarmaktadır.

Gösterilen performansa göre işgörenlere sunulan içsel ve dışsal ödüller; işgörenler tarafından sürecin en başındaki ödüllere verilen öznel değer ve gösterilen performans ile karşılaştırıldıktan sonra adalet ve eşitlik duygusu yaratıyorsa verilen ödüllerden duyulan memnuniyet düzeyi artmakta, tamamlanan işlerden beklenen tatmin duygusu da karşılanmaktadır.



**Şekil 1.3. Porter ve Lawler Motivasyon Modeli**

**Kaynak:** Luczak, Kabel ve Licht, 2012: 410.

İlgili literatür incelendiğinde (Kovach, 1995; Dubinsky, Anderson ve Mehta, 2000; Druker ve White, 1997; Howard ve Dougherty, 2004); örgütteki hiyerarşik yapının ödül beklentisi ve algısı üzerinde etkili olduğu, bir işgörenin yönetim kademelerinde yer değiştirmesi halinde ödül memnuniyeti düzeyi ile ödül algısının da değiştiği görülmektedir. Nitekim Kovach (1995) yaptığı araştırmada; beyaz yakalı

işgörenlerin ve denetçilerin özellikle kendini gerçekleştirme hissi gibi içsel ödülleri tercih ettiklerini, mavi yakalı işgörenler ile denetçilerin astlarının ise ücret gibi dışsal ödüllere daha fazla odaklandıklarını ortaya koymuştur.

Dubinsky, Anderson ve Mehta (2000) da yürüttükleri araştırmada, satış müdürlerini en çok motive eden ödüllerin; piyasa hedeflerinin gerçekleştirilmesi, prim, üst yöneticilerin olumlu tavırları, maaş ve terfi fırsatları ile satış personelinin saygı düzeyi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada da, üst kademelerde yer alan satış müdürlerinin daha çok içsel ödüllere önem verdikleri görülmektedir. İçsel ödüllere önem verme durumunun oluşmasında; üst kademelerde yer alan işgörenlerin finansal yönden daha güçlü olmaları ve iş arkadaşları tarafından tanınarak içsel duygularını geliştirmeye yönelmelerinin payı büyük bir önem arz etmektedir.

Aynı şekilde Druker ve White (1997) tarafından İngiliz inşaat sektöründe gerçekleştirilen çalışmada; diğer sektörlerde olduğu gibi beyaz yakalı işgörelere hastalık ödeneği, aylık, hayat sigortası, ücretli izin ve özel sağlık sigortası gibi birçok şirket imtiyazının tanındığı, bunlara ek olarak destekli ev alımı, şirket kredisi, sezonluk bilet, spor- sosyal klüp üyeliği ve gerektiğinde şirket aracı tahsisi gibi olanakların da sağlandığı ortaya koyulmuştur. Ancak aynı çalışmada yer alan inşaat şirketlerinin, doğum veya çocuk bakımı sebebiyle kariyere ara verme izni gibi şirkete özgü kadınlara yönelik temel hakları sağlamadıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak, inşaat sektöründe yer alan kadın işgören sayısının az olması gösterilmektedir.

### **1.2.3.6. Stratejik Ödül**

Stratejik ödül çerçevesi geliştirmek, örgütler açısından genellikle zorlu ancak rekabet yoğun ve sürekli değişen piyasalarda var olmak için yerine getirilmesi oldukça gerekli bir görevdir. Ancak bu süreç, diğer örgütlerden birebir kopyalanamamakta, her örgüte özgü olan örgüt kültürü ve iklimi kapsamında

tasarlanmakta ve geliştirilmektedir (Njanja vd., 2013: 42). Bu nedenle, stratejik ödül geliştirme süreci, titiz ve ayrıntılı bir çalışmayı gerektirmektedir.

Örgütlerin sahip oldukları ödüllendirme sistemleri, işletme stratejilerinin ne derece etkili uygulandığını ortaya koyan en önemli göstergelerdir (Lawler III, 1999: 249). Ödüllendirme sistemlerinin iyileştirilmesi yoluyla stratejilerin oluşturulmaları ve uygulanmaları sürecinde özellikle işgörenlerden kaynaklanan sorunlar tespit edilerek gelecekte hazırlanacak stratejilerin, örgüt ihtiyaçlarına daha çok cevap verebilir hale getirilmeleri mümkün olmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde de (Sohail ve Al-Ghamdi, 2012; Allen ve Helms, 2002; Howard ve Dougherty, 2004), ödül ve strateji kavramlarının birbirleriyle yakın ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Ödüllerin stratejik özellik taşıması, beklenen çevresel baskılar karşısında işletme stratejisi ve duyarlılık düzeyinin birbirlerini desteklemesi anlamına gelmektedir (Baeten, 2004: 222). Artan yoğun rekabet ortamında ödüllerin, örgütler tarafından, rakiplerinden bir adım önde olma yolunda kullanılan önemli araçlardan bir tanesi olduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik ödül kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütler çeşitli amaçlara ulaşmak için, stratejik ödülleri uygulamaktadırlar. Stratejik ödüllerin başlıca amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Armstrong ve Brown, 2006: 9):

- Örgütün değer verdiği ve elde edilmesini istediği hedefler üzerine kurulan toplam ödül süreçlerini yaratmak,
- İşgörenleri, örgüte kattıkları fayda ve bunun sonucunda yarattıkları değer için ödüllendirmek,
- Örgüt içerisinde performansa dayalı değerlendirme kültürünün gelişmesini desteklemek,
- Ödül uygulamaları, örgüt hedefleri ve işgören değerlerini uyumlu hale getirmek,



- Beklenen davranışlar ve çıktılar açısından hangi hususların önem taşıdığı ile ilgili doğru mesajın işgörenlere iletebilmesi için doğru noktaları ödüllendirmek,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu vasıflı ve uzman bireylerin örgüte çekilmesini ve elde tutulmasını sağlamak; böylece yetenek yönetimi sürecini desteklemek ve "yetenek savaşı"nı kazanmak,
- İşgörenlerin motive edilmeleri ve daha fazla sorumluluk duygusu, pozitif zorunlu olmayan davranış ve örgütsel bağlılık yaratılması sürecine yardımcı olmak,
- Örgüt ve işgörenler arasında pozitif bir iş ilişkisi süreci ve psikolojik sözleşme geliştirmektir.

Stratejik ödül yaklaşımının birçok örgüt için taşıdığı önemi açıklayan faktörler şunlardır (Brown, 2001: 9):

- Mevcut durumu devam ettiren pasif kararlar da dahil olmak üzere ödüllendirme sistemleri ile ilgili alınan tüm kararlar kayda değer ve önemlidir.
- İşletme stratejileri ile önceden belirlenmiş ücret ve ödül uygulamaları arasında bir bağlantı vardır.
- Beşeri sermaye, sürekli rekabet avantajının kaynağıdır. Nitelikli işgörenlerin ödüllendirilerek elde tutulmaları, örgütler açısından stratejik bir değere sahiptir.

İşletme stratejilerini etkileyebilen ve içerisinde bulundurduğu insan faktörü nedeniyle örgütlere rekabet avantajı sağlayabilen ödül kavramını, arz ettiği bu önem ve sahip olduğu geniş kapsam nedeniyle stratejik açıdan ele almak giderek zorunlu hale gelmektedir.

### **1.2.3.7. Diğer Ödül Türleri**

Önceki bölümlerde ele alınan ödül türlerinin yanında, maddesel ve sosyal ödüller de bulunmaktadır. Maddesel ödüller; teşvik primi, komisyon, hediye,

ikramiye, tazminat paketi, hisse senedi opsiyonu gibi somut ve finansal ödülleri içerirken, kişiler arası düzeyde görülen sosyal ödüller ise örgüt ile özdeşleşme ve çalışma arkadaşları, müşteriler ile rakipler tarafından tanınma gibi finansal olmayan ve soyut ödülleri ifade etmektedir (Hsieh, 2011: 4984). Sosyal ödüller olarak da adlandırılan soyut ödüller; unvan, özel ofis ve benzeri statü sembollerinden kaynaklanan sosyal karşılaştırmalar nedeni ile bir işgörenin sahip olduğu iyi duygular ile ilişkilendirilebilmektedir (Chelladurai, 2006: 234). Ancak söz konusu ödül türleri; finansal ödüller, finansal olmayan ödüller, içsel ve dışsal ödüller ile benzerlik gösterdikleri için üzerinde durulmayacaktır.

#### **1.2.4. Ödül Stratejisi**

Ödül stratejisi; işletme stratejilerinin ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin önemli bir parçası ve aracı olmakla birlikte, aslında kendi başına da bir strateji olma özelliği taşımaktadır (Erdemir, 2012: 134). Çünkü, en önemli üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının motive edilerek önceden belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmeleri ve bu süreçte ödüllendirme faaliyetlerinin devam ettirilmesi stratejik bir çabayı gerektirmektedir.

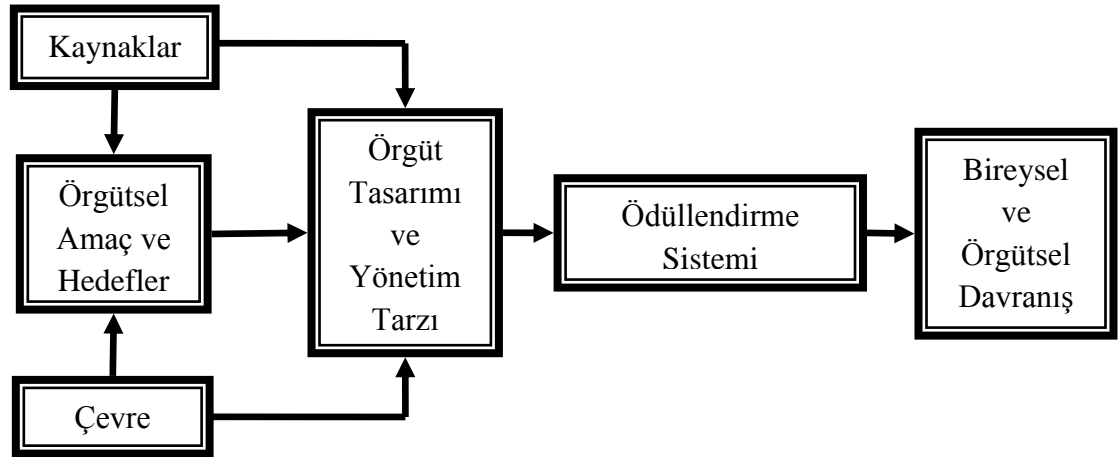
Ödül ve strateji kavramları arasındaki ilişki, literatürdede ilgi çeken konuların başında gelmektedir. En basit tanımıyla ödül stratejisi, gelecekte örgüt içerisinde ödüller ile ilgili yapılması planlanan faaliyetler hakkında işgörelere verilen taahhüttür (Armstrong ve Murlis, 2007: 31). Bu açıdan bakıldığında ödüllerin, örgütler ile işgörelenler arasında gerçekleşen bir sözleşme niteliği taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Geniş anlamıyla ise ödül stratejisi, örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmesi gereken ödül politikaları ve süreçleri ile ilgili olarak örgütün güttüğü genel hedef olarak ifade edilmektedir (Wright, 2004: 8). Ödül stratejisi, başlı başına bir süreç halinde geliştirilmekte, geniş kapsamda da örgüt politikaları ve prosedürlerinden etkilenmektedir.

Ödül stratejisinin amacı; insan kaynaklarının etkili kullanılması yoluyla örgüt hedeflerinin elde edilmesi ve tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını destekleyen ödül programlarının uygulanmasına yön vermek ve hedef bilincinin örgüte kazandırılmasını sağlamaktır (Armstrong ve Cummins, 2011: 31). Oluşturulan ödül stratejisi ışığında, ödüllendirme süreci daha etkili bir şekilde yürünecek ve örgüt içerisinde işbirliği duygusu geliştirilebilecektir. Ulaşılmak istenen amacın gerçekleştirilebilmesi için öncelikle, elde bulundurulmuş insan kaynağının doğru ve adil bir şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Etkili bir biçimde oluşturulan ve uygulanan ödül stratejileri, örgüt hedeflerinin elde edilmesine büyük katkılar sağlamaktadır. Sağlanan bu katkıları, doğru ödül stratejisinin sonuçları olarak algılamak da mümkündür. Söz konusu katkılar şu şekilde sıralanabilir (Armstrong, 1993: 11):

- Büyüme ve yüksek performans için gerekli olan anahtar stratejiler ile ödüllendirme politikaları ve sistemlerinin bütünleştirilmesine yardımcı olunur, kilit önem taşıyan bu unsurların hep birlikte çalışmaları sağlanır,
- Özellikle inovasyon, takım çalışması, esneklik ve eşitlik ile ilgili örgüt değerleri desteklenir,
- Örgüt kültürü ve özellikle üst yöneticiler tarafından benimsenen yönetim tarzının birbirlerine uymaları sağlanır,
- Hangi tarz davranışların ödüllendirileceği, bu ödüllendirmenin nasıl gerçekleştirileceği ve beklentilerinin nasıl karşılanacağını işgörenlere bildirmek yoluyla örgütün tüm kademelerinde arzu edilen davranışları yönetilir ve desteklenir,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu becerilere sahip bireyler örgüte çekilir ve mevcut işgörenleri elde tutmak için gerekli olan farklılığı yaratarak rekabet üstünlüğü sağlanır,
- Örgütün ödüllendirme sisteminden elde edilmesi planlanan gelirlerin karşılığının kazanılmasına olanak sağlanır.

Ödül stratejisi, üzerinde çeşitli modeller geliştirilen bir kavramdır. Ödül stratejisi ile ilgili çalışan ilk araştırmacılardan biri olan Lawler'ın geliştirmiş olduğu model Şekil 1.4'te gösterilmiştir.



**Şekil 1.4. Lawler'ın Ödül Stratejisi Modeli**

**Kaynak:** Brown, 2001: 2.

Elde bulundurulmuş veya ulaşılabilecek olan örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar ile çeşitli çevresel faktörler göz önüne alınarak belirlenen örgütsel amaç ve hedeflerin etkisiyle oluşan örgüt tasarımı ve yönetim anlayışı; işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olan ödüllendirme sistemlerinin oluşmasını etkilemektedir. Şekil 1.4'e göre, örgüt yapılarının ve yöneticiler tarafından benimsenen yönetim tarzlarının, bireysel ve çevresel faktörlerden de etkilendiği göz ardı edilmemelidir.

Doğru yapılandırılmış ödüllendirme sistemlerinin, doğru zamanlarda kullanılması, örgüt içerisindeki bireylerin işletme stratejilerini destekleyici kararlar almalarını ve işletmelerin beledikleri davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. Böylece örgütlerin, buldukları iş ortamı ile kendilerini özdeş hisseden işgörelere sahip olmaları mümkün olmaktadır.

### **1.2.5. Ödül İklimi**

Psikolojik iklimin önemli unsurlarından bir tanesi olan ödül iklimi, ödüllerin örgütsel çıktıları nasıl etkilediği ile ilgili olarak geçmişte gerçekleştirilen birçok araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır (Izadikhah ve Jackson, 2011: 206). Örgüt ikliminin alt boyutlarından birini oluşturan ödül iklimi, örgüt tarafından hangi değer ve davranışların önemli olarak görüldüğü ve ödüllendirildiği konusu üzerindeki işgören algısını ifade etmektedir. Pozitif bir ödül iklimi; örgütlerin işgörenlerinin sergilemelerini arzuladıkları davranış türlerini yönlendirebilmekte, teşvik edebilmekte ve güçlendirebilmektedir (Chiang ve Birtch, 2011:4). Bu sayede, hem örgütler hem de işgörenler birtakım avantajlar elde etmektedirler.

Örgüt içerisindeki ödüllendirme sistemi, özellikle yeni kurulan işletmelerin örgüt kültürünün oluşmasında güçlü bir etkiye sahip olmakta ve bu sistem zamanla, örgüt kültürünün içsel bir parçası haline gelmektedir (Wright, 2010: 195). Bu bakış açısına göre başlangıçta ödül iklimi, örgüt iklimini meydana getiren faktörlerden biri iken daha sonra örgüt iklimi ile bütünleşmektedir.

### **1.3. Ödül Yönetimi Kavramı ve Kapsamı**

Ödül yönetimi sorunsalının teorileştirilmesi, hem bu sürecin nasıl ve neden gerçekleştirildiğinin anlaşılmasına hem de konu ile ilgili test edilebilir ifadelerin ve bunları değerlendirmeye yardımcı olacak kriterlerin tanımlanmasına olanak sağlamaktadır (Perkins ve White, 2011: 32). Bu nedenle, daha çok uygulamalı bir alan olan ödül yönetimi ile ilgili teorik bilgilerin de incelenmesi önem taşımaktadır.

### 1.3.1. Ödül Yönetimi Kavramı

Ödül yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Ödül yönetiminin etkili bir biçimde işleyebilmesi için bu sürecin, örgütün temel yönetim stratejisi ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Ödül yönetimi bir yönetim becerisi olduğu kadar bir yönetim aracı olma özelliği de taşımaktadır (Hewitt Associates, 1991: 245). Ödül yönetimi, örgütsel performansın geliştirilmesi için yöneticiler tarafından kullanılan stratejilerden bir tanesini oluşturmaktadır (Njanja vd., 2013: 42). Nitekim; performansa dayalı ve adil bir ödül yönetimi politikasının; işgörenlerin örgüte olan katkılarının artırılmasını, becerilerinin geliştirilmesini ve sonuç olarak örgütün stratejik açıdan güçlenmesini sağladığı da bilinmektedir.

Diğer taraftan ödül yönetiminin, sıradan ve büyütülmemesi gereken bir imajı vardır. Ödül yönetimi; abartılı, hayal gücü bulunmayan ve esnek olmayan ücret ve maaş yönetiminin bir parçası olarak da görülmektedir (Lewis, Saunders ve Thornhill, 2004: 174). Bu kavramı basit bulan görüşe göre ödül yönetimi, işletme amaçlarına ulaşmada kullanılan olağan bir araçtır ve kurallara uyulduğu sürece üzerinde fazla durulması gerekmeyen bir konudur.

İşgörenler ve örgütler açısından önem arz eden ödül yönetimi kavramının, öncelikle tarihsel gelişim sürecinin incelenmesinin fayda getireceği düşünülmektedir.

Zaman içerisinde piyasa koşullarında görülen değişiklikler ve gelişmeler ücret sistemlerine de yansımıştır. Geleneksel ücret uygulamalarının yanında, E. Lawler III tarafından ortaya koyulan ve daha sonra Schuster ile P. Zingheim'in katkıda bulunduğu "*yeni ücret*" kavramı daha çok Amerika'da kullanılan bir kavram olmasına rağmen, Armstrong ve Murlis ile Hewitt tarafından eş zamanlı geliştirilen "*ödül yönetimi*" ise İngiltere'de doğmuş bir kavramdır (Druker ve White, 1997: 129). Ödül yönetimi kavramının, kendinden önce ortaya çıkan benzer kavramlardan etkilendiği söylenebilir.

İşgören ödülünün, aktif ve etkili bir biçimde yönetilmesi gereken bir kavram olduğu düşüncesinin doğuşu yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Öncelikle 1950'lerin sonlarına doğru Hilde Behrend gibi ekonomistler; işgörenlerin kendilerini iş için hazırda tutmaya istekli davrandıkları ve bunun karşılığında bir ücret beklentisi içerisinde oldukları “*emek alışverişi*” kavramını ortaya atmışlardır (Perkins ve Vartiainen, 2010: 178). Bu kavram ile beraber, işgörenler ve örgüt arasında emek-ücret ilişkisine dayanan bir sözleşmenin varlığı görülmektedir.

1950'lerin ortalarından, 1980'li yılların başlarına kadar ABD'de NMA (Ulusal Madencilik Birliği) ve AAİM (Amerikan Endüstriyel Yönetim Birliği) gibi kurum ve kuruluşların ücret sistemleri; ücret kararlarını daha mantıklı ve somut hale getirmek için geliştirilmekteydi. 1980'lere gelindiğinde ise örgütler, çeşitli ücret sistemlerini daha alt kademelere de genişleterek takım performansına ve takımların bütün olarak elde ettiği sonuçlara odaklanmışlardır (Wilson, 2003: 39- 41). Böylece örgütlerde, bireysel ödüllerin yanında, takımların ulaştıkları başarılar sonucunda işgörelere sunulan ödüller de söz konusu olmaya başlamıştır. Ancak yaşanan süreçte, ilk dönemlerde ücret kavramı üzerinde daha çok durulmuştur.

1980'li yıllarda üretim sektöründe yaşanan daralma nedeni ile işsizlik oranlarında artış görülmüştür. Bunu takiben 1990'lı yıllarda, hizmet sektöründe gerçekleşen büyüme; örgüt büyüklükleri, istihdam şekli ve işgücü düzenlemesinde değişikliklere yol açmış, sonuç olarak ödül yönetimi kavramını yeniden tanımlama gerekliliği duyulmuştur (Druker ve White, 2000: 5). Özellikle 1990'lı ve 2000'li yıllarda tüm örgüt düzeylerinde azınlık ve kadın işgören sayısındaki gözle görülür artış tipik işgören profilini değiştirmiş, işgörenlerin yararlanmak isteyebilecekleri ödül ve hakların düzenlenmesi için yeni bir yönetim anlayışı doğmuştur (Dubinsky vd., 2000: 428). Dolayısı ile ödül oldukça eski bir kavram olmasına rağmen, ödül yönetimi son yıllarda geliştirilen yeni bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Ödül yönetimi, ülkemizde de gelişim gösteren bir kavramdır. 1990'lı yılların başlarında Türkiye'de insan kaynakları yönetimi anlayışının büyük ve köklü

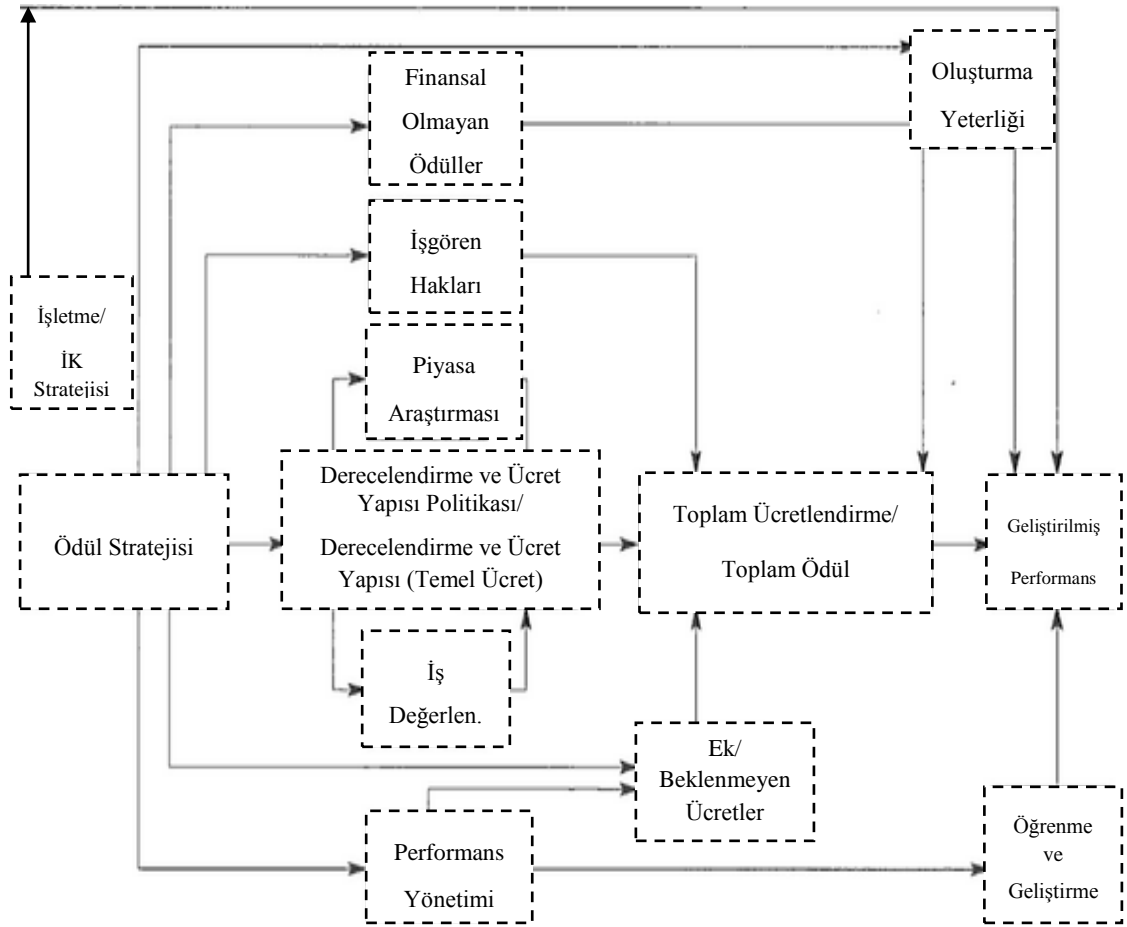
işletmelerde yerleşmesi ile birlikte; performans yönetim sistemleri, performans temelli ücret ve performans değerlendirme gibi yeni kavramlar ele alınmaya başlamıştır (Sayım, 2010: 2636). İnsan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeler sonucunda ve yabancı ülkelerde bu konudaki çalışmalara paralellik göstererek özellikle 2000'li yıllarda Türkiye'de de, ödül yönetimi kavramının hem işgörenler hem de örgütler açısından önem kazanmaya başladığını söylemek mümkündür.

En basit tanımıyla ödül yönetimi, ücretlendirme sistemlerinin yönetilmesidir (Perkins ve Vartiainen, 2010: 177). Bu temel tanım, ödül yönetimi kavramını sadece ücret açısından ele almaktadır. Diğer bir tanıma göre ödül yönetimi; örgütün ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan ödüllendirme sistemlerinin (ödül süreçleri, uygulamaları ve prosedürleri) oluşturulması, yürütülmesi ve korunmasıdır (Baron ve Armstrong, 2007: 114). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere ödül yönetimi, ödüllendirme ile ilgili çeşitli faaliyetlerin yerine getirilmesi gereken bir süreç halinde işlemektedir.

Daha geniş bir tanımla ödül yönetimi; işgörenlerin, uzun vadede işletme hedeflerine en etkin biçimde katkı sağlamak üzere kendilerinden beklenenleri ve karşılığında alacakları ödülleri belirli bir strateji, politika ve süreç çerçevesinde ortaya koyan ödüllendirme sistemlerinin adil, eşit ve sürekli bir yapıda kurulması ve devam ettirilmesidir (Erdemir, 2012: 110). Bu tanımdan, ödül yönetimi sürecinin, karşılıklı bir etkileşimi doğurduğu ve bu etkileşimin belirli kural ve prosedürler doğrultusunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Adalet, eşitlik ve süreklilik kavramlarının, ödül yönetimi açısından öneminin de ayrıca vurgulandığı görülmektedir.

Çoğu yönetim uygulamasında olduğu gibi, ödül yönetimi de bir süreç halinde gerçekleşmektedir. Ödül yönetimi bileşenleri ve bu bileşenlerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan ödül yönetimi süreci Şekil 1.5'te gösterilmektedir.





**Şekil 1.5. Ödül Yönetimi Süreci ve Bileşenleri**

**Kaynak:** Armstrong ve Murlis, 2007: 7.

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi işletme stratejisi, ödül yönetimi sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Öncelikle bireysel ve örgütsel davranışları yönlendiren işletme stratejisi, ödül stratejisinin geliştirilmesi için başlangıç noktası görevini üstlenmektedir (Lewis, Saunders ve Thornhill, 2004: 179). Sürecin devamında oluşturulan tüm bileşenler, işletme stratejisine uygun olarak hazırlanmalıdır.

Ödül stratejisi, ödül yönetimi sürecinin yönünü tayin etmektedir. Bu strateji kapsamında öncelikle, derecelendirme ve ücret yapısı politikası belirlenmelidir. Ortaya koyulan politikalar doğrultusunda, işgücü piyasasındaki ücret düzeyi araştırılmalı, örgüt içerisindeki roller ve iş büyüklükleri değerlendirilmeli, işgörelere tanınacak haklar ortaya konulmalı, direkt ödeme içermeyen ve finansal

nitelik taşımayan ödüller düzenlenmelidir. Böylece piyasadaki ödül yönetimi uygulamaları görülmüş olacak, hiyerarşik düzene göre ödül seviyeleri belirlenebilecek ve ödüllendirme sisteminde yer alacak uygun ödül türleri tespit edilebilecektir.

Ödül yönetimi sürecinde, sıralanan faaliyetlere ek olarak; işgörenlerin beklentileri ile elde ettiklerini dengeleyen ve böylece performansın da artırılmasını sağlayan performans yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmeli, beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan ve ödenmesi zorunlu olan ücretler dikkate alınmalı, yaşanabilecek sorunlara karşı hazırlıklı olunmalı, işgörelere öğrenme ve kariyer geliştirme fırsatları sunulmalı ve tüm bu faaliyetleri içeren toplam ödül kavramı ile birlikte değişen performans düzeyi gözlemlenmelidir.

Ödül yönetimi, birtakım örgütsel amaçların elde edilmesi için gerçekleştirilmektedir. Bir süreç olarak uygulanan ödül yönetiminin amaçları şu şekilde açıklanabilir (Armstrong, 2012: 6):

- Performans kültürünü geliştirerek ve yüksek performansı teşvik ederek örgüt hedeflerinin elde edilmesine destek vermek,
- Davranışlar ve elde edilen çıktılardan hangilerinin önem taşıdığını tanımlamak, bu hususları işgörelere bildirmek,
- Ödül uygulamalarını, işgörelerden alınan geridönüşler yoluyla işgörel ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmek,
- İşgöreleri, yarattıkları değere ve örgüte kazandırdıklarına göre ödüllendirmek,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu kalifiye işgöreleri örgüte çekmek ve bu işgörelerin elde tutulmalarını sağlamak,
- İşgöreleri motive etmek ve işgörelerin, aidiyet duygusu kazanmalarına yardımcı olmak,
- Etkili ve maliyetler açısından da örgüte aşırı yük getirmeyen ödül uygulamaları yoluyla örgütün değerini artırmak

Önceden belirlenen amaçlar ve süreç dahilinde gerçekleştirilen ödül yönetiminin uygulama aşamasında, örgütler birtakım sorunlar ile karşılaşmaktadırlar. Türkiye'de de ödüller ve ödül yönetimi ile ilgili olarak uygulamada çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlardan ilki; herhangi bir sağlık ya da emeklilik güvencesi sunmayan yasadışı istihdam, bir diğeri de işgücü maliyetini etkileyen asgari ücret uygulamasıdır (Sayım, 2010: 2637). Ancak, asgari ücretin sadece finansal ödüller ile ilgili olduğu unutulmamalıdır. Yasadışı istihdam ise bu konuda hazırlanacak kanunlar yardımı ile önüne geçilmesi mümkün bir sorundur.

Sonuç olarak; örgütlerde ödül yönetimi, örgütün genel yönetim politikasının bir parçası olarak dış ve iç güdüleme etmenlerinin her ikisinin de artırılmasına yönelik olmak üzere tasarlanmış, finansal olmayan ve finansal nitelik taşıyan ödüllerin birlikte uygulandığı bir kombinasyon özelliği taşımakta ve herhangi bir tek ödülün ziyade, ödüller karışımı ile gerçekleştirilebilecek önemli bir yönetim ustalığı gerektirmektedir (Karatepe, 2005: 126). Dolayısı ile ödül yönetimi ile ilgilenecek yöneticilerin, çeşitli vasıflara sahip olmaları gerekmektedir.

### **1.3.2. Ödül Yönetimi Sorumluları**

Örgütün ödüllendirme konusundaki başarısı; kullanılacak ödüllendirme sistemlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi ve bu sistemlerin örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından beğenilip benimsenmesi yanı sıra yöneticilerin, ödüllendirme konusuna olan duyarlılıklarına da bağlıdır (Karatepe, 2005: 125). Örgütlerde ödül yönetimi süreci, özellikle üst yönetim tarafından ciddiye alındığı ve etkili bir şekilde yürütüldüğü ölçüde, işgörenlerin ihtiyaçlarına karşılık verebilecek ve başarıya ulaşabilecektir.

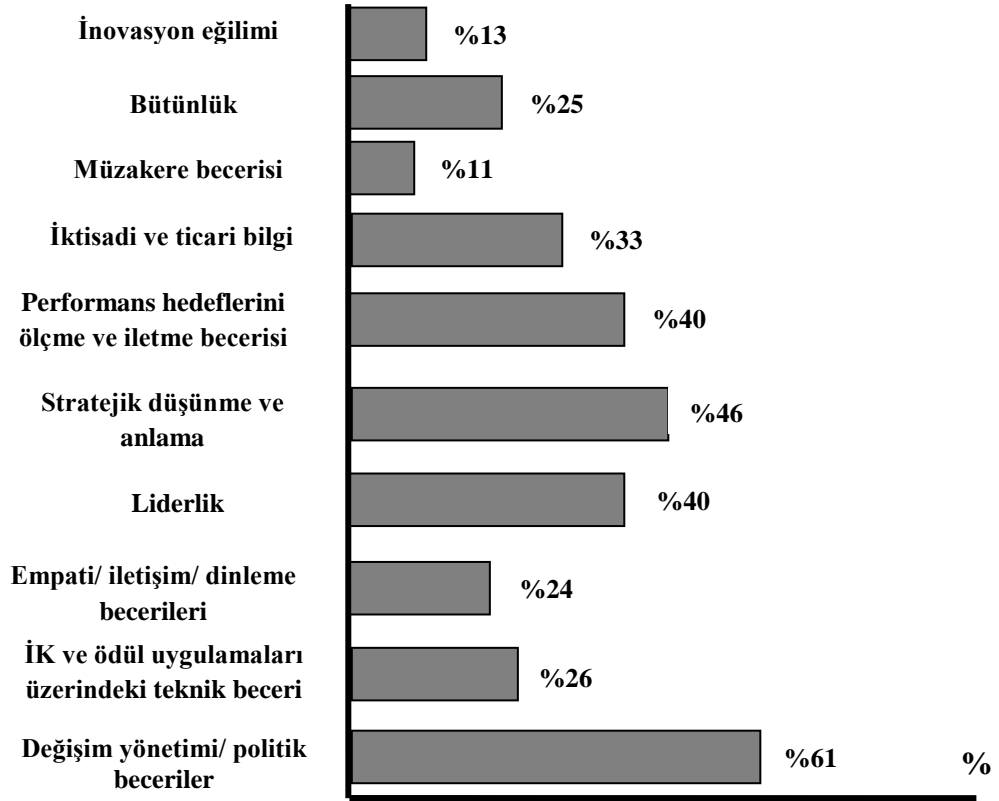
İnsan kaynakları departmanının önemli işlevlerinden biri olan ücret ve ödül yönetimi, çoğunlukla, örgüt içerisinde yer alan uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Günümüz modern örgütlerinde insan kaynakları yöneticileri

ve ödül uzmanları; ödül stratejileri, politikaları ve süreçlerini geliştirip uygulamakta, mevcut sistemleri yönetip denetlemekte ve bölüm müdürlerine rehberlik hizmetleri ile birlikte öneriler sunmaktadırlar (Armstrong, 2007: 508). Ödül yönetimi sürecinin etkinliğinin sağlanmasında, ödül uzmanlarının büyük bir payı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ücret ve ödül kavramlarının zaman içerisinde değişim gösterip önem kazanmasıyla beraber konu ile ilgili faaliyet yöneticilerinin stratejik uzmanlıkları ve sorumluluklarına olan ihtiyaç da artmıştır (Corby, Palmer ve Lindop, 2009: 4). Artan ihtiyaç ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki gelişmeler nedeniyle ödül yönetimi sorumlularının, birtakım becerilere sahip olmaları ve bu becerilerini sürekli geliştirmeleri ihtiyacı duyulmuştur.

Uzman Personel ve Gelişim Enstitüsü (CIPD) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada (2005) katılımcılara, ödül yönetimi ile ilgilenen İnsan Kaynakları yöneticileri ve ödül uzmanlarının gelecekte sahip olmaları gerektiği düşünülen becerilere yönelik sorular sorularak öncelik taşıyan özellikler belirlenmiştir. Belirlenen bu özellikler Şekil 1.6'da görülmektedir.

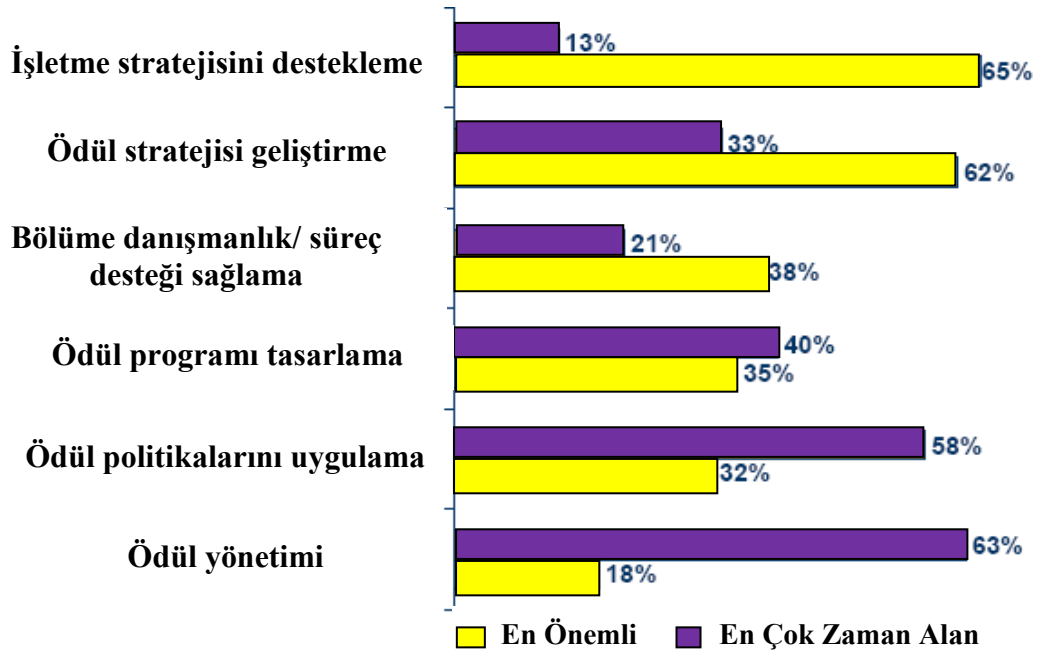
Şekil 1.6'ya göre; değişim yönetimi, politik beceriler, stratejik düşünme ve anlama, liderlik ile performans hedeflerini ölçme ve iletme becerisinin ödül uzmanlarının en önemli özellikleri olduğu belirlenmiştir. Hızla değişen günümüz küresel dünyasında, politik gelişmeleri takip ederek bu değişime ayak uydurabilen, stratejik düşünce yoluyla bu gelişmeleri ödül uygulamalarına yansıtabilen, adil bir performans ölçüm sürecinin ardından eşit ödüllendirme ilkesiyle hareket edebilen ve liderlik vasıflarına sahip ödül uzmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özellikler, önceden sahip olunabildiği gibi eğitim ve deneyim yoluyla da kazanılabilmektedir.



**Şekil 1.6. Ödül Uzmanlarının Sahip Olmaları Gereken Özellikler**

**Kaynak:** Armstrong ve Brown, 2009: 226.

Ödül uzmanları, ödül yönetimi sürecinde çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. CIPD'nin, 2005 yılında, İngiltere'de çeşitli sektörlerde aktif durumda bulunan işletmeler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu anket sonuçlarına göre, ödül uzmanlarının en önemli buldukları ve zamanlarını en fazla alan faaliyetler Şekil 1.7'de gösterilmiştir.



**Şekil 1.7. Ödül Uzmanlarının Faaliyetleri**

**Kaynak:** www.cipd.co.uk, Cotton ve Brown, 2005: 16.

Şekil 1.7'de görüldüğü gibi; örgüt içerisinde ödül yönetimi uzmanları, ödül stratejisi geliştirme ve işletme stratejisini destekleme faaliyetlerini en önemli alan olarak bulurken, ödül yönetimi uygulama faaliyetlerine en çok zaman ayırmaktadırlar. Bu da, arzulanan ile gerçekleşen durum arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmaya göre; ödüllendirme sürecinde yapılan hazırlıkların, ödül yönetimi uygulamalarından daha az zaman aldığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile, ödül yönetimini uygulamanın daha zorlu bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan; önceden de bahsedildiği gibi, strateji kavramının ödüller açısından son derece önemli olduğu Şekil 1.6'den de anlaşılmaktadır.

Purcell ve Hutchinson (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; özellikle finansal ödüller açısından beklenen performans ve davranış standartlarının oluşturulması ve açıklanmasında, önemli görevler üstlenen faaliyet yöneticileri şu zorlukları yaşadıklarını ifade etmişlerdir:

- Özellikle benzer performans düzeylerine sahip işgörenler arasında ayırımın yapılamaması,
- Elde edilen çıktıların, hangi işgörene ait olduğunu anlama konusunda eksiklik yaşanması,
- Ödül yönetimi sürecinin, zaman alıcı ve bürokratik olması,
- Planların şeffaf olmasını engelleyen ve sonuçlar ile ilgili olarak işgörenlerin endişelenmelerine neden olan eğitim/beceri eksikliğinin yaşanmasıdır.

Belirlenen nedenlere ek olarak; İngiltere’de 192 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, ödül yönetimi uzmanlarının sırasıyla kaynak veya zaman azlığı, bilgi veya veri eksikliği, üst yönetimin duyarsızlığı, örgütsel değişimler ve çözümleyici beceri eksikliği gibi nedenlerden dolayı ödülleri değerlendirip geliştiremediklerini ortaya koymaktadır (www.e-reward.co.uk, 2009). Ancak, tüm bu nedenlerin örgütten örgüte farklılık gösterebileceğini unutmamak gerekmektedir.

Ödüllendirme sistemlerinin uygulamaya koyulması, ödül uzmanlarının görevlerinin tamamlanmış olduğu anlamına gelmemektedir. Ödüllendirme sistemlerinin getirdiği sonuçların göz önünde bulundurulması da son derece önem arz etmektedir (Baeten, 2004: 236). Bunun için ödül uzmanlarının, Tablo 1.5'te sıralanan ödül ölçüm yöntemlerini kullanmaları faydalı olacaktır. Uygulanacak ölçüm yöntemleri, değerlendirilmek istenen alan ve elde edilmesi planlanan sonuçlara göre değişiklik gösterebilmektedir.

**Tablo 1.5. Ödül Ölçüm Yöntemleri**

<b><u>Değerlendirme Alanı</u></b>	<b><u>Ölçümler</u></b>
<b>Üretkenlik, performans ve ödül maliyetleri</b>	-İşgören başına düşen üretkenlik düzeyi -İşgören başına düşen kar, katma değer veya satış -Performans değerlendirme oranlarındaki eğilim -Rekabete oranla toplam ücret- ödül maliyetleri
<b>Finansal ödüller</b>	-Ücretin olası yatırım getirisi -Gözlenen olası ücret planları üzerindeki memnuniyet düzeyi
<b>İstihdam</b>	-İşgören devir hızı oranları -İşe devamsızlık oranları -Yüksek performanslı ve anahtar becerilere sahip işgörenlerin elde tutulma oranları -İş teklifi/ kabulü oranı -Boş kalan pozisyonların doldurulma süresi -İşin gerektirdiği nitelikleri tamamen karşılayan işgörenler tarafından doldurulan pozisyon oranı
<b>Genel ödül yönetimi</b>	-Piyasa durumu politikası ile karşılaştırılan mevcut piyasa pozisyonu -Esnek ödüllerdeki faaliyet düzeyi -Eşit ücret incelemelerini takiben cinsiyetler arası ücret farkındaki azalma
<b>Bağlılık ve ödüllerden duyulan memnuniyet</b>	-Anket yoluyla ölçülen işgören bağlılığı ve ödül memnuniyeti düzeyi -Ödüllerin rekabet gücünün yüksek olup olmaması ile ilgili işgören görüşleri -Performansın etkili bir şekilde yönetilip ödüllendirilmesi ile ilgili işgörenlerden alınan görüşler -Ödül düzenlemelerinin ihtiyaçları karşılaması ile ilgili yönetici görüşleri

**Kaynak:** Armstrong ve Cummins, 2011: 226.

Ödül uzmanlarının karşılaştıkları zorluklar nedeniyle, bazı durumlarda yöneticiler ödüllerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamasında isteksiz davranmaktadırlar. Bu isteksizlik, ilgili alandaki gelişmeleri engellemekte ve teori ile uygulama arasında zararlı bir uçurum yaratmaktadır. Söz konusu uçurum; geçici akımlar, yöneticilerin hevesleri, taklitçilik ve geçmiş tarafından etkilenebilen ödül yönetimi alanında daha geniş olabilmektedir (Armstrong, Brown ve Reilly, 2011: 107). Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için ödül yönetimi uzmanlarının inisiyatifleri ve bir bütün olarak ödüllendirme süreci, üst yöneticiler tarafından kontrol altında tutulmalıdır.

Özellikle Büyük Britanya, ABD ve Kanada gibi gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde görev yapan uzmanlar ve ödül yönetimi sorumlularının yanında,



hükümetler de ödül yönetimi konusunda söz sahibidirler. Hükümetlerin, kanun koyucu rolünün ötesinde politik çevrenin, ödül kavramını etkilediği görülmektedir. Ücretlerin kısmen hükümetler tarafından belirlenmesi ve bu konunun son derece politik bir nitelik taşımasından dolayı, kamu sektöründe çalışan işgörenler için ödül, geniş ölçüde politik çevreye ve gelişmelere bağlı kalmaktadır (Wilton, 2011: 226). Türkiye'de uygulanan asgari ücret buna örnek olarak verilebilir.

Politik çevrenin yanında ticari birlikler ve sendikalar da ödüller ile ilgili kurum ve kuruluşlardandır. Bu kurum ve kuruluşlar; üyelerinin ücretlerini artırmaya çalışmakta, ücretleri belirleyen yapıları baskı altına almakta, özellikle kadın işgörenlerin ücretlerini yükseltmekte, kazançları riske atan muhtemel ücret sistemlerinin kullanımını kısıtlayıp düzenlemekte, ödüllerin kapsamını genişletmekte, süreç ve şeffaflık yoluyla resmi kurallara da uyarak ortak görüşmeler yapmak ve yönetimin takdir yetkisini sınırlandırmak suretiyle işgören katılımını sağlamakta ve ödül yönetimi sürecini etkilemektedirler (Heery, 2013: 69). Bu süreç dahil olma isteğinin altında yatan temel neden; işyeri koşullarının iyileştirilmek ve işgörenlerin yaşam standartlarının geliştirilmek istenmesi olarak düşünülebilir.

ABD'de, toplu sözleşme anlaşmalarının yaklaşık % 20'si, toplu ödeme, parça başı ücret, verimlilik primi, kar dağıtımı, beceri temelli ücret gibi unsurları içeren alternatif ödül sistemlerine izin vermektedir. İşletmelerin, yoğun rekabetçi baskı altında kalmaları durumunda, bu planların uygulanma oranı daha da artmaktadır (Milkovich ve Newman, 2002: 525). Her ne kadar söz konusu kurum ve kuruluşların ödüller üzerindeki etkisi sınırlı olsa da, bu konuda yapılan araştırmalar ile uygulamada rastlanan düzenlemeler bu birliklerin ödül yönetimi süreci üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Hükümetler, birlikler ve sendikaların ücretler ile ödüller üzerindeki etkileri, sektörden sektöre değişiklik göstermekte ve birtakım ekonomik, siyasi ve teknik faktörlerden etkilenmektedir. Özellikle batılı ülkelerde bu kurum ve kuruluşların etkisi, genel anlamda 1945-1980 yılları arasında artış göstermiş, 1980 yılını izleyen

dönemde ise artan işsizlik, işgücü piyasalarının düzensizliği, özelleştirme ve sert kanunlar nedeniyle azalmıştır (Mathieson, 2000: 193).1990'lı yıllarda hız kazanan küreselleşme olgusu ise işgörenlerin hakları konusunda daha çok bilinçlenmelerine ve böylece işgörenleri destekleyen birlik ve sendikaların ücretler, ödüller ve haklar üzerinde tekrar aktif hale gelebilmelerine olanak sağlamıştır.

Ödül yönetimi sürecinde söz sahibi olabilen bir diğer unsur, lider yöneticilerdir. Lider yöneticiler, işgörelere doğrudan veya dolaylı olarak ödül verebilmekte ya da başarısızlık durumunda işgörelere cezalandırabilmektedirler (Podsakoff, Bommer, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 114). Böylece ödül yönetimi sorumlusu kavramı genişlemiş olmaktadır. Ehigie ve Akpan (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada, toplam kalite yönetimi uygulamalarında, yüksek ödül-düşük beklentili liderlik tarzı ile yüksek beklentili-düşük performanslı liderlik tarzının en uygun kombinasyon olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dolayısı ile, ödül yönetimi uzmanlarının yanı sıra örgüt içerisindeki lider yöneticilerin de bu konuda etkili olabildiklerini söylemek mümkündür. Çünkü ödüller, örgüt liderlerinin önemli buldukları konular hakkında vermek istedikleri mesajları en doğru ve kesin bir şekilde iletebildikleri bir yol olarak görülmektedir (Cacioppe, 1999: 322). Böylece işgörelere, performans değerlemede hangi noktalara önem verildiğini anlayabilmekte ve performans düzeylerini artırmak için becerilerini geliştirme yoluna gidebilmektedirler.

### **1.3.3. Ödüllerin Maliyeti**

Bir yönetim süreci kapsamında değerlendirilmesi gereken ödüller, örgütlere birtakım maliyetler getirmektedir. Bu nedenle; ödüllerin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi, finansmanının sağlanması ve hangi koşullara bağlı olarak dağıtılacağı belirlenmesi önem taşımaktadır.

Öncelikle ödüllendirme sistemi maliyetlerinin, işletmenin çeşitli finansal göstergeleriyle orantılı olarak izlenmesi gerekmektedir. Bunlar; etkinlik ve verimlilik oranları, satış miktarları, gelir gibi değişkenler olabilir. Bir başka yöntem de, her bir birim için farklı maliyet hesaplamaları yapmaktır (Erdemir, 2012: 167). Örneğin; satış elemanları için satış gelirleri baz alınabilirken muhasebe departmanında çalışanlar için hatasız muhasebe kayıtları göz önünde bulundurulabilir.

Ödüllendirmenin maliyeti sadece çalışanlara verilen ödüllerin toplamından oluşmamaktadır. Ödüllendirme sistemi için kullanılan yazılımların satın alınması, danışmanlık hizmetleri, ödüllendirme uygulamalarının takibi için görevlendirilecek ilave insan kaynakları personeli gibi farklı maliyetler de ödüllendirmenin toplam maliyetini artırabilmektedir (Erdemir, 2012: 167). Dolayısı ile, ödüllerin toplam maliyetinin hesaplanmasında ilave maliyetlerin de dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

İşgörenlere araç tahsis edilmesi sigorta, motorlu taşıtlar vergisi gibi farklı maliyetleri de içerdiğinden arabanın nominal değerinden daha fazla maliyete yol açmaktadır. Hastalık ödeneği ve ücretli izinler de bu duruma örnek olarak verilebilir (Wright, 2004: 188). Maliyet etkinliği yüksek olan toplam ödüller ise, işgörenlerin takdir ve farkındalık duygularını daha çok güçlendirmektedir (CIPD, 2002: 57). Bu nedenle, ödüllerin getireceği maliyetleri en aza indirmek isteyen örgütlerin toplam ödüllere ağırlık vermeleri önerilebilir.

#### **1.3.4. Ödül Yönetiminde Eşitlik ve Adalet**

Ödül yönetiminde eşitlik ve adalet konusu, genellikle kadın ve azınlıktaki işgörenler açısından ele alınmaktadır. Ödül yönetiminde uyumu bozan ve işgörenler arasında eşitsizliğe yol açan unsur olarak temelde kültür veya kültürel farklılıklar kabul edilmektedir (Kanan, 2014: 32). İlgili kanunlara ve iyileştirmelere rağmen

kadın işgörenler ile azınlıklara mensup işgörenler, halen birtakım eşit ve adil olmayan ücret ve ödül yönetimi uygulamalarına maruz kalmaktadırlar.

Kadın ve erkek işgörenler arasındaki eşit olmayan ücret ve ödül dağılımı temel olarak çalışma sürelerine bağlı olsa da diğer faktörler de bu eşitsizliği etkileyebilmektedir. Bu faktörler şunlardır (Wright, 2004: 151):

- *Yaş:* İşgücüne dahil kadın işgörenler, ortalama olarak erkek işgörenlerden daha gençtir. Bu durum tecrübe eksikliğine neden olabilmektedir.

- *Eğitim:* Geleneksel açıdan kadın işgörenler, erkek işgörelere göre daha az vasıfa sahiptirler. Bu dezavantajlı konumda, kadınların geçmişte daha kısıtlı eğitim olanaklarına sahip olmalarının payı unutulmamalıdır. Günümüzde bu durum değişmeye başlamıştır.

- *Sektör:* Kadın işgörenler, erkek işgörenlerden daha farklı sektör ve mesleklerde çalışmaya eğilim göstermektedirler. Bundan dolayı, kadın işgörenlerde uzmanlaşma düzeyi daha düşük olabilmektedir.

- *Çocuk yetiştirme için kariyere verilen aralar:* Kadın işgörenler, kariyerlerine geri dönüş yapsalar bile, ailede üstlendikleri rolden dolayı kariyerleri kesintiye uğrayabilmektedir.

- *Terfi için fırsat yetersizliği:* Kadın işgörenler, terfi sürecinde "cam tavan" olarak da adlandırılan, örgüt içerisinde görünmeyen fakat etkileri hissedilen eşit olmayan uygulamalarla karşı karşıya kalabilmekte, erkek meslektaşlarının gerisine itilebilmektedirler.

Kadın işgörenlerin yaptıkları işler ile becerilerini küçümseyen önyargılar ve kişisel algılar, rutin hale gelmiş ücret sistemleri ile iş değerlendirme programları gibi yapısal ve kurumsal faktörler söz konusu eşitsizliği daha da derinleştirmektedir (Shaw ve Clark, 2000: 199). Özellikle tepe yöneticilerin karar ve tutumları ile örgüt içerisinde hakim olan ödül iklimi, bu konuyu oldukça etkileyen diğer faktörleri oluşturmaktadır.

Bazı durumlarda ise kadın işgörenler, erkek meslektaşlarına göre daha avantajlı konuma gelebilmektedirler. Bu durum, kültürler ve sektörlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; Danzer ve Dolton (2012) tarafından Büyük Britanya'da, kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, özel sektördeki yüksek eğitilmiş kadın işgörenlerin kariyerlerinin sonlarına doğru, toplam ödül avantajına sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak, kariyerlerinin başlarında özel sektörde çalışan, eğitim seviyesi düşük kadın işgörenler ile kamu sektöründe görev yapan kadın işgörenlerin, ödül yönetiminde eşit olmayan uygulamalara maruz kaldıkları söylenebilir.

### **1.3.5. Ödüllendirme Sistemleri**

Ödüllendirme sistemleri; uzun yıllar, yetenekli işgörenlerin, örgüte çekilmeleri ve daha sonra elde tutulmaları için gerek duyulan ancak hiç arzulanmadığı halde kaçınılmaz olarak katlanılan bir araç olarak görülmüştür. Günümüz örgütleri ise ödüllendirme sistemlerinin, hedeflere ulaşmada oynadığı önemli rolün farkına varmış durumdadırlar (Gross ve Friedman, 2004: 8). İnsan kaynakları açısından bakıldığında ödüllendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminin önemli bir boyutu ve hatta insan kaynakları yönetimi stratejisinin temel taşı olmaya devam etmektedir (Medcof ve Rumpel, 2007: 59). Ödüllendirme sistemleri, ödül yönetimi sürecinin uygulama aracı olması nedeniyle örgütler tarafından gerekli özenin verilmesi gerektiği bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgören ödüllendirme sistemi; çalışanların örgüte olan katkıları, sahip oldukları becerileri, yetkinlikleri ve piyasa değerleri çerçevesinde ödüllendirilmeleri için gerekli olan; bir örgütün bütünleştirilen tüm kuralları, süreçleri ve uygulamalarından oluşmaktadır (Armstrong, 2004: 4). Bu sistemin kurulmasında özellikle işgörenlerin nitelikleri ve içerisinde bulunulan piyasanın koşulları göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütlerin ödül çıktılarını belirlemelerine yardımcı olan yöntem ve mekanizmalardan oluşan ödüllendirme sistemleri, performans temelli ve performansa dayanmayan ödüllendirme sistemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Performans temelli ödüllendirme sistemleri; işgörenlerin emeklerinin karşılığını, gösterdikleri çabaya ve işlerini ne denli iyi yaptıklarına göre vermektedir. Performansa dayanmayan ödüllendirme sistemleri ise işgörenleri; kıdem (hizmet yılı vb.) ve beceriler/yeterlikler gibi farklı kriterlere göre değerlendirmektedir (Chiang, 2005: 1548).Tercih edilen ödüllendirme sistemi, örgüt yapılarına ve içerisinde bulunulan koşullara göre değişiklik gösterebilmekte, bazen bu iki sistemin bir karışımını kullanmak da mümkün olabilmektedir.

Ödüllendirme sistemleri, bir örgütün amaçlarının elde edilebilmesine yönelik olarak farklı bireyler ve departmanların davranışları ile çabalarına rehberlik etmek ve bunları yönlendirmek için ücret sisteminin dikkatli kullanılmasını gerektirmektedir (Wei ve Gima, 2009: 89). Bu görüş, ödüllendirme sistemlerini sadece finansal ödüller sunan bir sistem olarak görmektedir. Ancak ödüllendirme sistemleri, tüm örgüt kademelerindeki işgörenlerin performanslarını artırmak amacıyla finansal nitelik taşımayan ödülleri de kapsamaktadır.

Etkili yönetilen ve iyi düzenlenmiş bir ödüllendirme sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır (Shields, 2007: 35):

- *İhtiyaçları karşılayabilme:* Ödüllerin ilgili ihtiyaçları karşılamada, işgörenlerin verdiği değer ile aynı kriterlere sahip olması,
- *Adil olma:* Sunulan ödüllerin, işgörenler tarafından sağlanan katkı ile orantılı olması; ödüllerin tüm işgörelere tutarlı bir biçimde dağıtılması ve işgörenlerin ödüllendirme politikalarını eşit görmeleri,
- *Yasal olma:* Tüm zorunlu haklar ve minimum standartları da kapsamak üzere işgören hak ve ehliyetleri ile ilgili yasal düzenlemelere uyulması,
- *Ekonomik olma:* Verilen ödüller ile ilgili masrafların, örgütün finansal şartlarına uygun olması,

- *Uygun maliyetli olma*: Toplam ödül giderlerinden, uygun yatırım getirisi elde edilmesi,

- *Stratejik açıdan bağlantılı olma*: Performans yönetiminde olduğu gibi, ödül yönetiminin de örgütün kurumsal ve ticari hedeflerini desteklemesi gerekmektedir.

Sıralanan bu özelliklerin yanında; bir ödüllendirme sisteminin etki derecesini belirleyen dokuz temel yapısal tasarım faktörü bulunmaktadır. Bu faktörler; iş veya işgören bazlı ücret, performans bazlı ücret, piyasa konumu, içsel- dışsal eşitlik, merkezileşmiş veya merkezileşmemiş ödül yapısı, hiyerarşi derecesi, ödül karması, iş garantisi ve kıdemdir (Lawler III, 1999: 41- 56). Genel açıdan bakıldığında; yapılan işin ekonomik değeri, uzun dönemde işgücü piyasası tarafından belirleniyorsa da tüm ödüllendirme sistemlerinin statü temelli olduğunu savunmak yanlış olmayacaktır (Gowler ve Legge, 1989: 338). Dolayısı ile, sıralanan yapısal tasarım faktörlerinden hiyerarşi derecesi ve kıdemin, ödüllendirme sistemlerinin etkinliğini belirleyen en önemli faktörler olduğunu söylemek mümkündür.

Ödüllendirme sistemlerinin taşıdığı özellikler doğrultusunda, uygulamada bazı temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu temel ilkeler (Barutçugil, 2004: 452- 453):

- *Ölçülebilenin ödüllendirilmesi*: Ödüllendirme konusunda bir sorun yaşıyorsa, nedeni büyük olasılıkla ölçme sistemi ya da istenen sonuçları tanımlamadaki eksikliklerdir.

- *Ödüllendirmenin uygulanabilir olması*: Eğer bir ödül türünü uygulama olanağı yoksa onun gündeme getirilmemesi gerekmektedir.

- *Tüm işgörenlerin ödüllendirilebilir olması*: İşgörenlerin, ödül için seçilebilirlik şanslarını artırmaları gerektiğini bilen organizasyonlar, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok etmekte ve işgörenlerin üst düzeylere gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır.

- *Ödüllerin görülebilir olması:* Ödüllerin etkileyici olabilmesi, verildikleri kişiler ve diğer işgörenler tarafından gözle görülebilir olmalarına bağlıdır. Bu ilke, parasal bir yönü bulunmayan ödüller için de geçerlidir.

- *Ödüllerin performansa bağlı olması:* İyi bir ödül, geçmiş performans için teşekkür ederken, gelecek için de heves yaratmaktadır.

- *Ödüllerin zamanında verilmesi:* Üstün performans ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzadıkça, ödülü hak eden kişi bu ikisinin birbirine bağlı olduğu inancını yitirmeye başlayacaktır.

- *Ödüllerin geri alınabilir olması:* Ödülün istenmeyen bir sonucu ortaya çıktığında, bunun giderilmesi ya da en azından zararlarının bir noktada kesilmesi ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.

- *Ödüllerin kişileri geliştirici olması:* Finansal olmayan ödüllerin en çekici yönü, kişilerin kendilerini gerçekleştirdiklerini ya da ruhsal açıdan zenginleştiklerini hissetmelerini sağlamasıdır.

- *Ödüllerin belirlenmesinin katılımlı olması:* Aynı düzeyde bulunan işgörenlerin, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesinde katılımları sağlanmalıdır.

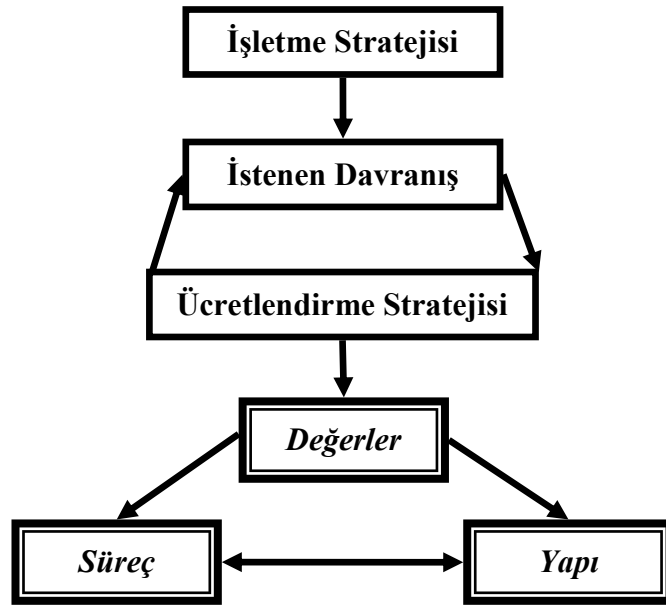
Ödüllendirme sisteminin temel amacı, işgörenler ile örgütün hedeflerinin bağdaştırılmasıdır (Le Meunier- Fitzhugh, Massey ve Piercy, 2011: 1161). Ödüllendirme sistemi ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki bağlantı, araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde incelenmekte ve ilgili literatürde sıkça yer almaktadır. Nitekim örgütün stratejik amaçlarının elde edilmesi için büyük bir önem taşıyan; ilgili bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgörenlerin örgüte kazandırılması ile bunu destekleyici bir örgüt kültürü ve yapısının yaratılması amacıyla, ödüllendirme sisteminin işgörenleri motive etmeye ve performanslarını artırmaya yönelik olarak düzenlenmesinin gerekliliği bilinmektedir (Allen ve Kilmann, 2001: 114). Bu sayede ödüllendirme sistemleri, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı ve sonuç olarak memnuniyet düzeylerini yükseltmeyi başarabilecektir.



Ödüllendirme sistemlerinin bir diğ er amacı da olumlu sonuçların ortaya konması için sistematik bir yol sağlamaktır (Wilson, 2003: 29). Sistematik yol ile kastedilen, sonuçların elde edilebilmesi için ödüllendirme sisteminde yer alması gereken tüm bileşenlerdir. Ayrıca bu amaca göre ödüller, örgütlerin başarıları ile ilişkilendirilmelidir. Böylece alınan başarıları sonuçlar, işgörenler üzerinde olumlu etki yaratabilecektir.

Ödül yönetimi sürecinde, ödül stratejilerinin ve ödül yönetimi sorumlularının belirlenmesinin ardından, ödüllendirme sisteminin kurulması aşamasına geçilmektedir. Bu süreçte, ödüllendirme sisteminin hangi amaçlarla kullanılacağı belirlenmeli, mevcut durum analiz edilerek sorunlar ortaya koyulmalı, tespit edilen sorunlar doğrultusunda çözüm önerileri geliştirilmeli, ödüllendirme kriterleri, ödül türleri, ödüllendirme politikaları ve ödül düzeyleri belirlenmeli, çok çeşitli ödül türlerinin çalışanlar arasında nasıl paylaştırılacağıyla ilişkili kararlar verilmeli yani bölümlendirme yapılmalı, ödüllendirme stratejileri, politikaları ve kriterleriyle ilgili çalışanlarla ne kadar bilgi paylaşılacağı konusunda da bir politika oluşturulmalı, ödüllerin ne zaman verileceği kararlaştırılmalı, maliyeti analizi yapılmalı ve son olarak gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesinin ardından uygulamaya geçilmelidir (Erdemir, 2012: 161- 167). Bu uzun işlemlerin titizlikle ve ayrıntılı bir biçimde gözden geçirilmeleri önem taşımaktadır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda ve ödül yönetimi süreci dahilinde kurulmak istenen ödüllendirme sisteminin tasarlanmasında, dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Söz konusu unsurları Şekil 1.8'de görmek mümkündür.



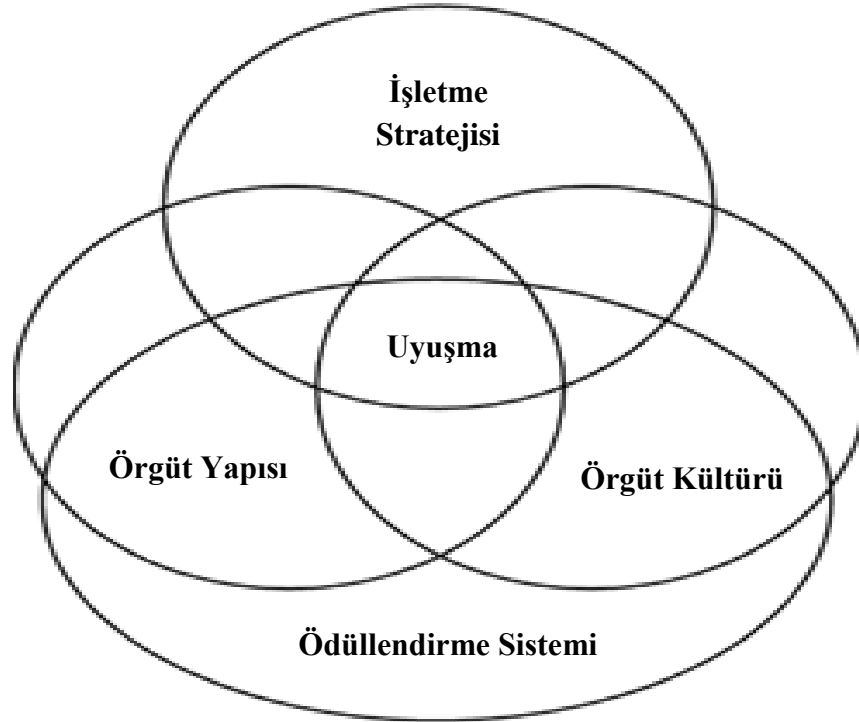
Şekil 1.8. Ödüllendirme Sisteminin Unsurları

**Kaynak:** Lewis, 2000: 11.

Şekil 1.8'de görüldüğü gibi işletme stratejisi; ödüllendirme sistemlerinin tasarım sürecinin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. İşletme stratejisi, örgütün elde etmek istediklerine nasıl ulaşacağını ve yüksek performansın sağlanması için hangi faaliyetlerde bulunulması gerektiğini ifade eden oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu kavram, ulaşılması arzulanan bireysel ve örgütsel davranışları etkilemektedir. Ücretlendirme stratejisi ise hem istenen davranışlara yön vermekte hem de bu davranışlar sonucunda şekillenmektedir.

Ödüllendirme sisteminin unsurlarını ortaya koyan Lawler'a göre; örgütün var olma nedenini açıklayan temel değerler, iletişim süreci, karar verme uygulamaları ve ödüllendirme hususunda benimsenen yönetim tarzından oluşan süreç, ödüller hakkındaki resmi prosedür ve uygulamaların meydana getirdiği yapı unsurunun birbirleri ile uyumlu hale getirilmesi, ödüllendirme sistemlerinin etkinliği için büyük bir önem arz etmektedir (Lewis, 2000: 12). Dolayısı ile, tüm unsurların doğru bir şekilde işleyebilmeleri için, unsurlar arasındaki ilişkinin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi zorunlu hale gelmektedir.

Kurulan ödüllendirme sisteminin; işletme stratejisi, örgüt yapısı, ayrıca bu sistemler içerisinde yer alan ve örgüt kültürünü oluşturan tüm fikirler ve uygulamalar ile uyum göstermesi gerekmektedir. Bu kavramlar arasındaki yakın ilişki Şekil 1.9'da özetlenmiştir.



**Şekil 1.9. Uyuşma Modeli**

**Kaynak:** Heneman ve Dixon, 2002: 240.

Kapsadığı unsurlar bakımından Şekil 1.8 ile paralellik gösteren Şekil 1.9'daki Uyuşma Modeli, söz konusu unsurların ödüllendirme sistemi dahilinde nasıl birlikte hareket etmeleri gerektiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca; ödüllendirme sistemi çerçevesinde oluşturulan ve uygulamaya konan tüm faktörlerin işgören ve örgüt istek ve ihtiyaçlarının yanı sıra, içerisinde bulunan piyasanın ve küreselleşen dünyanın değişen koşullarına uygun özellikler taşımaları gerekmektedir. Dolayısı ile, ödüllendirme sistemlerinin katı kurallar yerine esnek şartlar altında tasarlanmaları ve yürütülmeleri gerektiği söylenebilir.

Uyuşma Modeli'nde yer almayan fakat ödüllendirme sistemlerinin tasarlanması aşamasında özellikle işgören katılımının sağlanması hususunda göz önünde bulundurulması gereken önemli bir diğer faktör ulusal kültürdür. Karar almaya karşı daha kolektif yönelimli ülkelerdeki işgörenlerin, direkt katılım beklememeleri mümkündür ancak işgören ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak kararların, yöneticiler tarafından alınmasını beklemeleri doğal kabul edilebilmektedir (Cox, Brown ve Reilly, 2010: 252). Bu noktada ödül yönetimi sorumlularına düşen görev, işgören ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak ve memnuniyet düzeylerini yüksek tutabilecek ödüllendirme sistemleri geliştirerek dolaylı da olsa işgören katılımını sağlamaktır.

Yapılan araştırmalar, iş adaylarının kendi kişiliklerine uyan ödüllendirme sistemlerine sahip örgütleri aradıklarını ortaya koymuştur. Örneğin; risk almaktan kaçınmayan bireyler, performans bazlı ücreti beklerken, bireyseller ise grup performansı yerine bireysel performansa dayanan ücret planlarını tercih etmektedirler (Milkovich ve Newman, 2002: 294). Söz konusu araştırmaların sadece, bir finansal ödül türü olan ücreti ele almaları nedeniyle bazı eksik yönlerinin bulunduğu göz önünde tutulmalıdır.

Psikolojik açıdan ele alındığında ise ödüllendirme sistemi tercihinin anlaşılması; örgütlere işgörenlerinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması ve iş motivasyonu düzeylerinin artırılması için gerekli olan uygun motivasyon sisteminin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır (Hsieh, 2011: 4983). İşgören memnuniyeti açısından bu tercihlerin dikkatli bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Tercih ettikleri ödüllendirme sistemleri ile karşılaşan işgörenlerin, performans düzeylerinin artış göstereceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Armstrong vd. (2011) tarafından İngiltere'de 179 İnsan Kaynakları yöneticisi ve ödül yönetimi sorumlusu üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre; toplam ödül yaklaşımı ve örgüt yapılarını sadeleştirerek esneklik yeteneği kazandıran geniş band yapısı en sık kullanılan ve tercih edilen ödüllendirme sistemleridir. Hsieh (2011)'in

Tayvan'da doğrudan satış sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürüttüğü araştırmada; farklı kişilik özelliklerinin, ödüllendirme sistemi tercihlerini etkilediği ortaya koyulmuştur. Örneğin; uyumlu davranışlar sergileyen doğrudan satış işgörenlerinin iş memnuniyeti ve performans düzeylerini artırmak için, ödüllendirme sistemlerinde sosyal ödüllere daha çok yer verilmesi gerekmektedir.

Etkili yönetilen ödüllendirme sistemleri, örgütlere, birtakım avantajlar sunmaktadır. Bunların başında, işgörenlerin içerisinde buldukları örgüte kendilerini özdeş hissetmelerini sağlayan davranışların geliştirilmesi gelmektedir. Ödüllendirme sistemlerinin, geniş anlamda üç davranışsal hedefi bulunmaktadır. Bu hedefler şunlardır (Wilton, 2011: 220):

- *Üyelik davranışı:* İş arkadaşları ve yöneticiler arasındaki işbirliği ya da tam aksine işgörenler arasındaki rekabet yoluyla oluşmaktadır.
- *Görev veya amaç davranışı:* Bir işgörenin isteğe bağlı olarak ortaya koyduğu emeğinin kullanılması, kararlaştırılmış bireysel hedeflerinin takip edilmesi ve gerekli rol davranışlarının ifade edilmesi ile ilişkilendirilmektedir.
- *Uyum davranışı:* İşgörenlerin, işyerinin resmi olmayan ve resmi kurallarına bağlı kalmalarını ve örgütsel hedeflerin elde edilmesinde yönetim ile işbirliği yapmalarını sağlamak amacıyla ödülün bir kontrol mekanizması olarak kullanılmasını içermektedir.

Elde edilen davranışsal yararların yanında etkin bir ödüllendirme sistemi; işgörenlerin başarılarının takdir edilmesini ve memnuniyet düzeylerinin artırılmasını, örgüt içerisinde yüksek standartlara ulaşılmasını, kişisel ve sosyal amaçların gerçekleştirilmesini, yüksek üretkenlik düzeyine erişilmesini, işgörenler arasında yeterlik ve özgürlük duygularının gelişmesini sağlamaktadır (Cameron ve Pierce, 2002: 6). Bu sayede örgütlerin toplam performansı artırılabilenkte, kaynakların daha verimli kullanılması söz konusu olmaktadır. Ayrıca hızlı ve atik örgütlerin yaratılması için gerekli faktörlerden biri olan örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek işgörenlerin elde edilmesi ve bu işgörenlerin motive edilerek uzun süreyle örgütte

kalmalarının sağlanması için etkin bir ödüllendirme sistemine ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir.

Ödüllerin işgören performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu geniş bir ölçüde kabul görmektedir. Ancak hiçbir ödüllendirme sisteminin kusursuz olmadığı da unutulmamalıdır. Çünkü motivasyon kişisel bir kavramdır. Örneğin; bir bireyi motive eden bir faktör diğer bireyde aksi yönde etki yapabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerin işgörenlerini daha iyi tanımaya çaba göstermeleri, doğru motivasyonel stratejilerin ve ödül programlarının uygulanması açısından önem taşımaktadır (Njanja vd., 2013: 47). Yöneticilerin bu çabası, ödüllendirme sistemlerinin etkinliği açısından ödüllerin kişiselleştirilmesi hususunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu husus, ödül yönetimi sorumluları açısından oldukça zaman alıcı ve kimi durumlarda yüksek maliyetli olabilmektedir.

### 1.3.5.1. Sanal Örgütlerde Melez Ödüllendirme Sistemi

Küreselleşme olgusuyla birlikte ortaya çıkan sanal örgütlerin çeşitlerini oluşturan ağ tipi (network) örgütler, birleşme örgütleri ve hücrel örgütlerde uygulanması önerilen melez ödüllendirme sistemleri ve bu sistemler arasındaki farklılıklar Tablo 1.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 1.6. Sanal Örgüt Türüne Göre Önerilen Ücret ve Ödül Bileşenleri**

<u>Ödül Bileşeni</u>	Sanal Örgüt Türü				
	Yatay		Ağ (Network)	Birleşme	Hücrel
	Sürekli Takım	Geçici Takım			
<b>Beceri Temelli Ücret</b>	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek
<b>Değişken Ücret</b>	Orta	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük
<b>Hisse</b>	Düşük	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
<b>Kar Payı</b>	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
<b>Dolaylı Ödüller</b>	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<b>Tanımlanmış Haklar</b>	Yüksek	Yüksek	Yok	Yok	Yok
<b>Nakit Dengesi Hakları</b>	Yok	Yok	Yüksek	Yüksek	Yüksek

**Kaynak:**Heneman, Tansky ve Tomlinson, 2002: 127.

İçerisinde bulunan farklı sektörlere ve örgütlerin kendilerine özgü yapılarına rağmen sanal örgüt türleri için önerilen ödüllendirme sistemi karması Tablo 1.6'da özetlenmiştir. Sürekli ve geçici takımlar açısından bakıldığında; sürekli takımlarda ücretlerin daha çok beceriye dayalı olarak verildiği, geçici takımlarda ise ücretlerin değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Kısa sürede daha büyük projelerin gerçekleştirildiği geçici takımlara hisse senedi ve kar payı gibi ödüller dağıtılırken sürekli ve geçici takımların her ikisinde de dolaylı ödüllerden orta düzeyde yararlanılmakta, önceden tanımlanmış sosyal, ekonomik ve hukuki haklar işgörenlere yüksek oranlarda sunulmaktadır.

Tablo 1.6'da görüldüğü gibi; sanal örgütlerde de takımlar ve takım ödülleri önem taşımaktadır. Nitekim Rack vd. (2011) tarafından bilgisayar aracılı gruplarda finansal nitelik taşıyan takım ödülü stratejilerinin performans, ücret memnuniyeti ve iletişim davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen deney çalışmasında; takım temelli ödüllerin, işbirliğine dayanan ve görev yönelimli iletişimi sağladığı ortaya koyulmuştur. Sanal örgüt olarak da adlandırılabilen bilgisayar aracılı ortamlarda takım ödülleri, iletişim sürecini kolaylaştırmanın yanında işgören performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

Tablo 1.6'ya göre; sürekli takımlarda olduğu gibi hücrel örgütlerde de beceri temelli ücret daha yoğunken, değişken ücret ise ağ tipi örgütlerde daha yaygındır. Geçici takımlarla benzer şekilde hücrel örgütlerin ödüllendirme sistemlerinde de hisse senedi ve kar payı sıkça kullanılmaktadır. Ayrıca dolaylı ödüller ve nakit dengesinden kaynaklanan hakların da tüm sanal örgüt türlerinde geniş bir ölçüde uygulandığı görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi; bu bileşenler örgütten örgüte farklılık göstermekle beraber, ödüllendirme sistemlerini kurma ve uygulamadan sorumlu yöneticilerin söz konusu farklılıkları göz önünde bulundurarak kendi örgütlerine uygun melez ödüllendirme sistemlerini yaratmaları önem taşımaktadır. Ancak bu

sayede, ödüllendirme sistemleri etkin ve işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilir bir niteliğe kavuşmuş olacaktır.

### **1.3.5.2. Uluslararası Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi**

Küreselleşmenin etkisinin yoğun olarak görülmeye başlandığı 1990'ların ilk yıllarından bu yana çok uluslu işletmeler, içerisinde buldukları çok kültürlü ortam ve barındırdıkları farklı özellikteki işgörenleri nedeniyle; ödüllendirme sistemlerini ülkeden ülkeye ve hatta aynı ülkede bölgeden bölgeye değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca günümüz şartları altında, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler, ödüllendirme sistemlerini, değişik ülkelerdeki işgörenler ile merkez ülkelerdeki göçmen işgörenler için de uyumlu hale getirmeye yönelmektedirler.

Özellikle, dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip olan ABD menşeli çok uluslu işletmeler söz konusu uyumlaştırmayı gerçekleştirmektedirler. ABD'li çok uluslu işletmelerin; ev sahibi ülkelerdeki bazı sektörler ile işgücü piyasalarının doğası, sendikalaşma ve bağlı kurumlardaki toplu sözleşmelerin kısıtlayıcı gücünün bir sonucu olarak kendi ödül yönetimi politikaları ve ödüllendirme sistemlerinin belirli unsurlarını farklı ülkelerde bulunan bağlı işletmelere benimsetmeye çalıştıkları göze çarpmaktadır (Sayım, 2010: 2362). Bunu da bilgi transferi yoluyla gerçekleştirdikleri bilinmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde; uluslararası örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin özellikle kültür kavramı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Buradan hareketle, çok uluslu faaliyetlerde bulunan örgütlerin; kültürün ödül tercihleri üzerindeki potansiyel etkisinin farkında olmaları gerekmektedir. Nitekim; kültürler arası kapsamda ödül tercihlerini anlayabilmek örgütlere, ödül planları veya ödüllendirme sistemlerinin güdusel potansiyelini artırma ve kıt kaynakları etkin kullanma olanağı sağlamaktadır (Chiang, 2005: 1548). Kültür kavramının ödüllendirme sistemleri bakımından öneminin anlaşılması halinde; ödüllendirme



sistemleri sınırlar ötesinde de daha başarılı olabilecek, özellikle zaman ve maliyetler açısından tasarruf elde edilebilecektir.

Taşıdığı bu önem nedeniyle ödüllendirme sistemleri, sıkça kültür değişkeni göz önünde bulundurularak incelenmektedir. Uluslararası açıdan karşılaştırıldığında, ödüllendirme sistemleri üzerinde kültürel etkiye sahip dört faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu faktörler şunlardır (Sparrow, 2000: 204):

- *Karar verme odağı*: Merkezileşme, hiyerarşik otorite ve işgören katılımına karşı takınılan tutum üzerindeki vurguyu yansıtmaktadır.

- *Ücret belirleme ile ilgili yönetim kriterleri*: Farklı görüşleri, algılanan nedensel faktörleri ve ortak görüşün ne olacağını değişik açılardan değerlendirmek için yöneticiler tarafından kullanılan bilişsel taslakları vurgulamaktadır.

- *Önceden belirlenmiş ödül stratejilerinin işgören davranışı üzerindeki etkisi*: Değerler ve tutumlar tarafından meydana getirilecek esas davranışın sergileyeceği rolü belirtmektedir.

- *Çeşitli ülkeler için geliştirilen esas ödüllerin içeriği ve uygulaması*: Yukarıda sıralanan üç faktörün birleşimi görevini üstlenmektedir.

Uluslararası piyasalarda yer alan örgütlerin, etkili ödüllendirme sistemlerine sahip olabilmek için dikkat etmeleri gereken diğer faktörler; güç aralığı, maskülenlik/feminenlik ve belirsizlikten kaçınma düzeyidir (Hewitt Associates, 1991: 275). Bu bağlamda; İsveç, Norveç, Hollanda, Avustralya gibi gelişmiş, feminen, güç aralığı dar olan ve belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük ülkelerde işgörenler finansal ödüller yerine sosyal haklar, tatil gibi finansal olmayan ödüllerini tercih edebilirlerken Türkiye, Rusya, Meksika, Kenya gibi gelişmemiş veya gelişmekte olan, maskülen, güç aralığı geniş, hiyerarşiye oldukça önem veren ve belirsizlikten kaçınan ülkelerde ise finansal ödüllerin öncelikli olarak tercih edildiğini söylemek mümkündür. Söz konusu faktörler bağımsız olarak görünmekle birlikte kültür kavramı ile yakından ilişkilidirler.

Nitekim; Chiang (2005) tarafından, gelişmiş ülkeler olan Kanada, Büyük Britanya, Finlandiya ve Hong Kong'da bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; dört ülkede de içsel ödüllerin daha çok tercih edildiği, dışsal ödüllerde ise değişken ödüllere daha çok önem verildiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan kültür açısından benzer özellikler taşıyan Kanada, Birleşik Krallık ve Hong Kong'ta tercih edilen içsel ödüllerin neredeyse tümü farklı iken, benzer kültürlere sahip olmayan Kanada ve Finlandiya'da ise içsel ödül tercihleri çok büyük bir oranda aynıdır. Ayrıca performans temelli ödüllendirme sistemleri Kanada, Büyük Britanya ve Hong Kong'ta daha ön planda iken, Finlandiya ve Kanada'da becerilere dayanan ödüllendirme sistemleri Hong Kong ve Büyük Britanya'ya göre daha önem taşımaktadır. Şaşırtıcı görünen bu durumun, yapılan araştırmaya katılan işgörenlerin özelliklerinden kaynaklanabileceği unutulmamalıdır.

Uluslararası örgütlerde göçmen işgörenler için uygulanan değişik ödüllendirme sistemleri, genellikle oldukça maliyetli ve zaman alıcı olarak kabul edilmektedir. Bu algı, örgütleri uluslararası tecrübe ve bilgiye yaptıkları yatırımları azaltmaya veya kendi kendini idare eden göçmen işgörenler gibi alternatifleri aramaya yöneltmektedir (Tornikoski, 2011: 214). Söz konusu durum, göçmen işgörenler arasında işsizlik oranlarının artmasına yol açmaktadır.

Tornikoski (2011) tarafından, yurtdışında çalışan Finlandiyalı göçmen işgörenlerin buldukları örgütlerin ödül uygulamalarının bu işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada; toplam ödül paketi ve göçmen işgörenlerin örgütleri ile olan psikolojik sözleşmeleri arasında oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı bu çalışmada, uluslararası nitelikli örgütlerin, ellerinde bulundurdukları göçmen işgörenleri muhafaza edebilmeleri için, özellikle finansal olmayan ödüllerini değiştirmelerini önermektedir.

Sonuç olarak; sınırlar ötesinde çalışan örgütler, ödüllendirme sistemlerini oluştururken ulusal kültürleri ve yukarıda bahsedilen boyutları göz önünde

bulundurmalarıdır. Önemli olan ulusal kanunların, değerlerin, geleneklerin, istihdam uygulamalarının ve değişen politik, ekonomik ve sosyal koşulların açık bir şekilde anlaşılabilmesidir (Wilton, 2011: 228). Grubun temel ödüllendirme ilkelerine uydukları sürece yerel işletmelere bazı özgürlükler tanınarak ve bir çerçeve dahilinde esneklik teşvik edilerek benzerlikler ve farklılıklar üzerinde bir anlaşmaya varmak da mümkündür (Armstrong ve Cummins, 2011: 185). Bu sayede; rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında örgütler, küre-yerelleşme trendine uyum sağlamış olacaklar, ödüllendirme sistemlerinde yerel unsurlara önem vererek rakiplerinden avantajlı bir konuma gelebileceklerdir.

#### **1.4. Otel İşletmelerinde Ödül Yönetimi**

Otel işletmelerinde başarılı işgörenler, çeşitli şekillerde ödüllendirilmektedirler. Bu ödüllendirme işlemleri, örnekler artırılabilirle beraber genel olarak şu yöntemlerle yapılmaktadır (Şener, 2007: 117):

- Ayın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Yılın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Başarı ölçütü belli puanın üzerinde olan personelin (zincir otellerde), zincire bağlı başka otellerde (1 hafta) tatile gönderilmesi,
- Başarı ölçütü belli puanın üzerinde olan ve bunu sürekli kılan personele, ilave sigorta (hayat sigortası, sağlık sigortası vb.) yaptırılması.

Geçmişten günümüze otel işletmelerindeki rezervasyon, satış ve resepsiyon personeli, yaptıkları konaklama ya da hizmet satışı oranında ödüllendirilmektedirler. Ancak her otel ödüllendirme sistemi konusunda farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Bazı oteller rezervasyon görevlisinin bir saat içinde telefonla gelen rezervasyon talebinin kaç adedini gerçek rezervasyona dönüştürdüğü üzerinde

dururken, bazıları görevlinin yaptığı toplam satış sayısının otelin toplam doluluğuna katkısı veya yaptığı satışta ulaştığı ortalama fiyatın, ortalama oda fiyatına katkısı üzerinde durmaktadırlar (Kozak, 2002: 274). İşgörenlere sunulan ödüllerin, elde edilen başarıya, otellerin özelliklerine ve içerisinde bulunulan koşullara göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

Wong, Siu ve Tsang (1999) tarafından Hong Kong'taki otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada; işgörenlerin, finansal ödüller elde etmenin yanı sıra işlerinin ilgi çekici olması ve öğrenme fırsatları sunulması gibi nedenlerle otel sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir. Saldamlı (2000)'nin Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin stres kaynaklarını incelediği çalışmada; yetersiz ücret ve maddi koşullar, hem kabul ediliş oranı hem de yarattığı stres derecesi açısından birinci derecede önemli bir stres kaynağı olarak belirtilmiştir.

Yuen (2004)'in Çin'de otel yöneticileri ile yaptığı araştırmada; etkili iletişim ve ödüllendirme sistemlerinin, amaçların açıklığa kavuşturulması ve bütçeleme sorunlarının çözülmesinde önem taşıdığı ortaya koyulmuştur. Örücü, Bulut ve Karabulut (2005)'un Muğla ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile 1. sınıf tatil köyü statüsündeki konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; bu işletmelerde, etkin performans değerlemenin tam anlamıyla yapılmadığı, performans değerlendirme sonuçlarının ücret ve ödül yönetim politikalarına yansıtılmadığı, ancak modern insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyerek etkin ücret ve ödül politikalarını uygulayan işletmelerde ise hizmet kalitesinin yükseldiği saptanmıştır.

Sigala (2005) tarafından Yunanistan'daki otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada; ödüllerin, müşteri ilişkileri yönetimi sürecine en çok katkıda bulunan içsel unsur olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle otel işletmelerinin, eğitim ve ödüllendirmeye gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Choi (2006)'nin Kore'deki otel işletmelerinde yürüttüğü araştırmada; içsel ve dışsal ödüllerin, işgörenlerin

örgütleri ile olumlu ilişkiler kurmalarında güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Chiang ve Jang (2008) tarafından ABD'deki orta büyüklükteki otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada; otel işgörenlerinin iyi performans göstermeleri durumunda içsel çıktılarını kontrol edebildikleri, ücret artışları gibi finansal ödüller bekledikleri ve bu dışsal ödülleri elde edememeleri halinde ise motivasyon düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Chiang ve Birtch (2008)'in Hong Kong otel sektöründe 284 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmaya göre; finansal ödüller, görev davranışları için önemli performans bulgularına sahipken finansal ödüller ile finansal olmayan ödüllerin bir birleşimi, görev dışı davranışların elde edilmesi için faydalıdır. Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık ve toplum yanlısı davranış, finansal olmayan ödüllerin kullanılması yoluyla da geliştirilebilmektedir.

Radzi, Rambley, Salehuddin, Othman ve Jalis (2009)'in Malezya'daki üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; departman müdürlerinin ödül dağıtım süreci ile ilgili eşitlik algılarının, işten ayrılma niyetlerini etkilediği tespit edilmiştir. Ayupp ve Chung (2010) tarafından Malezya'da otel işletmelerinin önbüro çalışanları ile yapılan bir diğer araştırmada; işgörelere sunulan ödüller arttıkça işgören güçlendirmeye karşı oluşan algının daha olumlu hale geldiği ortaya koyulmuştur.

Yine Chiang ve Birtch (2011)'in, Hong Kong otel sektöründe gerçekleştirdiği diğer bir çalışmaya göre; güçlü bir ödül iklimi algısına sahip işgörenler, daha kaliteli hizmet sunmaya yönelimli olacaklar ve böylece iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık seviyelerinin artma eğilimi gösterecektir. Hrgovic (2012)'in Hırvatistan'daki otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmaya göre en çok kullanılan ödül türleri; %84 ve %77 oranları ile terfi ve finansal ödüllerdir. Ücretli izinler (%26) ve yaşam boyu öğrenme (%16) ise işgörelere en az sunulan ödül türleridir.

Usta ve Küçükaltan (2012) tarafından İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen çalışmada; ödüllendirmedeki artışın, örgütsel bağlılığı da artıracığı belirlenmiştir. Abid ve Tara (2013)'nın Pakistan'daki otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; işyeri tasarımının, ödüller ve işgören motivasyonu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Davras ve Gülmez (2013) tarafından Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde tamamlanan çalışmada; ödüllerin, işgören memnuniyetini sağlayan sekiz faktörden biri olduğu ortaya koyulmuştur.

Shadzad ve Jehanzeb (2013) tarafından Pakistan'daki bir otel işletmesinde yapılan araştırmada; finansal olmayan ödüllerin işgörenleri motive etme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Bustamam, Teng ve Abdullah (2014)'ın Malezya'daki otel işletmelerinin önbüro çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; ödüllerin, iş memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1.7'de, 1999-2014 yılları arasında ödül yönetimi ile ilgili olarak otel işletmelerinde yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi otel işletmelerinde ödül yönetimi; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti gibi birçok kavram ile ilişkilendirilmiş olmakla beraber en çok motivasyon, iş memnuniyeti, hizmet kalitesi ve performans değişkenleri ile birlikte incelenmiştir. Otel işletmelerinde ödül yönetimi araştırmalarında en sık kullanılan istatistiksel analizlerin t-testi, yapısal eşitlik modeli, ANOVA, regresyon ve korelasyon analizleri olduğu görülmüştür.

**Tablo 1.7. Otel İşletmelerinde Ödül Yönetimi Araştırmaları**

Araştırmanın Adı	Yazar(lar)	Yılı	Örnek Kütle	Değişken(ler)	Analiz	Sonuç ve Öneriler
The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-related Motivators	S. Wong, V. Siu ve N. Tsang	1999	1245 işgören	Demografik unsurlar, motivasyon	ANOVA, MANOVA	Otel işletmelerinde çalışan işgörenler için, finansal ödüllerin yanı sıra iş zenginleştirme ve öğrenme fırsatlarının önem taşıması nedeniyle, mevcut görevlerin gözden geçirilmesi ve uygun değişikliklerin yapılması gerekmektedir.
Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama	A. Saldamlı	2000	663 işgören	Örgütsel stres	ANOVA, t-testi, Tukey testi	Yetersiz ücret ve maddi koşullar ile takdir ve manevi desteğin azlığı, örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili en önemli stres kaynakları olarak belirlenmiştir.
Goal Characteristics, Communication and Reward Systems, and Managerial Propensity to Create Budgetary Slack	D. C. Y. Yuen	2004	108 otel yöneticisi	İletişim sistemleri, bütçeleme	Varyans analizi, Spearman sıra korelasyonu	İletişim ve ödül değişkenleri, amaçların ortaya koyulması ve bütçeleme sorunlarının azaltılması için gerekli ortamı sağlamaktadır.
Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla İli Örneği)	E. Örucü, Z. A. Bulut ve A. N. Karabulut	2005	40 departman müdürü	Performans, hizmet kalitesi	Pearson kıkare testi, bağımsız örneklem testi	Doğru ücret ve ödül politikaları uygulanması durumunda otel işletmelerinin hizmet kaliteleri ve dolayısıyla rekabet güçleri artacaktır.
Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications	M. Sigala	2005	84 otel işletmesi	Müşteri ilişkileri yönetimi	t-testi	Ödüller, müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olmasına katkıda bulunan en önemli içsel unsurdur.
A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention	K. Choi	2006	375 işgören	İşten ayrılma niyeti, örgüt ile ilişki kalitesi, iş memnuniyeti	Yapısal eşitlik modeli	İşgörenlerde ihtiyaç-ödül eşleştirmesinin sağlanması, örgüt ile kurulan ilişkinin kalite düzeyini yükseltmektedir. Böylece iş memnuniyeti artırılarak işten ayrılma niyeti düzeyi düşürülmektedir.

Araştırmanın Adı	Yazar(lar)	Yılı	Örnek Kütle	Değişken(ler)	Analiz	Sonuç ve Öneriler
An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation	C. Chiang ve S. S. Jang	2008	289 işgören	Motivasyon	Yapısal eşitlik modeli	İşgören motivasyonunun sağlanmasında içsel ödüller, dışsal ödüllere göre daha katkı sağlamaktadır.
Achieving Task and Extra-task-related Behaviors: A Case of Gender and Position Differences in the Perceived Role of Rewards in the Hotel Industry	F. F. T. Chiang ve T. A. Birtch	2008	284 işgören	Performans	Standart sapma	Bir ödülün algılanan motivasyon değeri, bu ödülün türüne göre farklılık göstermektedir.
An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers' Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice	S. M. Radzi, S. Z. A. Rambley, M. Salehuddin, Z. Othman ve M. H. Jalis	2009	254 departman müdürü	İşten ayrılma niyeti, örgütsel adalet	Yapısal eşitlik modeli	Ücret memnuniyeti, iş yoğunluğu, ödüller ve iş sorumlulukları gibi iş çıktıları ile ilgili eşitlik algısı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.
Empowerment: Hotel Employees' Perspective	K. Ayupp ve T. H. Chung	2010	125 işgören	İşgören güçlendirme	T-testi, One-way ANOVA, Korelasyon analizi	İşgören güçlendirmenin başarılı olabilmesi için açık iletişim, bilgi ve güç paylaşımı ile ödülleri içeren uygulamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
Reward Climate and its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes	F. F. T. Chiang ve T. A. Birtch	2011	284 işgören	Hizmet kalitesi, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık	Korelasyon analizi, regresyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi	Güçlü ödül iklimi algısına sahip işgörenler hizmet kalitesine daha çok önem vermekte, bu işgörenlerin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir.
Implementation of Quality Management Systems in Large and Medium-sized Croatian Hotel Enterprises	A. V. Hrgovic	2012	31 otel işletmesi	Hizmet kalitesi	Standart sapma	Otel işletmelerinin %50-60'ı işgörenlerini ödüllendirmek için gelişmiş bir sisteme sahiptir. Ancak bu oran, hizmet kalitesinin sağlanması açısından çok düşüktür.



Araştırmanın Adı	Yazar(lar)	Yılı	Örnek Kütle	Değişken(ler)	Analiz	Sonuç ve Öneriler
Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	I. Usta ve D. Küçükaltan	2012	140 işgören	Örgütsel bağlılık	Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis testi	İşgörenlerin demografik özellikleri, örgütsel bağlılığa ve ödüllendirmeye bakış açılarını genellikle etkilememektedir.
The Impact of Rewards on Employee Motivation, the Mediating Role of Office Design: Empirical Evidence from Hotel Industry of Pakistan	S. U. Abid ve N. Tara	2013	250 işgören	İşyeri tasarımı, işgören motivasyonu	Doğrusal regresyon, Baron ve Karon testi	Etkili ödüller ve uygun işyeri tasarımı; işgören motivasyonu, bağlılığı ve üretkenliğini artırarak örgütlerde işgören devir hızını azaltmaktadır.
Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma	Ö. Davras ve M. Gülmez	2013	870 işgören	İş memnuniyeti	Faktör analizi, t testi, tek yönlü varyans analizi	Ödül boyutunda, zincir otel işletmesi çalışanlarının iş memnuniyeti düzeylerinin bağımsız otel işletmesi çalışanlarının iş memnuniyeti düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.
Determining Motivation Through Reward	S. Shahzad ve Jehanzeb	2013	75 işgören	İşgören motivasyonu	Standart sapma, korelasyon analizi	Finansal olmayan ve finansal nitelik taşıyan ödüllerin birleşimi işgörenleri motive etmek için kullanılmalıdır.
Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia	F. L. Bustaman, S. S. Teng ve F. Z. Abdullah	2014	132 işgören	İş memnuniyeti	Korelasyon ve regresyon analizi	Finansal olmayan ödüllere kıyasla finansal ödüller, iş memnuniyeti üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel özdeşleşme kavramının örgüt ve işgörenler açısından taşıdığı önem irdelendikten sonra özdeşleşme türleri, örgütsel özdeşleşme kavramı ve bu kavramın diğer kavramlar ile ilişkisi ele alınmıştır. Bölüm sonunda ise, otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme üzerine yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

#### **2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt ve İşgörenler Açısından Önemi**

Örgütsel özdeşleşme kavramı son yıllarda araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiş bulunmaktadır. Giderek artan bu ilginin iki temel nedeni vardır: Örgütsel özdeşleşmenin, örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve anlaşılması sürecinde büyük bir yere sahip olması ve örgüt ile işgörelere birçok yarar sağlaması (Qureshi, 2011: 3450). Dolayısı ile, örgütsel özdeşleşmenin örgüt ve işgörenler açısından taşıdığı önemin ele alınması gerekmektedir.

Öncelikle örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi halinde örgüt üyeleri, örgüt yararına daha fazla kişisel katkıda bulunmakta ve dış çevreye karşı örgütü daha istekli temsil etmektedirler (Schaubroeck, Peng ve Hannah, 2013: 1152). Örgütsel özdeşleşme; grup içi uyum, işbirliği, fedakarlık ve örgütün pozitif açıdan değerlendirilmesi ile sonuçlanan, örgüt değerleri ve normlarının içselleştirilmesi hususunu ortaya çıkarmaktadır (Lee, 2008: 270). İşgörenlerin, kendilerini örgütleriyle özdeş hissetme düzeyleri ve örgütsel açıdan beklenen duyguları içselleştirme düzeyleri paralellik göstermekte, bu ilişki de örgütlerinde üstlendikleri görevlerde daha az duygusal uyumsuzluk yaşamalarını sağlamaktadır (Mishra ve

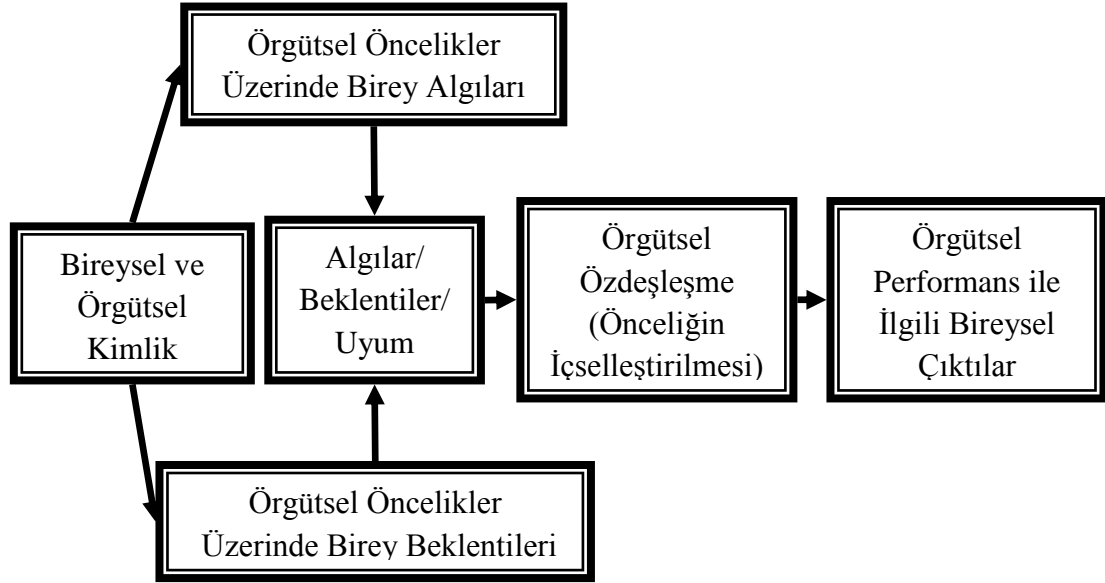
Bhatnagar, 2010: 405). Bahsedilen bu yararlar, örgütsel özdeşleşmenin psikolojik açıdan sağladığı avantajları özetlemektedir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı; işgörenlerin, içerisinde buldukları örgüte bağlılıkları açısından psikolojik anlamda bir önem taşımasının yanında örgütün finansal performansına etkisi bakımından da son yıllarda araştırmalara konu olmaktadır. Çünkü örgütsel özdeşleşme, hem birey hem de grup düzeyinde satış başarısının önde gelen belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir (Millward ve Postmes, 2010: 335). Boivie, Lange, McDonald ve Westphal (2011) tarafından, ABD'de 21 CEO üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek bir CEO'nun, örgüte ve imajına zarar verebilecek kişisel kazanımların önüne geçebileceği ve bu durumda yönetim kurulu bağımsızlığının vekalet maliyetini düşürmesinin mümkün olmadığı belirlenmiştir.

Diğer taraftan güçlü örgütsel özdeşleşmenin, örgüt içerisinde karar alma süreçlerinin hızı ve niteliğini, dolayısı ile etkinliğini artırdığı ortaya koyulmuştur. Çünkü örgütsel özdeşleşme, örgütte bulunan diğer bireyler ile olan karşılıklı davranışların müzakere edilme maliyetlerini asgariye indirgemektedir (Li vd., 2002: 328). Kısacası örgütsel özdeşleşme, örgüt içerisindeki bürokratik işlemleri hızlandırarak kısaltmakta, böylece ilgili maliyetleri azaltmaktadır. Bu durumu, örgütsel özdeşleşmenin finansal yararları arasında saymak mümkündür.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini yükselten öz değerlendirme süreci, örgüt açısından önem taşıyan hedeflere yönelik bireysel motivasyonu artırması bakımından değer kazanmaktadır (Immordino, 2010: 141). İşgörenler ve örgüt arasında psikolojik bir bağ kuran örgütsel özdeşleşme, yöndeş beklentilerin oluşmasını sağladığından koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, kişilerarası güven ve işbirliğini artırarak örgütsel amaçların elde edilebilmesi için üyelerin çabalarını koordine etmeleri yönünde onları motive etmektedir (Ertürk, Demircan ve Ceylan, 2005: 83). Bu bakış açısına göre örgütsel özdeşleşme, işgören motivasyonunu etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 2.1’de kimlik, özdeşleşme ve performans arasındaki ilişki görülmektedir. Şekil 2.1, örgütsel özdeşleşmenin, örgüte olan katkısını performans açısından ele almaktadır.



**Şekil 2.1. Bireysel Algıların Örgütsel Öncelikler Üzerindeki Sonuçları**

**Kaynak:** Whetten ve Foreman, 2014: 452.

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi bir bireyin kimliği; o bireyin üyesi bulunduğu örgütün öncelikleri ile ilgili olan algı ve beklentilerini şekillendirmektedir. Bu öncelikler, örgüt liderinin benimsediği kurallar ve değerler olabileceği gibi, hali hazırda uygulanmakta olan politika ve yöntemlerden de meydana gelebilmektedir. Bireylerin algı ve beklentileri, örgüte dahil olunduktan sonra yaşanan gelişmelerden de etkilenebilmektedir. Örgüt üyelerinin algı ve beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi, örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemektedir.

İşgörenin örgüt ile özdeşleşmesinin, işgöreni daha bağlı ve örgütsel performansa katkıda bulunmaya daha çok istekli hale getirdiği düşünülmektedir (Boessenkool, Leisink ve Verweel, 2003: 31). Çünkü özdeşleşen bireylerin, örgütsel amaçlara ve gerekliliklere uymaya daha eğilimli oldukları kabul görmektedir. Şekil

2.1'den de anlaşıldığı gibi örgütsel özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bireysel ve örgütsel performans ile sonuçlanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, örgütlere daha çok yarar sağlamakla beraber, bireyler açısından da birtakım getirilere sahiptir. Özdeşleşmenin bireysel açıdan en büyük yararı; bireye, değer verdiği kimselere benzeme, onlar gibi olduğunu düşünme duygusunu sağlamasıdır (Özdemir, 2010: 239). Ayrıca bireyler, örgütlerle aidiyet ihtiyaçlarını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşmektedirler (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Bu durum, işgörenlerin psikolojik iyi oluşlarını etkilemekte, stres düzeylerini azaltmakta ve sonuç olarak performansları üzerinde olumlu sonuçlar getirebilmektedir.

Ters açıdan bakıldığında, örgütsel özdeşleşme eksikliği; algılanan sosyal destek seviyesinde düşüş ile stres ve tükenmişlik sendromu, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ve hastalık (ufak rahatsızlıklar, depresyon vb.) seviyelerinde artış ile ilişkilendirilmektedir (Knight ve Haslam, 2010: 721). Diğer taraftan, işgörenlerin yüksek stres seviyesinde işlerini yapmaları ve yaşadıkları stres nedeniyle ciddi sağlık problemleri ile karşı karşıya kalmalarının, örgüt ile özdeşleşmelerini olumsuz yönde değiştirmesi beklenmektedir (Turunç ve Çelik: 2010: 190). Örgütsel özdeşleşmenin, işgörenleri ve örgütleri özellikle olumsuz yönde çift taraflı olarak etkilediği ifade edilebilir.

Sonuç olarak; örgüt üyelerinin kendi örgütleri ile olan sosyal özdeşleşmelerinin anlaşılmasının, örgüt bilimi araştırmacılarının önemli bir hedefi haline geldiğini belirtmek mümkündür. Çünkü genel olarak düşünüldüğünde, örgütsel özdeşleşme; işgören devir hızının etkilenmesi, yüksek nitelikli işgören seçim süreçlerinin oluşturulması, işgören motivasyon unsurlarının belirlenmesi ile uygun insan kaynakları program ve ilkelerinin tasarlanması açısından örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında önemli bir role sahiptir (Lane ve Scott, 2007: 175). Söz konusu yararlar, örgütsel özdeşleşmeyi hem araştırmacıların hem de örgütlerin ilgi odağı haline getirmekte ve bu ilgi günden güne artmaktadır.

## 2.2. Özdeşleşme Kavramı ve Kapsamı

Çalışmanın bu bölümünde; özdeşleşme kavramı tanımlanmakta, bu kavram ile sosyal kimlik yaklaşımı ve sosyalleşme süreci arasındaki ilişki üzerinde durulmakta, örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınmakta, örgütsel özdeşleşmenin örgütler ve işgörenler açısından önemi irdelenmekte ve son olarak, örgütsel özdeşleşme ile ilgisi bulunan diğer kavramlar ortaya koyulmaktadır.

### 2.2.1. Özdeşleşme Kavramı

Küreselleşme olgusu ile birlikte değişim gösteren örgütler, rakiplerinden bir adım önde olmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejilerin en önemlilerinden biri de güçlendirilmiş insan kaynağıdır. Emek olarak da adlandırılan insan kaynağı, üretim faktörleri içerisinde en önemli faktörlerden biridir. Dolayısı ile, insan kaynağını güçlendirici uygulamaların, örgütler açısından taşıdığı önem her geçen gün artmaktadır.

Hızla büyüyen ve gelişen insan gücü; örgütsel faaliyetlerin de odak noktası haline gelmiş, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans, işgören özdeşleşmesi ve bağlılığını artırması talep edilmeye başlanmıştır (Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke, 2007: 133). Üyesi buldukları örgüt ile kendilerini özdeş veya diğer bir deyişle bütün hisseden işgörenlere sahip olmak için yapılacak olan çalışmaların, geliştirilebilecek stratejiler açısından en ön sıralarda yer aldığı söylenebilir.

Birçok stratejik düşünce, örgüt geliştirme girişimleri, takım kurma çalışmaları ile sosyalleşme çabalarına yön veren özdeşleşme ve buna benzer bir konu olan kimlik; örgütler, gruplar veya bireyleri kapsayan bir oluşumun tanımlanmasına değinen oldukça güçlü kavramlardır (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000: 13). Taşıdığı

bu önem nedeniyle özdeşleşme, üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulması gereken bir kavramdır.

Özdeşleşme, literatürde ilk olarak, politik bilimler alanında çalışmalar yapan Lasswell tarafından, psikoloji, sosyoloji ve söz bilimle ilgili bir kavram olarak kullanılmıştır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63). Lasswell (1935), özdeşleşme kavramını, "bir birey ve nesne arasındaki duygusal ilişki ile doğrudan bağlantılı benzerlik algısı" olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre özdeşleşme, kimliğin ortaya çıkma sürecidir. Yapısal açıdan bakıldığında ise özdeşleşme; kimliği meydana getiren ve aynı zamanda kimliğin oluşturduğu bir davranış türüdür (Scott, Corman ve Cheeney, 1998: 304). Ancak, kimliğin ve davranışların oluşması için de belirli bir sürecin gerçekleşmesi gerektiği bilinmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde özdeşleşme; "*Bir nesne ya da bireyin; bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi*" olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 20.05.2014). Özdeşleşme, bireyin kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak tanımlamak için hazır oluşunu yansıtan kalıcı bir durumdur (DeConinck, 2011: 618). Bu durumun hazır hale gelmesi ve bireyin kendisine uygun bir sosyal grubu bulabilmesi için de yeterli sürenin geçmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Bir davranış türü ve bir durum olarak da tanımlanmakla beraber, yapılan tanımlar özdeşleşmeyi genellikle bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu nedenle, psikolojik ve sosyal yönü de bulunan özdeşleşmenin, bireyler ve örgütler açısından bir strateji olarak kabul edilerek yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Böylece özdeşleşme, bireylere ve örgütlere azami faydayı sağlayacak hale gelebilecektir.

Bireyler kendi çevrelerini oluşturma, özsaygılarını artırma ve bu iki nedeni kapsayan üçüncü bir genel nedenden dolayı çeşitli gruplar ile özdeşleşmektedirler (Stoner ve Gallagher, 2011: 1795). Özdeşleşme, bir bireyin başka bir birey veya gruptan kaynaklanan davranışları benimsemesi sonucu oluşmaktadır. Çünkü bu

davranışlar, diğer birey veya grup ile olan tatmin edici ilişki ile bağdaştırılmaktadır (Kelman, 1961, 63). Özdeşleşmenin meydana gelebilmesi için, bireyin kendisine benzer bireyler veya grupların varlığı ile bu unsurlar arasındaki bağın önem taşıdığını söylemek mümkündür.

Bir bireyin, kendisini sosyal bir grup ile özdeş hissetmesi durumunda, bu birey gruba daha çok bağlanmakta ve kendi istemi dışındaki dışsal faktörler etkili olmadığı sürece gruptan ayrılma eğilimi göstermemektedir. (Smith, Amiot, Callan, Terry ve Smith, 2010: 45). Kısacası özdeşleşmiş bireyler, benimsedikleri sosyal grup ile olan bağlarını giderek güçlendirme eğilimindedirler. Bu bakış açısı daha çok, özdeşleşme kavramının psikolojik yönünü vurgulamaktadır.

## **2.2.2. Özdeşleşme Türleri**

Özdeşleşme, bireylerde çeşitli şekillerde görülmektedir. Özdeşleşme türlerini ele almanın, bu kavramın olumlu ve olumsuz tüm boyutlarının anlaşılması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **2.2.2.1. Kimliksizleşme**

Kimliksizleşme kavramı, araştırmacılar tarafından ilgi gören konulardan biri haline gelmeye başlamıştır (Pratt, 2001: 20). Kimliksizleşme; bir bireyin kimliği ile bu bireyin içerisinde bulunduğu örgütün kimliği üzerindeki algısı arasındaki bilişsel ayrılığa dayanarak oluşturduğu kişisel bir algı ve bireyin kendisi ile örgütü arasındaki negatif yönlü ilişkisel sınıflandırmasıdır (Bhattacharya ve Elsbach, 2002: 28). Kimliksizleşmenin tamamen kişisel algı ve yargılara dayanması dikkati çekmektedir. Çünkü kimliksizleşme sürecinde işgörenler, kendi değerleri ile örgüt değerlerinin birbirlerinden bütünüyle farklı olduğuna inanmaktadırlar.



Bir bireyin hafızasında, örgütün tamamı, örgütün itibarı veya bu bireyin kişisel deneyimlerine dayanan tutumu arasında kuvvetli bir çağrışım bulunması ve bu tutumun olumsuz yüklü olması durumunda bireyin örgüte karşı olan tutumu da olumsuz olacaktır. Bu ilkedен yola çıkılarak denge halinin, bireyin örgütten fiziksel veya psikolojik olarak uzaklaşması sonucunda aradaki bağın zayıflaması ile oluşacağını söylemek mümkündür (Lane ve Scott, 2007: 183). Kimliksizleşme sürecinde örgütsel unsurlar da etkili olmakla birlikte, daha çok işgörenlerin uzaklaşma veya yakınlaşma yönündeki kararları ön planda olmaktadır.

Örneğin; bir farmakoloji firmasının kanserli hastalar için bir tedavi yöntemi bulması durumunda bu firmanın işgörenlerinin özdeşleşme düzeylerinin artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu tedavi yönteminin çok pahalı olması durumunda ise, işgörenler kimliksizleşme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Gibney, Zagenczyk, Fuller, Hester ve Caner, 2011: 1087). Çünkü, işgörenlerin kişisel değerleri ile örgüt değerleri ters düşmektedir. Bu örnek, özdeşleşme ve kimliksizleşme durumlarının birbirlerine zıt olduklarını fakat aralarında ince bir sınır bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2.1’de, özdeşleşme ile bu kavramın alt boyutlarından biri olan kimliksizleşme arasındaki farklılıklar çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Belirleyiciler kısmında yer alan unsurların literatürde, kimliksizleşmenin temelleri olarak incelendiği görülmektedir. Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, bu iki kavram birbirlerine tamamen zıt özellikler göstermektedir.

**Tablo 2.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Kimliksizleşme**

<b>GÖSTERGELER</b>	<b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME</b>	<b>ÖRGÜTSEL KİMLİKSİZLEŞME</b>
<b>Bağlanmışlık Algıları</b>	-Alt seviyeden başlayarak tam kimlik keşifi	-Alt seviyeden başlayarak daha üst seviyelerde kimlik ayrılığı
<b>İlişkisel Sınıflandırma</b>	-Pozitif sınıflandırmalar (Ortak çalışanlar, takım üyeleri vb.)	-Negatif sınıflandırmalar (Rakipler, düşmanlar vb.)
<b>BELİRLEYİCİLER</b>		
<b>Bir bireyin kimliğini geliştiren örgüt algılarına katkıda bulunan unsurlar</b>	-Örgüt kimliği ile uyumlu değerlere sahip olma -Örgütsel itibarın, özdeşleşen bireyin kişisel itibarını olumlu açıdan etkilediğine dair algı -Örgüt ve üyeleri ile kapsamlı kişisel iletişime dayanan algı	-Örgüt kimliğine olumsuz açıdan yaklaşan uyumsuz değerlere sahip olma -Örgütsel itibarın, özdeşleşen bireyin kişisel itibarını olumsuz açıdan etkilediğine dair algı
<b>Bir bireyin kimliğini tehdit eden örgüt algılarını oluşturan unsurlar</b>	-Uyumlu değerlerin belirgin olduğu durumlar	-Uyumsuz değerlerin belirgin olduğu durumlar (Örgüt destekçileri ile yaşanan tartışmalar vb.) -Sınırlı kişisel deneyime dayanan örgüt algısı -Önem taşıyan boyutlarda tüm örgüt üyelerinin benzer olduğuna dair algı -Rekabet -Yanlış kimlik tespiti potansiyeli
<b>SONUÇLAR</b>		
<b>Grup içi veya grup dışı durumları geliştiren faaliyetler</b>	-Örgütü destekleyici davranışlar (Finansal destek, gönüllü iş yapma vb.) -Örgütün dış ortamda övülmesi	-Muhafif bir örgütü destekleyici davranışlar -Örgütün dış ortamda eleştirilmesi

**Kaynak:** Elsbach ve Bhattacharya, 2001: 398.

Örgüte karşı olan kimliksizleşmenin en yüksek seviyeye çıkması durumunda işgörenler, kendi kimliklerini örgüt kimliğinden ayırma eğilimi göstermektedirler (Mishra ve Bhatnagar, 2010: 405). Kimliksizleşmenin diğer sonuçları olarak; sırf örgüt tarafından belirlendiği için örgütsel öncelikler ve amaçlara karşı koyma, örgütün diğer üyeleri arasında güvensizlik ortamı yaratma ve örgüt içerisinde sürekli şikayetleme sayılabilir (Boroş, 2008: 6). Ayrıca kimliksizleşme; madde kullanımı, işe devamsızlık, işe geç kalma, kısa dikkat süresi ve sabotaj ile pozitif yönde ilişkilidir (Carlin, End ve Mullins, 2010: 76). Bu nedenle, örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılabilmesi ve işgörenlerin iş tatminlerinin artırılabilmesi için kimliksizleşme kavramına gereken önem verilmelidir.

Kimliksizleşme, özdeşleşmenin negatif bir türü olması yönüyle yabancılaşmadan ayrılmaktadır (Scott vd., 1998: 331). Ancak işgörenlerin kimliksizleşme düzeyinin yükselmesi durumunda, örgüt içerisinde yabancılaşma yaşayabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Buradan hareketle yabancılaşmanın, kimliksizleşmenin sonuçlarından bir tanesi olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

### 2.2.2.2. Nötr Özdeşleşme

İlgisiz veya var olmayan özdeşleşme olarak da adlandırılan nötr özdeşleşmede birey, kimliğini örgütten ayırmamakta ancak aynı zamanda örgüt kimliği ile bir bağ da kuramamaktadır. Bununla birlikte bireyin, ait olduğu örgüt hakkında hiçbir bilgisi veya fikri de bulunmamaktadır (Boroş, 2008: 6). Nötr özdeşleşme; bir işgörenin kendisini örgütün bütünü, amaçları, hedefleri ile misyonuna karşı nötr olarak tanımladığı ve ek rol davranışları yoluyla örgüte katkıda bulunan diğer işgörelere göre daha az müdahil hissettiği, standartların altında kalan bir durum olarak düşünülmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 5). Bazı durumlarda işgörenlerin zorunluluktan dolayı işlerine devam ettikleri ve kendilerini mecburen o örgütün bir parçası saydıkları, ancak bağlılıklarını artırmadıkları da bilinmektedir.

Düşük özdeşleşme ve düşük kimliksizleşme, nötr özdeşleşme ile sonuçlanmaktadır. Bazı durumlarda ise işgörenler isteyerek yansız kalabilmektedirler (Ashforth, Joshi, Anand ve O'Leary-Kelly, 2013: 2429). Buradan yola çıkılarak, nötr özdeşleşmenin kimliksizleşme ile ilgili ve subjektif bir kavram olduğunu belirtmek mümkündür.

Nötr özdeşleşme, düşük düzeyli örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş ile ilgili sonuçlara neden olabilmektedir (Carlin vd., 2010: 76). Şüphesiz nötr özdeşleşme, örgüt kaynaklarının atıl kalması veya boşa kullanılması gibi diğer sonuçlara da yol

açabilmektedir. Bu nedenle, diğer özdeşleşme türleri gibi nötr özdeşleşmenin de dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

### **2.2.2.3. Kararsız Özdeşleşme**

Günümüz örgütlerinin karmaşık ve belirsiz özellikler göstermeleri ve özgün bir bireyin birbirlerine çok sıkı bağlı olmayan değerleri, hedefleri ve inanışları sebebiyle; bu birey aynı anda örgütün tamamı ya da bazı yönleri ile özdeşleşmekte veya ayrılmaktadır. Bu durum, kararsız (şizo veya çatışan) özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4). Başka bir deyişle örgütü, karmaşık bir yapı olarak görmeleri nedeni ile işgörenler aynı anda hem özdeşleşmekte hem de kimliksizleşmektedirler (Gibney, 2011: 1088). Diğer taraftan, yüksek özdeşleşme ve yüksek kimliksizleşme de kararsız özdeşleşme ile sonuçlanabilmektedir (Ashforth vd., 2013: 2429). Bu nedenle özdeşleşmenin yönünün doğru tayin edilmesi ve kimliksizleşmeye yol açabilecek unsurların ortadan kaldırılması önem taşımaktadır.

Kreiner ve Ashforth çalışmalarında; roller arası çatışma, örgütsel kimlik uyumsuzluğu ve psikolojik sözleşme ihlalinin, kararsız özdeşleşmenin öncülleri olduğunu ortaya koymuşlardır (Carlin vd., 2010: 75). Dolayısı ile söz konusu öncüllerin dikkatli bir şekilde ele alınarak, bu unsurlarda yaşanan sorunların giderilmesine yönelik çözümlerin getirilmesi gerekmektedir.

### **2.2.2.4. Çift Yönlü Özdeşleşme**

İlgili literatür incelendiğinde özdeşleşme türlerinin; tam özdeşleşme, kimliksizleşme, nötr özdeşleşme ve kararsız özdeşleşme olmak üzere genelde dört başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bu özdeşleşme türlerinin yanında, çift yönlü özdeşleşme olarak adlandırılan başka bir özdeşleşme türü daha bulunmaktadır.

Bireyler bazen, “aynı anda birden fazla gruba ait olma algısı” olarak tanımlanan çift yönlü özdeşleşme durumunu yaşamakta ve kendilerinde pozitif duygular uyandıran çeşitli gruplar ile özdeşleşmektedirler (Webber, 2011: 121). İş dünyasındaki yeni eğilimler; şirket birleşmeleri ve devralmalar, çokuluslu kuruluşlar ile franchising sistemlerinde birden fazla örgüte yayılan özdeşleşme olasılığına dikkat çekmektedirler (Ullrich, Wieseke, Christ, Schulze ve van Dick, 2007: 30). Özellikle uluslararası örgütlerde görev yapan işgörenler, hem yerel hem de ana örgütün değer ve hedeflerini benimseyerek özdeşleşebilmektedirler.

Bazı durumlarda örgüt üyeleri aynı anda, birbirleri ile uyumlu ya da uyumsuz çok sayıda özdeşleşme yaşayabilmektedirler. "Çifte özdeşleşme fenomeni" olarak adlandırılan bu olgu, işgörenin birden fazla örgüt ile örneğin; kendi örgütü ve bağlı bulunduğu sendikası ile özdeşleşmesi sonucunda oluşmaktadır. Ayrıca işgörenler, yakın iş arkadaşları veya meslekleri ile, örgütün bütünü ile olduklarından daha çok özdeşleşebilmektedirler (Immordino, 2010: 141). Bu yüzden özdeşleşme, sadece bir yönetim stratejisi olarak düşünülmemelidir (Boessenkool, Leisink ve Verweel, 2003: 31). Çünkü özdeşleşme, işgörenler ve örgütleri dışında diğer çevresel unsurları da etkileyebilmektedir.

Önemli olan, birden fazla özdeşleşme yaşayan işgörenlerin bu çok yönlülüğün getireceği karmaşadan uzaklaşmalarına yardımcı olmak ve çok yönlü özdeşleşmenin bir sinerji ortamı yaratmasını sağlamaktır. Kimlik sinerjisi bir örgütün üyeleri için, bu örgütte üye olarak yer almanın başka önemli sosyal kimlikler sağlama fırsatı sunmasının ardından oluşmaktadır (Fombelle, Jarvis, Ward ve Ostrom, 2012: 591). Bu sinerji, özdeşleşme öncüllerinin örgüt içerisinde yer alması ile yaratılabilmektedir.

İşgörenlerin, örgüt içerisinde ve dışında birçok kimlik geliştirebilmeleri ve bu durumu sürdürmeleri nedeniyle, kimlik kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar; örgütsel özdeşleşme, kimlik oluşturma ve yeniden yapılandırma süreçlerinin de oldukça karmaşık olduğunu belirtmişlerdir (Galvin, 2009: 53). Bu nedenden dolayı

Van Knippenberg ve Van Schie (2000); iş grubu ile olan güçlü özdeşleşmenin bir bütün olarak örgüt için her zaman faydalı olmayabileceği gerçeğini ortaya koymuştur. Çünkü iş grubu ile olan özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeye göre daha kuvvetlidir.

Özdeşleşmiş ve bağlı grup üyeleri büyük bir oranda grup normlarını içselleştirmektedirler. Dolayısı ile, kendi içlerinde çatışma halinde olsalar bile işgörenlerin, söz konusu normları takip etmeleri daha olasıdır (Riketta ve Van Dick, 2005: 505). Çünkü işgörenler bazı durumlarda örgütün zararına olduğunu fark etmelerine rağmen, grup ile bir hareket edebilmek için birtakım davranışlarda bulunabilmektedirler.

Dolayısı ile araştırmacılar, iş grubu özdeşleşmesi ve örgütsel özdeşleşmenin birbirinden farklı kavramlar olduğunu öne sürmektedirler. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Van Dick vd., 2008: 389):

- İş gruplarında günlük faaliyetler, örgütün tamamına göre daha sık ve ayrıntılı gerçekleşmektedir. Bu nedenle iş grubu üyeliği daha hareketli ve karmaşıktır.
- İş grubu üyeliği, örgüt üyeliğine göre daha dikkat çekicidir. Çünkü iş grubu üyeliğinin daha özel olduğu düşünülmektedir.
- Bireyler, daha büyük sosyal topluluklar ile kıyaslandığında küçük gruplar ile özdeşleşmeye daha çok eğilim göstermektedirler.

### **2.2.3. Özdeşleşme Kavramı ile Sınıflandırma Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi İlişkisi**

Özdeşleşme kavramının temelleri, teorisyenler tarafından ortaya atılmıştır. Özellikle örgütsel özdeşleşme kavramı üzerindeki güncel teorik bilgilerin çıkış kaynağı olarak, Sınıflandırma Teorisi ile Sosyal Kimlik Teorisi gösterilmektedir

(Lane ve Scott, 2007: 176). Bu nedenle, söz konusu teorilerin, sosyalleşme ve özdeşleşme kavramlarına olan bakış açıları önem taşımaktadır.

Sınıflandırma Teorisi, bireylerin, kendilerini de içeren sosyal çevrelerini benzerlikler ve farklılıklar açısından algıladıklarını varsaymaktadır (Ullrich vd., 2007: 30). Buna göre bireyler kendilerini ve diğer bireyleri; örgüt üyeliği, cinsiyet ve yaş gibi birçok sosyal grup içerisinde sınıflandırma eğilimi göstermektedirler. Bir örgüt içerisinde kendini sınıflandırmanın, öz saygıyı güçlendirdiği ve sosyal açıdan onaylanmış olmanın getireceği kazanımları desteklediği düşünülmektedir (Searle ve Billsberry, 2011: 76). Sınıflandırma, bireylerin sosyal çevrelerini oluşturmalarını ve kendileri ile diğer bireyleri bu çevreye yerleştirmelerini mümkün kılmaktadır

Sınıflandırma süreci sonucunda oluşan sosyal özdeşleşme ise sınıflandırılmış bir gruba karşı hissedilen aidiyet (ait olma) algısıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Nitekim Maslow'un ünlü ihtiyaçlar hiyerarşisinde aidiyet duygusu, temel bir insan ihtiyacı olarak ifade edilmiştir (Davila ve Garcia, 2012: 245). Dolayısı ile sosyal özdeşleşmenin de, bir insan ihtiyacı olduğu iddia edilebilir.

Başka bir tanımda sosyal özdeşleşme; genel olarak bireyler arasında etkileyici bağların, pozitif grup değerlendirmelerinin ve grup desteği için yapılan faaliyetlerin oluşmasını sağlayan bilişsel bağlantı olarak tanımlanmaktadır (Millwall ve Postmes, 2010: 328). Temel bir ihtiyaç olmasının yanında sosyal özdeşleşme, aynı zamanda duygulara, akla ve mantığa dayanan bir kavramdır.

Sınıflandırma Teorisi, ilgili literatürde özdeşleşme kavramını ilk olarak ele almış ve bu bağlamda Sosyal Kimlik Teorisi'ne ışık tutmuştur. Dolayısı ile Sınıflandırma Teorisi'nin, özdeşleşme kavramının geliştirilmesinde öncülük ettiği söylenebilir.

Sınıflandırma Teorisi'ni takiben Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin kendilik duygularının kişisel ve sosyal kimlik olmak üzere iki düzeyde tanımlanabileceğini

ileri sürmektedir. Bu teoriye göre kendilerini, sadece o kişiye özgü özellikleri barındıran bir kişisel kimliğe sahip olarak tanımlayan bireylerin; kişisel ihtiyaçlarını açıkça belirtmeleri ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaları beklenmektedir. Benzer şekilde; kendilerini belirli bir grubun üyesi olarak gören bireyler de sosyal kimlikleri açısından, grubun hedeflerinin ortaya koyulmasını ve bu hedeflerin karşılanmasını istemektedirler (Knight ve Haslam, 2010: 720). Başka bir ifade ile; bireyler tek başlarına olduklarında kişisel ihtiyaç ve hedeflerini ön planda tutmakta, diğer yandan bir grup içerisinde bulduklarında ise o grubun kurallarına göre hareket ederek grubun başarısını ve geleceğini önemsemektedirler.

Örgütsel Davranış alanında Sosyal Kimlik Teorisi, 30 yıldan fazla bir süredir birey ve grup davranışının etkileşimini araştıran çalışmalarla ortaya çıkmış olup Tajfel ve Turner'ın Gruplar arası Çatışma Teorisi'ne dayanmaktadır (Ullrich vd., 2007: 30). Tajfel (1978), sosyal kimliği, bir bireyin çeşitli gruplar ile özdeşleşmesi ve kendi sosyal gruplarını diğer gruplardan ayırması sonucunda oluşan pozitif bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre birey, sosyal kimliğini oluştururken ait olduğu grupları diğerlerinden üstün görmektedir.

Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre; bireyler kendilerini ve diğer bireyleri örgüt üyeliği, cinsiyet, ırk, yaş, çalışma süresi veya dini yakınlık gibi çeşitli sosyal sınıflara ayırmakta ve üyeliklerini sosyal roller ile rol ilişkisi temelli belirli gruplar içerisinde kabul etmektedirler (Jones ve Volpe, 2010: 2). Bu noktada, Sosyal Kimlik Teorisi ile Sınıflandırma Teorisi'nin oldukça benzerlik gösterdikleri dikkati çekmektedir.

Genel olarak bireyler, olumlu bir sosyal kimlik elde etmeye çalışmaktadırlar. Çünkü olumlu sosyal kimlikler; sosyal fırsatlar yaratmakta, sosyal itibarı artırmakta ve sosyal etkileşimi kolaylaştırmaktadır (Webber, 2011: 120). Örgütler açısından bakıldığında sosyal kimlikler, işgörenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri tutum ve davranışlar açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü bir örgütsel grubun üyesi olmak, işgörenlerin kendilerini tanımlamalarına ve "ben kimim?" sorusuna cevap verebilmelerine yardımcı olmaktadır (Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter,



Hertel ve Wieseke, 2008: 388). Böylece işgörenler, sosyal kimlikleri çerçevesinde kendilerini keşfetmekte ve duygusal açıdan doyum sağlamaktadırlar. Duygusal doyuma sahip olma ise, işgörenlerin performans düzeylerini etkilemektedir.

Ayrıca sosyal kimlik kavramı; mesleki roller ve örgüt üyeliği gibi sınıfları içermekte ve davranışta bulunmaları için bireylere kurallar ve komutlar sağlamaktadır (Lee, 2008: 270). Diğer taraftan bir bireyin bir grup ile olan özdeşleşme düzeyi arttıkça, o bireyin tutum ve davranışlarının grup üyeliği tarafından yönlendirileceği de gözden kaçırılmamalıdır (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden ve de Lima, 2002: 234). Bireyler, benimsedikleri sosyal kimliğin ve içerisinde buldukları sosyal grubun düzenine ayak uydurarak davranış sergilemektedirler. Bu nedenle örgütlerin de, işgören davranışlarını anlayabilmek için örgüt içerisindeki sosyal grupları ayrıntılı bir şekilde ele almaları fayda sağlayacaktır.

Ortaya koyduğu bu bulguların yanında Sosyal Kimlik Teorisi, temel iki sosyo-bilişsel sürecin uygulamasına ortam hazırlamaktadır Bunlar (Hogg ve Terry, 2001: 4):

- *Sınıflandırma*: Belirli bir çerçevede, öznel bakış açısıyla anlamlılık arz eden deneyimin boyutlarını vurgulamak ve odak noktası haline getirmek için sosyal uyarıcılar ile sosyal olmayan uyarıcılar üzerinde faaliyet gösteren temel bir bilişsel süreçtir.

- *Kendini Yükseltme*: Bireylerin, bağlantılı oldukları diğer bireylerle pozitif bir ilişki kurmaya duydukları temel ihtiyaçları üzerine dayanan bu kavrama; grup içi faktörleri koruma koşulu ile, grup içerisinde ve bağlı dış gruplar arasında karşılaştırmalar yapma yolu ile ulaşılmaktadır.

Sosyalleşme süreci kapsamında ele alınan sosyal etki; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme süreçlerinden oluşmaktadır (Kelman, 1961: 62). Sosyal Kimlik Teorisi kapsamında özdeşleşme, bir grup için hem duygusal hem de bilişsel açıdan öneme

sahip olan çok boyutlu ve psikolojik bir bağlantı biçimidir. Özdeşleşmenin duygusal yönü, “grup seviyesinde kişisel yatırım”; bilişsel bileşeni ise “grup seviyesinde kendini tanımlama” olarak adlandırılmaktadır (Smith vd., 2010:47). Özdeşleşme sayesinde birey, hem duygusal hem de bilişsel yönden fayda görmektedir.

Sosyal Kimlik Teorisi temelde bir bireyin tek bir kişisel kimliğinin yanında, grup üyeliği sayısı kadar sosyal kimliğe sahip olabileceğini ve bir grup ile olan özdeşleşmenin diğer grup ile gerçekleşen özdeşleşmeyi engellemeyeceğini varsaymaktadır (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 204). Sözü edilen çift yönlü özdeşleşme, Sosyal Kimlik Teorisi'nin bu varsayımını açıklamaktadır. Pratt ve Foreman (2000) çalışmalarında; kimliklerin, gelecekte değer taşıyacaklarının düşünülmesi ve güçlü paydaşlar tarafından desteklenmeleri halinde yöneticilerin; işgörenlerde çoklu kimlik durumunu tercih etmeye eğilimli olduklarını savunmaktadırlar. Çünkü kimlik sinerjisi, işgörelere ve örgütlere birçok avantaj sağlamaktadır.

Temel olarak araştırmacılar, Sınıflandırma Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi ile öncelikle bireyin kendisini grup ile nasıl ilişkilendirdiğini daha sonra da gruplar arası ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini daha iyi anlamak için ilgilenmektedirler. Bu konulardan ilki, sıkça örgütsel özdeşleşme kapsamında ele alınmaktadır (Pratt, 2001: 14). Örgütsel özdeşleşme kavramı, ele alınan iki teörinin katkıları ile ortaya çıkmıştır.

### **2.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Kapsamı**

Küreselleşme, uluslararası birleşmeler, yeni yatırımlar ve artan sanal iş yükü kapsamında örgütlerde meydana gelen hızlı değişimler sonucunda; işgörenler ile örgütleri arasındaki bağı ele alan araştırmalar önem kazanmıştır (Riketta ve Van Dick, 2005: 491). İşgören davranışları ve işgörenlerin, örgütleri ile olan ilişkilerini konu alan örgütsel davranış çalışmaları da bu doğrultuda gelişim göstermiştir.

Örgütsel davranış disiplininin gelişmesini takiben, Sosyal Kimlik teorisyenleri, son yıllarda giderek yükselen bir trend olan özdeşleşme kavramını örgütsel açıdan inceleyerek bu alana katkıda bulunmuşlardır (Hogg ve Terry, 2001: 1). Birey ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin ortaya konması ve bu ilişkinin tutumlar ile davranışları nasıl etkilediğinin anlaşılması, örgütsel davranış araştırmaları için teorik ve ampirik yönden büyük bir önem taşımaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 572). Son yıllarda bu araştırmalar ışığında öne çıkan ve iş memnuniyeti, motivasyon, performans gibi çıktılarla ilişkilendirilebilen kavramlardan biri de örgütsel özdeşleşmedir.

Günümüzde örgütler; işgörenlerden, işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve iş yerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi birtakım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü, bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir (Polat ve Meydan, 2010: 147). Levinson (1965), bu durumu; geçmişte, insanların kendilerini isimleriyle tanıtırken ya da yaptıkları işle özdeşleştirirken günümüzde, çalıştıkları örgütlerle tanımlamaları ile açıklamaktadır. Küçük işletmelerin büyük örgütlere dönüşmeye başlaması ile beraber bireyler, sadece birey olarak görülmekten çıkıp örgütün bir parçası olarak kabul edilmeye başlamıştır (Levinson, 1965: 374). Bu noktada, örgütsel özdeşleşme kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

March ve Simon (1993)'in, 1958 yılında, ilk ayrıntılı örgütsel özdeşleşme modelini geliştirmelerini izleyen yıllarda bu konuya olan ilgi düzeyi düşük kalmış, Mowday, Steers ve Porter (1979), özdeşleşmeyi; örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak ortaya koymuşlardır. Daha sonra Ashforth ve Mael (1989)'in sosyo-psikolojik teoriler ile örgütsel davranış araştırmaları arasındaki ilişkiyi belirlemeleri sonucunda ise örgütsel özdeşleşme kavramının tek başına bir kurguya sahip olduğu keşfedilerek 1980'li yılların sonlarında bu kavram üzerinde yapılan teorik ve ampirik analizlerin sayısı artış göstermiştir (Ricketta, 2005: 359). Bu süreç, örgütsel özdeşleşme kavramının yaklaşık altmış yıllık bir geçmişe sahip olduğunu ancak yapılan çalışmaların özellikle son yirmibeş yılda yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

2000’li yılların başlarında ise Academy of Management Review (AMR) Dergisi'nin örgütsel kimlik ve özdeşleşme konularına özel bir sayı ayırmasının ardından, bu kavramlar, örgütsel araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmiş, hatta örgütsel etkinliğin elde edilmesi için örgütsel özdeşleşmenin kritik bir göreve sahip olduğu vurgulanmıştır (Glavas ve Godwin, 2013: 17). Tüm bu gelişmeler çerçevesinde, örgütsel özdeşleşme kavramının günümüzde de güncelliğini koruduğu ve önemini giderek artırdığı söylenebilir.

Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ (2004); birçok birey için, özdeşleşmenin en önemli kaynağının örgütler olduğunu ileri sürmektedirler. Nitekim, özdeşleşme ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu işgörenler ve örgütler ile ilgilidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların sayısının fazla olmasına rağmen örgütsel özdeşleşmenin, herkes tarafından kabul gören tek bir tanımı olmasını beklemek, örgütlerin içinde bulunduğu değişken çevre koşullarını ve bu koşulların etkilerini sürekli değerlendirerek örgütü ve işgörenleri için en olumlu koşulları yaratmak için çaba gösteren örgütlerin dinamik hareketlerini yok saymak demektir (Yıldız, 2013: 252). Ancak yine de örgütsel özdeşleşme kavramı, birtakım temel tanımlar çerçevesinde ele alınabilir.

Örgütsel davranış alanında, örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan ilk çalışma Edward Tolman’a aittir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 247). Tolman (1943), bu kavramı, “örgüt ile bireyin ortak geleceği, amaçları ve başarıları” olarak açıklamaktadır. Bu tanıma göre; örgüt ile bireyler, ortak unsurlar etrafında bir araya gelmektedirler. Böylece, özdeşleşme süreci gerçekleşmiş olmaktadır.

Yapılan en kapsamlı tanımlardan birine göre örgütsel özdeşleşme; örgüt ile dayanışma duygusu, örgüte karşı tutumsal ve davranışsal destek, örgütün diğer üyeleri ile ortak özellikler algısı olmak üzere üç ana faktörden oluşmaktadır (Patchen, 1970: 155). Hall, Schneider ve Nygren (1970) ise örgütsel özdeşleşmeyi, “örgütsel ve bireysel amaçların giderek daha bütünleşik ve uyumlu hale geldiği bir süreç” olarak tanımlamışlardır. Aynı yıl yapılan bu iki tanımda örgütsel özdeşleşme;

işgörenler, iş arkadaşları ve örgütleri arasında yaşanan bir bütünleşme ve ortaklık süreci olarak vurgulanmaktadır.

İzleyen dönemde, Sosyal Kimlik Teorisi'nin temel varsayımları, örgütsel özdeşleşmeyi; bir bireyin, kendisini belirli bir sosyal oluşum olan örgütün üyesi olarak görmek için katıldığı bir sosyal özdeşleşme biçimi olarak tanımlamaktadır (Boroş, 2008: 2). Başka bir tanıma göre örgütsel özdeşleşme, “örgütün başarı ve başarısızlıkları da dahil olmak üzere, söz konusu örgüt ile bir olma algısı” olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Mael ve Ashforth'un bu ifadesi, ilgili literatürde en sık rastlanan örgütsel özdeşleşme tanımı olarak dikkat çekmektedir.

1990'lı yılların sonlarına gelindiğinde; örgütsel özdeşleşme, psikologlar tarafından da geniş ölçüde ilgi duyulan bir konu haline gelmiş ve genel anlamda, örgüte ait bulunma algısı olarak tanımlanmıştır (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202). Araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmeyi, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum olarak değerlendirmektedirler (Bhattacharya ve Elsbach, 2002: 29). Görüldüğü gibi, 1990'lı yıllardan günümüze kadar yapılan tanımlar Mael ve Ashforth'un tanımını temel almaktadır.

İletişim ve müzakere perspektifinden yapılan ve az bilinen fakat etkili bir tanıma göre örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini sosyal tablodaki unsurlar ile ilişkilendirdikleri bir süreçtir (Yan, 2008: 131). Sözü edilen tanım, bu yönüyle diğer örgütsel özdeşleşme tanımlarından ayrılmaktadır. Yine iletişim açısından ortaya koyulan bir diğer tanım örgütsel özdeşleşmeyi; birliğin tecrübe edilmesiyle başlayan, bireyler ve topluluklar arasındaki bağlantıların şekillendirilmesi, sürdürülmesi ve değiştirilmesi süreci olarak ifade etmektedir (Qureshi, Shahjehan, Zeb ve Saifullah, 2011: 3450). Bu açıdan bakıldığında bireylerin, örgütsel özdeşleşme sürecinde daha aktif bir rol oynadıkları görülmektedir.

Birçok tanımı yapılan örgütsel özdeşleşme, başlıca üç unsurdan oluşmaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 148):

- Örgütsel özdeşleşmenin ana unsuru, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesidir. İşgörenler, örgütün amaç ve değerlerinin kendilerinininkiler ile örtüşmesi sonucunda özdeşleşme sürecine dahil olmaktadır.

- İkinci unsur, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapmasıdır. Aksi takdirde işgörenler, örgütsel yabancılaşarak işten ayrılma eğilimi göstermektedirler.

- Son unsur ise bireyin, örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olmasıdır. İşgörenlerin örgütte kalmalarının; ücret ve ödüller gibi dışsal güdüleyiciler ile iş tatmini ve uygun iş ortamı gibi örgütsel unsurlara bağlı olduğu bilinmektedir.

Uygulamada, önceden hazırlanma ve kademe açısından iki tür örgütsel özdeşleşmeden söz etmek mümkündür (Yan, 2008: 140):

*i. Düzenli örgütsel özdeşleşme:* Yönetilebilen ve daha önceden önerilen bu özdeşleşme türü genellikle, üyelerin örgüt ile olan özdeşleşme düzeylerini düzenlemek için yukarıdan aşağıya doğru yapılan bir çalışmadır.

*ii. Acil örgütsel özdeşleşme:* Bu özdeşleşme türü ise proje temelli süreçler yoluyla daha önceden planlanmadan ortaya çıkmakta ve örgüt üyeleri arasında kesin olmayan sınırlar çerçevesinde aşağıdan yukarıya doğru gelişmektedir.

Profesyonel ya da mesleki özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme kapsamında ele alınabilecek ancak farklı bir anlama sahip bir özdeşleşme türüdür. Bu kavram; işgörenlerin, sahip oldukları meslek ve bu mesleğin tipik özellikleri ile kendilerini özdeşleştirdikleri bir sosyal özdeşleşmeyi ifade etmektedir (Trybou, Gemmel, Pauwels, Henninck ve Clays, 2013: 375). İşverenler ile olan uzun dönemli ilişkinin, işgörenleri yıpratmaya başlaması nedeni ile bireyler, öz tanımlamalarında örgütler ve işverenler yerine giderek mesleklerine yer vermektedirler (Ashforth vd., 2013: 2426).

Bazı durumlarda işgörenler, örgüt içerisinde huzursuzluk yaşamalarına rağmen sadece işlerini, iş arkadaşlarını, iş ortamlarını veya mesleklerini sevmeleri nedeni ile örgüt üyeliklerini devam ettirebilmektedirler.

Geniş bir kapsama sahip olan örgütsel özdeşleşmeyi, örgüt içerisinde yerleştirebilmek için şu stratejiler uygulanabilmektedir (Cheeney, 1983: 148):

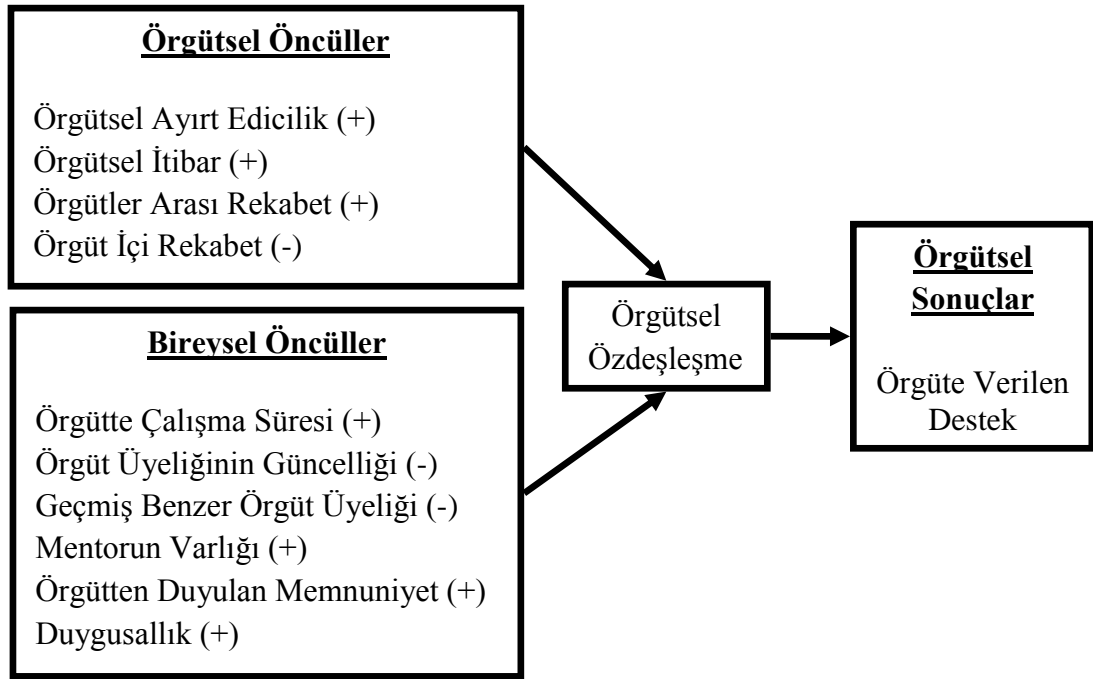
- *Ortak zemin tekniği:* Bu stratejide örgütsel özdeşleşme, örgütün işgörenin değerlerini ve hedeflerini paylaştığını doğrudan iletişim yoluyla iletmesi ve işgörene “kimlik” sunması ile gerçekleşmektedir. Kısaca, örgüt ile işgören ortak bir zeminde buluşmaktadır.

- *Karşıtlık yoluyla özdeşleşme:* Örgüt değerlerinin genel kabulünün sağlanması ve birliğin elde edilmesi amacıyla dış tehditlere karşı örgütün, üyeleri ile dolaylı özdeşleşmenin önemini vurgulamasıdır.

- *Varsayılan “biz”:* Örgüt ve işgören çıkarlarının kesinlikle ortak görüldüğü durumlarda, örgüt söylemlerinde “biz” ve karşıtı “onlar” zamirleri kullanılmaktadır.

### **2.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri**

1960'ların sonlarından bu yana araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmeyi, iş memnuniyeti ve genel olarak örgütsel etkinliğin bir öncülü olarak incelemektedirler (Stoner ve Gallagher, 2011: 1794). Örgütsel özdeşleşme de birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri olarak adlandırılacak bu unsurlar Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri**

**Kaynak:** Mael ve Ashforth, 1992: 107.

Şekil 2.2'ye göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel ve bireysel öncüller olmak üzere iki temel unsurun etkisiyle meydana gelmektedir. Örgütsel öncüllerin ilki olan örgütsel ayırt edicilik, örgütlerin hangi yönleriyle diğer örgütlerden ayrıldıklarını belirlemekte ve işgörenlerin örgütleri hakkındaki algıları sonucunda oluşmaktadır. İkinci örgütsel öncül olan örgütsel itibar, örgütün içerisinde bulunduğu sektörde nasıl bir imaja sahip olduğu ve diğer örgütler ile işgörenler tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir.

Örgütler arası rekabet, diğer örgütler ile olan farklılıkları ortaya koyarak işgörenlerin kendi örgütlerinin yeteneklerini ve varlıklarını fark edebilmelerini sağlamakta, bu durum da işgörenlerin, örgütleri ile özdeşleşmeleri sonucunu doğurmaktadır. Olumsuz bir kavram olarak görünen örgüt içi rekabet ise, yöneticiler tarafından etkili bir şekilde yönetildiği takdirde, işgörenlerin özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunabilmektedir. Şekil 2.2'de görüldüğü gibi; ilk üç örgütsel öncül, örgütsel özleşmeye olumlu yönde katkıda bulunmakta, genel olarak düşünüldüğünde örgüt içi rekabet ise olumsuz etki yaratmaktadır.



Örgütte çalışma süresi arttıkça işgörenlerin özdeşleşme düzeyleri de genel olarak artabilmektedir. Ancak bazı durumlarda, aynı örgütte uzun süreli çalışma, işgörenlerde performans düşüklüğü ve tatminsizliğe de yol açabilmektedir. Örgütte çalışma süresine benzer şekilde örgüt üyeliğinin yeni olması, işgörenlerin kendilerini örgütleri ile özdeş hissetmelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İşgörenler daha önceden benzer bir örgütte görev yapmamışlarsa, yeni katıldıkları örgüt daha farklı özelliklere sahipse ve sık sık örgüt değiştiriyorlarsa, özdeşleşme düzeyleri daha düşük olabilmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin, işlerini bıraktıkları ve yeni iş aradıkları dönemlerde eski örgütleri ile özdeş kalmaları; kendini geliştirme, aidiyet ve itibar duygularını korumalarına yardımcı olmaktadır. Ancak bu durumun aşırı olması, işgörenlerin iş kaybını kabullenmelerini ve yaşamlarına devam etmelerini zorlaştırarak psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Tosti-Kharas, 2012: 830). İşgörenin, yeni işverenini eski işverenin uygulamaları ile karşılaştırma olasılığının yeni örgüt için doğuracağı sakıncalar nedeni ile söz konusu ilişkinin yönünü anlamak, önem taşımaktadır.

Mentorlar, kadın ve erkek işgörenlerin geliştirilmeleri ile kariyer başarılarının artırılması açısından kritik bir rol üstlenmektedirler (Hunt ve Michael, 1983: 476). Mentor ve yardım edilen işgören arasında samimi, çiftyönlü ve süregelen bir müzakereye dayanan mentorluk, ilişkileri derinleştirmekte ve özdeşleşmeyi güçlendirmektedir (Lee, 2008: 273). Mentorları ile etkili bir ilişkide bulunan işgörenlerin, kariyerlerinde daha başarılı olacakları ve kendilerini örgütleri ile daha özdeş hisseden bireyler haline gelebilecekleri söylenebilir.

Son olarak; bir bireyin ya da örgütün geçmişi ile duygusal ve/veya fiziksel bağ kurma eğilimi olarak adlandırılabilir duyusallık unsuru, iş arkadaşları ile ya da genel olarak iş ortamında anıları oluşturması bakımından özdeşleşmeyi daha olası hale getirmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 109). Genel olarak düşünüldüğünde; örgütsel özdeşleşme açısından olumlu katkı sağlayan duyusallık, işgörenlerin işyerinde kötü dönemler geçirmeleri durumunda olumsuz etkide bulunabilmektedir.

Uluslararası örgütler açısından bakıldığında ise, sıralanan öncüllerin yanında, ana örgütün baskınlığı, uluslararası iş ortaklığının başarısı ve yöneticilerin uyrukları ile kültürlerinin benzerliğinin örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilediği görülmektedir (Li, Xin ve Pillutla, 2002: 331). Bu etkileşim, uluslarüstü bir örgütün yerel alt kuruluşlarındaki işgörenlerin özdeşleşme süreci üzerinden incelenmelidir (Shearman, 2013: 1969). Çünkü çokuluslu örgütlerde çalışan bireyler, çok kültürlülüğün ve rekabetin getirdiği zorlukları yaşamaktadırlar.

Ayrıca çokuluslu örgütlerde, ana örgüt ile olan özdeşleşme, alt kuruluşlara yol gösterici özelliği taşımaktadır. Bu nedenle alt kuruluş ile gerçekleşen özdeşleşme, çokuluslu örgüt ile özdeşleşmenin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Ishii, 2012: 1115). Dolayısı ile, çokuluslu örgüt yöneticilerinin, alt kuruluşlarda gerçekleşen özdeşleşmeyi de takip etmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir.

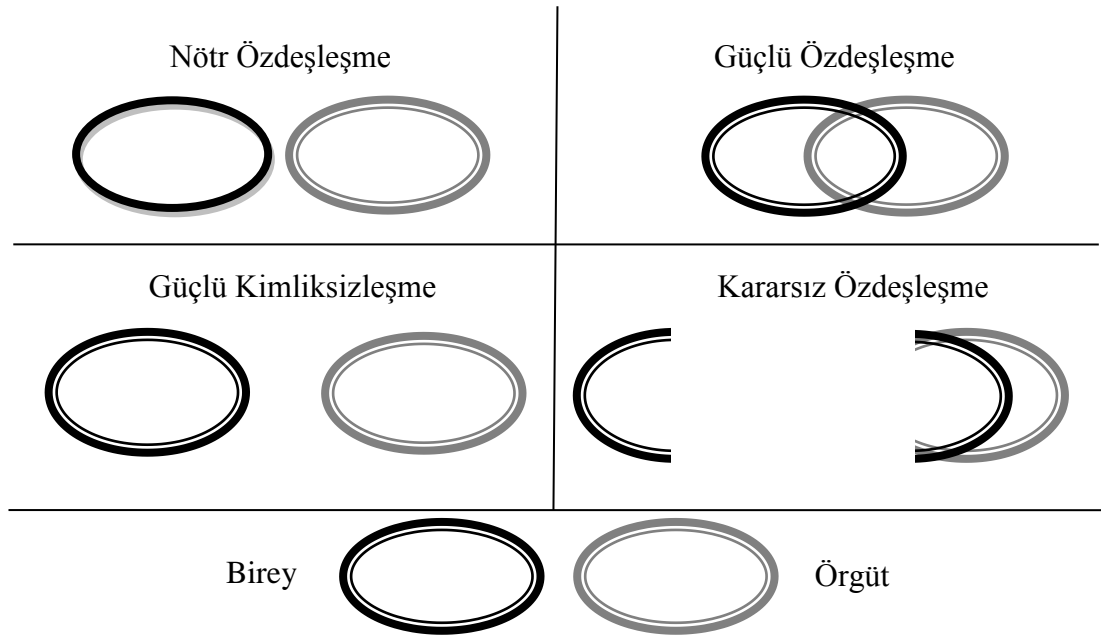
Uluslararası örgütler ile benzer şekilde, şirket birleşmelerinde de baskınlık unsuru ön plana çıkabilmektedir. İşgörenlerde devamlılık hissi ile ilişkilendirilmesinden dolayı örgütsel baskınlık, birleşme sonrası örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Van Knippenberg vd., 2002: 236). Bu nedenle, birleşme sonrasında ortak bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen yöneticilerin baskın kültürü temel almaları, işgörenlerin özdeşleşmelerinin sağlanması açısından da kolaylık sağlayacaktır.

### **2.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri**

Örgütsel özdeşleşme kavramına olan ilginin artması ile beraber, araştırmacılar bu konu üzerinde çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerden en çok bilinen ikisi, sırasıyla açıklanmaktadır.

### 2.3.2.1. Kreiner ve Ashforth Modeli

İşgörenlerin kendi değerleri ile örgüt değerlerinin örtüşme düzeyi, kişiden kişiye ve durumdan duruma değişiklik gösterebilmektedir (Gibney vd., 2011: 1087). Bu görüş; özdeşleşme türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.



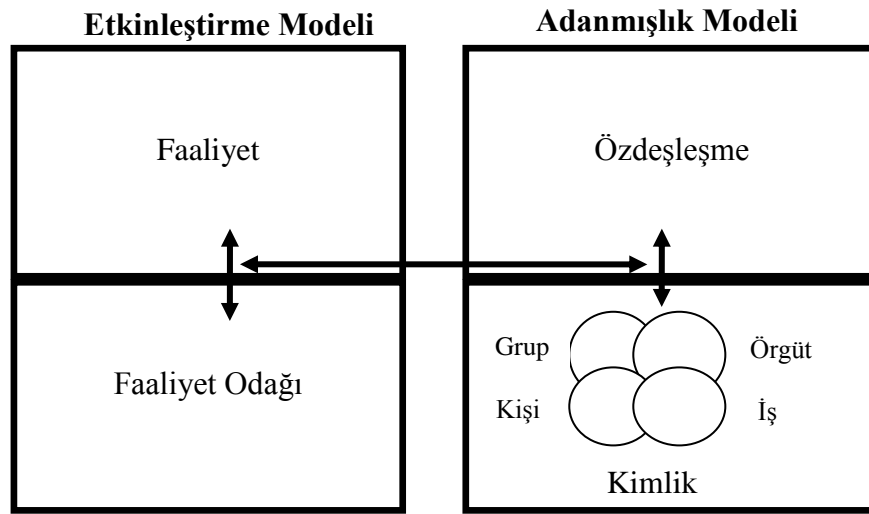
**Şekil 2.3. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli**

**Kaynak:** Kreiner ve Ashforth, 2004: 6.

Şekil 2.3'te Kreiner ve Ashforth tarafından geliştirilen özdeşleşme modeli görülmektedir. Şekil 2.3, daha önceden tanımlanan özdeşleşme türlerini görselleştirmektedir. Şekil 2.3'e göre, en dikkat çekici ve işgörenler ile örgütleri en çok zorlayan özdeşleşme türü, kararsız özdeşleşme olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü kararsız özdeşleşmede, bir belirsizlik durumu yaşandığından, bu durumun örgütler tarafından etkili ve titiz bir şekilde yönetilerek işgörenlerin özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.

### 2.3.2.2. Scott, Corman ve Cheeney Modeli

Şekil 2.4'te görülen model, örgütsel özdeşleşme üzerinde Kreiner ve Ashforth Modeli'nden sonra en çok bilinen modeldir.



Şekil 2.4. Yapısal Özdeşleşme Modeli

**Kaynak:** Scott vd., 1998: 307.

Şekil 2.4'ün sol tarafı, etkinleştirilen faaliyet türleri ve seçilen faaliyet odağı arasındaki ilişkiyi özetlemektedir. Sağ taraf ise gruplar, kişiler, örgütler ve işler aracılığı ile oluşan kimlik unsuru ve bu sayılan araçların konu oldukları özdeşleşme kavramını göstermektedir. Şekil 2.4'te ayrıca, faaliyetler ile özdeşleşme ve kimlik arasındaki etkileşim görülmektedir. Scott, Corman ve Cheeney yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşmeyi bir adanmışlık süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünü olarak sunmaktadır.

## 2.4. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Diğer Kavramlar

Genel açıdan bakıldığında; örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık, iş ve örgüt memnuniyeti, işi benimseme, örgütsel sadakat, meslek ve iş grubu ile ek rol

davranışı üzerinde pozitif yönlü, işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Jones ve Volpe, 2010: 1). Birçok faktörü etkilemesi, işgörenler ve örgütler açısından bu denli öneme sahip olması nedeni ile örgütsel özdeşleşme kavramının, etkileşim halinde olduğu kavramlara ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin yönüne bu bölümde değinilmiştir.

Örgütsel davranış literatürü açısından değer taşıyan iki kavram olan örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki ilgi, 1980'li yılların başlarında Japon yönetim tarzlarının örgütsel mükemmelliğinin incelenmesinden sonra doğmuştur (Boessenkool, Leisink ve Verweel, 31). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki farkların ve benzerliklerin incelenmesi ise literatürde ayrı bir konu olarak ele alınmaktadır.

Literatürde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık neredeyse aynı kavramlar olarak görülmekle birlikte yapılan araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan daha farklı ve güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (Ertürk vd., 2005: 86). Örgütsel bağlılık; birey ve örgütün psikolojik açıdan ayrı varlıklar olarak yer aldığı bir ilişkiyi tanımlarken, örgütsel özdeşleşme ise bireyin kişisel algısına bağlı olarak örgüt ve bireyin tek vücut olduğunu belirtmektedir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 574). Bu görüşe göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılığın kuvvetli bir öncülü olmakla birlikte, örgütsel bağlılığa göre daha güçlü bir anlama sahiptir.

Aksi yönde düşünen başka bir görüşe göre ise örgütsel bağlılık; özdeşleşme, örgütün pozitif bir değerlendirmesinin yapılması, örgüt için çaba harcanması ve örgüt içerisinde kalmak için istek duyulması ile ilgili diğer kavramları da içeren daha geniş bir kapsama sahiptir (Riketta ve Van Dick, 2005: 491). Ancak yine de örgütsel özdeşleşme; çalışanların sağlık durumları, memnuniyet düzeyleri ve üretkenlikleri üzerinde önemli bir rol oynamakta ve bu nedenle örgütsel bağlılığı yükseltmek için ümit verici bir potansiyel sunmaktadır (Carmon, Miller, Raile ve Roers, 2010: 213). Kısaca ifade etmek istenirse, işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak

isteyen örgütlerin öncelikle özdeşleşme sürecini ele almaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılığın temeli olarak kabul edilmektedir.

Tablo 2.2, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarını çeşitli boyutlar açısından karşılaştırarak, birbirine benzeyen bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Karşılaştırılması**

<u>Ayırt Edici Boyutlar</u>	<u>Örgütsel Bağlılık</u>	<u>Örgütsel Özdeşleşme</u>
<i>Kavramsal Temel</i>	Bağlı kalma arzusu	Kendini tanımlama amacıyla örgüt kimliği unsurunun kullanılması
<i>Birey Tarafından Cevaplanan Sorular</i>	Üyeliğimi devam ettirmeli miyim?	Ben kimim? (Sosyal sınıflandırma açısından)
<i>Güdüsel Temeller</i>	Güvenlik, aidiyet, inanç ve değerler	Çekicilik, yakınlık, kendini geliştirme, bütüncülük
<i>Gelişim</i>	Üyeliği devam ettirme kararı	Örgüte karşı yapılan kendilik sınıflandırması, yakınlık, benzeşme
<i>Durum Türü</i>	Duygusal/ bilişsel	Bilişsel/ algısal
<i>Sonuçlar</i>	Örgütsel vatandaşlık davranışları, ayrılma niyeti, katılım	Örgüte verilen destek ve faaliyetlere katılım, devam etme niyeti, yabancılaşma, dışlanmışlık
<i>Sorumluluklar</i>	-	Takdir edilen niteliklerin sürdürülmesi

**Kaynak:** Pierce ve Jussila, 2011: 22.

Tablo 2.2'ye göre; örgütsel özdeşleşmede kimlik unsuru ön plana çıkmakta ve birey, hangi sosyal sınıfa ait olduğunu sorgulamaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise bu seviye aşılmış olup bağlılığın artırılıp artırılmayacağı düşünülmektedir. Tablo 2.2'de görüldüğü gibi, iki kavramın oturduğu temel faktörler farklılık göstermektedir. Ancak bu kavramların birbirlerini ortaya çıkardığı unutulmamalıdır. Örgütsel özdeşleşme; genellikle algılar, örgütsel bağlılık ise duygular yoluyla bir gelişim sürecinden geçerek birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Tablo 2.2'de sıralanan farklılıkların yanında; örgütsel özdeşleşme grup içi ve gruplar arası uyuma dayanması nedeni ile oldukça esnek iken, örgütsel bağlılık ise görece olarak durağan ve kalıcı bir tutumdur. Ayrıca örgütsel özdeşleşme örgüt ile algılanan benzerliğe dayanmakta, örgütsel bağlılık ise örgüt ile işgören arasında

kaynakların değişiminden temel almaktadır (Davila ve Garcia, 2012: 246). Özdeşleşme mutlaka örgüte özgü özellikler gösterirken, örgütsel bağlılıkta böyle bir durum söz konusu olmamaktadır (Fombelle vd., 2012: 590). Bahsedilen farklılıklardan da anlaşılacağı gibi, örgütsel bağlılık daha geniş bir kapsama sahip olması nedeni ile daha yavaş gelişmekte, örgütsel özdeşleşme ise gruplar ile ilgili dinamiklere dayanmasından dolayı daha devingen bir özellik göstermektedir.

Literatürde, örgütsel özdeşleşme-örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koyan ampirik bulgular da birbirleri ile tutarsızlık göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon, çeşitli çalışmalarda, 0-0,08 ve üzeri değerlerde gözlemlenmiştir (Rickett, 2005: 362). Ancak yine de örgütsel özdeşleşme, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında üyelerin bağlılıklarının tahmin edilmesine yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır (Whetten ve Foreman, 2014: 447). Nitekim örgütsel özdeşleşme; örgüte gösterilen sadakat ve örgütün faaliyetlerinden duyulan övünç ile ilişkilendirilebilmekte, bu durum da iş ve kariyer memnuniyeti ile örgütsel bağlılık gibi tutumları etkilemektedir (Lee, 2008: 271). Sahip olduğu önem nedeni ile örgütsel özdeşleşme, titiz bir şekilde ele alınması gereken bir strateji unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar da özdeşleşmenin, işgörenlerin örgüte olan uzun dönemli bağlılıklarını ve desteklerini artırarak örgüte fayda sağladığını göstermektedir (Elsbach ve Bhattacharya, 2001: 393). Yapılan birçok araştırmada, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir (DeConinck, 2011: 619). Carmon vd. (2010) tarafından, aile işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise örgütsel özdeşleşmenin; örgütsel adalet, aynı türlük ve örgütsel bağlılık ilişkisinde arabuluculuk rolü gördüğü tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yer alan bir diğer unsur, örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip işgörenler, örgütsel normlarla ve değerlerle, iş sözleşmeleri gerektirmediği halde, daha çok

kaynaşmaktadır. Bu etkileşime, örgütsel vatandaşlık denmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 65). Bu tanımdan, örgütsel vatandaşlığın, örgütsel özdeşleşmenin bir üst seviyesi olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyal Kimlik Teorisi; özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıyı anlayabilmek için iyi bir teorik çerçeve sunmaktadır. Kendisini içerisinde bulunduğu örgütle daha kuvvetli bir biçimde özdeşleştiren bir birey, ihtiyaçlarının daha fazlasını karşılama imkanı bulacaktır. Bundan dolayı, güçlü bir örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha üst kademelerine çıkabilme sonucunu doğuracaktır (Gemmiti, 2007:7). Nitekim örgütsel özdeşleşmenin, performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif açıdan etkilediği bilinmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel özdeşleşme-örgütsel bağlılık ilişkisinde önemli bir konuma sahiptir.

Yapılan açıklamalar göz önüne alınarak; örgütün amaç, kural ve değerlerini içselleştirerek kabul eden bir işgörenin, kendisini örgütü ile bir bütün hissederek örgütsel özdeşleşme sürecine dahil olacağını, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını görmesinin ardından örgütsel vatandaş düzeyine çıkabileceğini, tüm bu sürecin sonunda da içerisinde bulunduğu örgüte bağlı bir çalışan haline gelebileceğini söylemek mümkündür.

Qureshi vd. (2011) tarafından, Pakistan'da özel bir üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, örgütsel özdeşleşme ve özsaygının, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli birer belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye güdülenmeleri için örgütsel özdeşleşme ve özsaygının birer strateji unsuru olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık kavramlarının yanında, örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri de örgütsel adalettir.



Yapılan araştırmalar ışığında, örgüt temelli biçimsel adaletin, örgütsel özdeşleşme ile ilgili olduğu söylenebilir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 205). Çünkü adalet algısı, bireylerin düşünme biçimlerini, duygularını ve yaptıkları etkinlikleri şekillendirmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 250). Nitekim Gelens, Hofmans, Dries ve Pepermans (2014) tarafından, Belçika'da büyük bir işletmede görev yapan 203 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; algılanan dağılımsal adaletin, bir işgörenin özdeşleşme ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkide tüm yönleriyle aracılık rolü üstlendiği ortaya konmuştur.

Örgütsel iletişim ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda özdeşleşme, başta dikey iletişim olmak üzere birçok unsurun sonucu olarak görülmektedir. Nitekim dikey iletişim kavramının, örgütün varoluş amacını tanımlamaya yardımcı olması nedeni ile örgütsel özdeşleşme ve bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Ertürk vd., 2005: 84). Etkin örgütsel iletişim ile üyenin örgütle özdeşleşmesi güçlendirilebilmektedir. Çünkü iletişim yoluyla çalışanlara, örgütün değerleri, özellikleri, hedefleri aktarılmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Örgüt içi iletişime ek olarak dışsal iletişim; itibar ve ayırdedilicilik gibi bazı örgütsel özdeşleşme öncüllerini güçlendirmektedir (Ishii, 2012: 1115). Yıldız (2013)'ın, Bolu'da görev yapan 362 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel özdeşleşmeyi etkilemede bilgilendirmeye yönelik iletişimin en düşük hataya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yüksek örgütsel performans ve örgütlerin geleceği açısından büyük bir önem taşıyan liderlerin özdeşleşme düzeyleri ile ilgili çalışmaların, araştırmacılar tarafından sıkça gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşen bir lider, örgütün vizyonu ve itibarı üzerinde duran sosyalleşme yöntemini kullanarak takipçilerin özdeşleşme düzeylerini de artırabilmektedir (Van Dick vd., 2007: 135). Diğer yönden bakıldığında; örgüte yeni katılan işgörenler, çalışma arkadaşları ile olduğu kadar liderleri ile de güçlü bir duygusal bağ kurduklarında bu pozitif etkiyi daha geniş kapsama yayarak örgütsel özdeşleşme

düzeylerini yükseltmektedirler (Schaubroeck vd., 2013: 1153). Dolayısı ile etkili bir liderin, örgütsel özdeşleşme sürecinde çift yönlü bir görev üstlendiği görülmektedir.

Son yıllarda, örgütsel itibarın, birçok işgören davranışı üzerinde etkili olduğunun farkına varılması nedeniyle, yapılan araştırmalar işgörenlerin güçlü örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık yaşamalarında önemli bir rol oynayan örgütsel imaja yönelmiş bulunmaktadır (Carmeli, Gilat ve Weisberg, 2006: 92). Çünkü yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip bireyler, örgütün özellikle dışsal bileşenlerine karşı sunduğu pozitif imaj ile daha çok ilgilenmektedirler (Boivie vd., 2011: 553). İşgörenler kadar, örgüt çevresinde bulunan diğer paydaşların gözündeki örgüt imajı ve itibarı, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyebilmektedir.

Sosyal sorumlu olduğuna dair dışsal imaja sahip örgütler, işgörenlerin gözünde prestij kazanmanın yanında işgörenlerin örgütleri ile pozitif açıdan özdeşleşmelerini de elde etmektedir (Glavas ve Godwin, 2013: 18). Nitekim Carmeli vd. (2006) tarafından, İsrail'de çeşitli sektörlerde görev yapan 182 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre algılanan dışsal itibar ile örgüt üyelerinin bilişsel özdeşleşmeleri pozitif açıdan ilişkili olup bu durum, duygusal bağlılığın artması ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde De Roeck ve Delobbe (2012)'nin, uluslararası bir petro-kimya şirketinde çalışan 155 işgören ile yaptığı çalışmada, algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin örgütsel güven tarafından düzenlendiği ortaya konmuştur.

Örgütsel özdeşleşmenin psikolojik yönü açısından bakıldığında ise; Tosti-Kharas (2012) tarafından, 45 işsiz, 41 işini araştırma süresince kaybeden olmak üzere 86 birey üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, devam eden örgütsel özdeşleşmenin, her iki örnekleme binyerinin psikolojik iyi oluşları ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Yapılan araştırmaların da, örgütsel özdeşleşmenin işgörenlerin psikolojik durumları üzerindeki olumlu etkilerini destekledikleri görülmektedir.

İlgili literatürde örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki çalışmaların sayıca fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmede, bireyin benlik kavramı ile örgüt örtüşmekte; normlar ve değerler ile örgütsel amaçlar ve birey amaçları uyumlaşmaktadır. Bu durum bireyi, işte kalmaya yöneltmekte; aksi durumda ise işten ayrılmalar görülmektedir (Tuna ve Yeşiltaş: 2014: 109). Birçok araştırmacı, birşeyi yapma eğiliminin, davranışın en önemli doğrudan göstergesi olduğunu savunmaktadır (Davila ve Garcia, 2012: 248). Bu durum, işgörenler açısından işten ayrılma niyeti için geçerli olabilmektedir. Polat ve Meydan (2010)'ın, 176 özel sektör çalışanı ile yaptıkları araştırmada, örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkmasında etkili olan kavramlardan bir diğeri de örgütsel destektir. İşgörenlerin saygı ve duygusal yakınlık ihtiyaçlarını karşılaması nedeni ile, algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşmeyi geliştirmektedir (Gibney vd., 2011: 1089). Bir işgörenin bir örgüte olan psikolojik adanmışlığı olarak ifade edilen örgütsel özdeşleşme, örgüt üyeliğinin öneminin vurgulanması ve işgörenlere örgütsel desteğin varlığının hissettirilmesi yolu ile güçlendirilebilmektedir (Shearman, 2013: 1970). Güven duygusu ve örgütsel desteğin hakim olduğu bir örgütte, işgörenler daha huzurlu çalışarak performanslarını yüksek seviyelerde tutabilmektedirler.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da söz konusu ilişkiyi desteklemektedir. Turunç ve Çelik (2010) tarafından, savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde görev yapan 172 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin ise algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir. Trybou vd. (2013)'nin, Belçika'da, 196 uzman hemşire ve hemşire yardımcısı ile yaptıkları çalışmada örgütsel ve mesleki özdeşleşmenin, algılanan örgütsel destek ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediği saptanmıştır. Özdemir (2010)'in, Ankara'daki ilköğretim okullarında görev yapan 247 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışma da, örgütsel özdeşleşme

ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Örgütsel kimlik; işgörenlerin iş arkadaşları, üst yöneticileri, liderleri ve işyerinde yaşadıkları deneyimleri ile olan etkileşim sonucunda ortaya çıkmakta ve her gün güçlenmektedir (Immordino, 2010: 137). Prototip örgütsel kimlik; örgüt kültürü, ayırtedici özellikler, prestij, tutumlar, değerler ve inanışlara karşı geliştirilen algılar sonucunda oluşmaktadır (Searle ve Billsberry, 2011: 76). Genel bakış açısı ile örgütsel kimlik, örgüt için önem taşıyan hususlar ve o örgütü diğerlerinden ayıran özellikler üzerinde üyelerin sahip olduğu görüşler olarak tanımlanmaktadır (Galvin, 2009: 50). Kısaca örgütsel kimlik, örgüt unsurlarının algıları sonucu oluşan ve o örgüte özgü olan herşeydir.

Özellikle İngilizce yapılan çalışmalarda, bu dildeki isim benzerliği nedeniyle "örgütsel kimlik-*organizational identity*" ve "örgütsel özdeşleşme-*organizational identification*" kavramlarının birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı görünen bu iki kavramdan örgütsel kimlik, üyenin örgütle özdeşleşmesinde kaynak olduğu için, özdeşleşme kavramı kimlik kavramı ile birlikte tartışılmalıdır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 248). Örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesinde, örgütsel kimliğin belirleyiciliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel davranış literatüründe yer alan "algılanan örgütsel kimlik" ve ayrıca "örgütsel kimlik çekiciliği" kavramlarının, işgörenlerin örgütleri ile olan özdeşleşme derecelerini oldukça etkilediğinden bahsedilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2009: 286). Çünkü işgörenler, öncelikle üyesi buldukları örgütün kimliğini göz önünde bulundurarak özdeşleşme sürecine dahil olmaktadır.

## 2.5. Otel İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme

Otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesi için, yönetim tarafından uygun stratejilerin geliştirilmesi ve işgören-örgüt etkileşiminin artırılması gerekmektedir. Bunun sağlanmasında yöneticilerin, hizmet süreci ile ilgili olarak işgörenler tarafından verilen mesajları anlamaları önem taşımaktadır (Tuzun ve Devrani, 2011: 1785). Dolayısı ile, hizmet işletmesi türlerinden biri olan otel işletmelerinde işgörenlerin oynadıkları rolün daha dikkatli bir şekilde ele alınması gerektiği söylenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde; ilişkili kavramlar olmalarına rağmen, otel işletmelerinde örgütsel bağlılık (Lam, Lo ve Chan, 2002; Fulford, 2005; Wu, Tsai, Fey and Wu; 2006; Liao, Hu ve Chung, 2009; Karakaş ve Serçek, 2014) ve örgütsel vatandaşlık (Hemdi ve Nasurdin, 2007; Bolat ve Bolat, 2008; Nadiri ve Tanova, 2010; Ma ve Qu, 2011; Tang ve Naumann, 2015) kavramları ile ilgili araştırmaların sayısının fazla olduğu, örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan çalışmaların ise nispeten çok az olduğu gözlemlenmiştir.

Lee, Kim ve Park (2005) tarafından Kore'deki otel işletmelerinde yapılan çalışmada; vizyoner liderlik ile iş memnuniyetinin, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Solnet (2006)'in Avustralya'da dört otel işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmada; müşteri merkezli örgütsel uygulamalar ile yakından ilişkili olan hizmet iklimi unsurlarının, müşteri memnuniyeti ve üst kademe işgören özdeşleşmesinin önemli belirleyicileri olduğu ortaya koyulmuştur.

Tuzun ve Devrani (2011)'nin Ankara il merkezindeki otel işletmelerinde yürüttüğü araştırmada; işgörenlerin örgütleri ile olan özdeşleşme düzeyleri arttıkça müşterilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da geliştiği tespit edilmiştir. Yarmacı (2012) tarafından İstanbul, Afyonkarahisar ve Aydın illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada; işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin

cinsiyet, yaş, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterdiği ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) tarafından Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada; etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın ise işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.3.'te, 2005-2014 yılları arasında otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme üzerine yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi; otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme en çok işgören ve müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilmiştir. Otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme araştırmalarında en sık kullanılan istatistiksel analizlerin, regresyon ve korelasyon analizleri olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Araştırmaları**

Araştırmanın Adı	Yazar(lar)	Yılı	Örnek Kütle	Değişken(ler)	Analiz	Sonuç ve Öneriler
The Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Identification in Korean Hotel Industry	H. J. Lee, D. K. Kim ve K. H. Park	2005	289 işgören	Dönüştürücü liderlik, iş memnuniyeti	Regresyon analizi, ANOVA, t-testi	Dönüştürücü liderlik, iş memnuniyeti ve örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study	D. Solnet	2006	314 işgören	Hizmet iklimi, müşteri memnuniyeti	Regresyon analizi	Hizmet iklimi ve örgütsel uygulamaların güçlendirilmesi için işgören özdeşleşmesinin öneminin yönetim tarafından kavranması, müşteriler ile ilgili çıktılar açısından önem taşımaktadır.
The Impact of Perceived Employee Identification on the Relationship Between Customer Company-Identification and Customer Citizenship Behaviour: Practice From Turkish Hotels	İ. K. Tuzun ve T. K. Devrani	2011	445 müşteri	Müşteri özdeşleşmesi, müşteri vatandaşlık davranışı	Doğrulayıcı faktör analizi, regresyon analizi	Müşterilerin, işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmeleri üzerindeki algıları geliştikçe vatandaşlık davranışları da kuvvetlenmektedir.
Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	N. Yarmacı	2012	736 işgören	Psikolojik güçlendirme	Korelasyon analizi	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutları diğer boyutlara oranla daha fazla rol oynamaktadır.
Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	M. Tuna ve M. Yeşiltaş	2014	385 işgören	Etik iklim, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti	Açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli	Örgüt içerisinde kişisel çıkarlar yaygınlaştıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi düşmekte, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yükselmesi durumunda ise işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞGÜCÜ ATIKLIĞI

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütsel atıklığın önemli bileşenlerinden biri olan işgücü atıklığı kavramı, bu kavramın örgütler ve işgörenler açısından önemi ele alınmış ve son olarak otel işletmelerinde işgücü atıklığı konusu irdelenmiştir.

#### **3.1. İşgücü Atıklığının Örgüt ve İşgörenler Açısından Önemi**

Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim ile birlikte farklılaşan piyasa koşulları, örgüt yapıları ve işgücü özelliklerinin de değişmesine neden olmaktadır. Yaşanan bu değişim, yönetim alanında yeni kavram ve uygulamaların doğmasına neden olmaktadır. İşgücü atıklığı, rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen örgütlerin ve istihdam sürecinde rakiplerinin bir adım önüne geçmeye çabalayan bireylerin dikkate almaları gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücü atıklığına sahip örgütler ve işgörenler birtakım avantajlar elde etmektedirler.

İşgücü atıklığının; kalite geliştirme, müşteri hizmetlerini iyileştirme, öğrenme eğrisini hızlandırma ve faaliyet ekonomisini hareketlendirme gibi birçok fayda sağlayabileceği geniş bir ölçüde kabul görmektedir (Sohrabi, Asari ve Hozoori, 2014: 280). Ayrıca atık işgücünün, örgütsel hafızayı güçlendirdiği bilinmektedir (Al-Faouri, Al-Nsour ve Al-Kasasbeh, 2014: 440). Buradan yola çıkılarak işgücü atıklığının, örgütlerin yanı sıra müşterilere ve makro açıdan ekonomiye de katkı sağladığı söylenebilir.

Genel olarak işgücü atıklığının; örgütlerin üretkenlik düzeyleri, kar marjları ve pazar paylarını artırdığı, sürekli ve beklenmeyen değişimlerin yaşandığı rekabet yoğun piyasalarda örgüt büyüklüğünü genişletmeye yardımcı olduğu ve küresel iş çevrelerinde faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürme beklentilerini



yükselttiği kabul edilmektedir (Muduli, 2013: 55). Örgütsel performansı artırmada etkisi olduğu görülen işgücü atıklığı, karlılığın artması ile birlikte işgörenlere finansal ödüller getirebilmektedir. Ayrıca başarıya katkıda bulunma hissi ile birlikte işgörenler içsel ödüller de elde edebilmektedirler.

İşgücünün atık özellikler göstermesi örgütlere maliyetler açısından da fayda sağlamaktadır. İşgücü atıklığı, maliyetlerin azaltılmasına şu şekilde yardımcı olmaktadır (Hosein ve Yousefi, 2012: 50):

- Yüksek esneklikle çalışılması nedeniyle atık işgücünün verimlilik oranı da artmaktadır. Böylece faaliyetler daha az zaman ve maliyetle gerçekleştirilebilmektedir.
- Atık işgücünden dolayı artan örgütsel esneklik, stoklara yapılan yatırımı ve üretim maliyetlerini indirmektedir.
- Son olarak, atık işgücünün işbirliği örgüt içerisinde bir sinerji yaratmakta ve görevler daha yüksek kalitede ve az maliyetle yerine getirilebilmektedir.

Özetle; tam anlamıyla atık işgörenler, örgütlerin yenilikçi olmaları, yeni piyasalar oluşturmaları ve hatta geleceğin sektörlerinin temellerini atmalarına olanak sağlamaktadır (Glinska, Carr ve Halliday, 2012: 1). Ekonominin geleceği açısından taşıdığı önem, örgütlere ve dolayısı ile işgörenlere getirdiği avantajlar nedeniyle, işgücü atıklığının ayrıntılı bir biçimde ele alınması gerekmektedir.

### **3.2. Atıklık Kavramı ve Kapsamı**

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle işgücü atıklığının örgütler ile işgörenler açısından önemi ortaya koyulmakta, ardından atıklık kavramı tanımlanarak benzerlik gösteren diğer kavramlar irdelenmekte, atıklığı oluşturan etmenler ele alınmakta, örgütsel atıklık kavramı ayrıntıları ile açıklanmaktadır. Daha sonra örgütsel atıklık kavramı içerisinde önemli bir yer tutan ve tüm üretim faktörlerinin anlamlı hale

gelmesini sağlayan işgücünün atıklığı konusu üzerinde durulmakta ve son olarak konu ile ilgili otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarına yer verilmektedir.

Küresel rekabetin etkisini giderek artırdığı günümüz iş dünyasında örgütler, özellikle teknolojinin gelişmesi ve bilgiye ulaşmanın daha kolay hale gelmesi nedeniyle, sürekli değişen, esnek ve yüksek hızlı bir çevrede faaliyet göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu ortamda beklenmeyen değişikliklere uyum sağlama düşüncesi, iş stratejilerinde atıklık konusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009: 410). Gelişmekte olan bu kavramın, örgüt stratejilerinde giderek daha çok gözönünde bulundurulması gerekli hale gelmektedir.

Üretim maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyeti ile rekabet edebilirliğin artırılması ve katma değer sağlamayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, atık stratejiler yoluyla elde edilebilecek yararlar arasında sayılmaktadır (Bottani, 2009: 380). Dolayısı ile atıklığın, iş süreçlerini ve bir bütün olarak örgütü geliştirmede kullanılacak bir araç ve strateji olduğu söylenebilir. Diğer bir görüşe göre ise atıklık, varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler için bir amaç veya strateji olmaktan çok, adeta bir zorunluluktur (Alavi ve Wahab, 2013: 4195). Bu noktada, içerisinde bulunan dinamik atmosferde rakiplerinden farklı olmak, rekabet avantajı elde etmek ve verimliliklerini artırmak isteyen örgütler açısından atıklığın önemi ortaya çıkmaktadır.

### **3.2.1. Atıklık Kavramı**

İlk olarak 1950’li yıllarda hava muharebe alanında geliştirilen atıklık kavramı, *“bir uçağın, manevra durumunu değiştirme kabiliyeti”* olarak tanımlanmıştır (Breu, Hemingway ve Strathern, 2001: 21). Bu tanım, daha teknik özellikler taşımaktadır. 1980’li yılların sonlarına gelindiğinde ise birçok örgüt, çevrelerinde yaşanan değişime yanıt verebilmek için yeniden yapılanma ve değişim

mühendisliği gibi çeşitli uygulamaları benimsemiştir. Ancak zamanla, bu eski yaklaşımlar ve çözüm yolları etkinliğini kaybederek yerlerini yeni yöntemlere bırakmışlardır. Bu noktada, örgütsel değişim unsurlarına uyum sağlamanın modern yollarından biri, atıklık yeteneğinin kazanılmasıdır (Yaghoubi, Sarabandi ve Banihashemi, 2011: 248). Atıklık, günümüzde hızlı değişime ayak uydurmak isteyen örgütlerin kabul ettikleri uygulamalardan bir tanesini oluşturmaktadır.

1980'lerde Amerikan üretim sektörünün gerilemeye başlaması ve rekabet gücünün azalması nedeniyle, 1990 yılında Amerikan Senatosu bu konuda önlemler getirme kararı almıştır. Amerikan Savunma Bakanlığı'nın bir birim oluşturarak ABD üretim sektörünü gözden geçirme fikri doğrultusunda Lehigh Üniversitesi'nden bir grup uzman ve akademisyen bir araya gelerek bir rapor hazırlamışlardır (Yeganegi ve Azar, 2012: 2537). Bu bağlamda bir üretim stratejisi olarak atıklık kavramı, 1990'ların başlarında Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü araştırmacıları tarafından ortaya koyulmuş olup o tarihten beri ilgi görmeye devam etmektedir (Nejatian ve Zarei, 2013: 241). Dolayısı ile, örgütsel anlamda atıklığın gelişmekte olan bir kavram olduğu söylenebilir.

Iacocca Enstitüsü çalışma grubu raporunda; tam zamanında üretim ve yalın üretim stratejilerinin yapmış olduğu iyileştirmelere rağmen kitle üretimin temelde büyük ölçekli ve kapsamlı kurum yapılarını destekleyen bir sistem olduğu, atık üretim vizyonunun ise küçük ölçekli, birimsel üretim tesisleri ve örgütler arasındaki işbirliğinin, gelecekte rekabetin temel unsuru olacağı düşüncesini savunduğu sonucuna varılmıştır (DeVor, Graves ve Mills, 1997: 813). Atık üretim düşüncesinin kitle üretime göre mikro bakış açısına sahip olduğu ve geleceği öngörerek rekabet ortamını dikkate aldığı görülmektedir.

Raporda ayrıca ABD, Batı Avrupa ve Japonya'daki öncelikli rekabet unsurları tanımlanarak atık bir üretim işletmesinin görünümü, bileşenleri, yapısı ve faaliyet mekanizmalarının nasıl olması gerektiğine yer verilmiş ve ABD'nin üretim sektöründeki liderliğini sürdürebilmesi için atık üretimin önemine değinilmiştir

(Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: 34). 1980'li yıllarda üretim sektörünün halen en gelişmiş sektörlerden biri olması nedeniyle, Iacocca Enstitüsü raporunun sadece üretim atıklığını ele aldığı söylenebilir.

Iacocca Enstitüsü araştırmacılarının yazmış oldukları raporun hemen ardından 1994 yılında Texas Üniversitesi'nde Hava-Uzay Atık Üretim Araştırma Merkezi, Rensselaer Politeknik Enstitüsü'nde Elektronik Atık Üretim Araştırma Merkezi ve Illinois Üniversitesi'nde Makine Araçları Atık Üretim Araştırma Merkezi olmak üzere farklı üç sektörü temsil eden araştırma merkezleri kurulmuştur (DeVor vd., 1997: 814).Iacocca Enstitüsü raporu üretim sektörü temelli bir rapor olmasına rağmen akademisyenlerin de dikkatini çekmiş olduğu ve üniversitelerde bu doğrultuda gelişmelerin yaşandığı görülmektedir.

Yaşanan bu gelişmelerden sonra, Amerikan işletmelerinde atık bakış açısının yayılması için Atık Üretim İşletmesi Forumu düzenlenmiştir. Uygulamada ise 1990'lı yılların ortalarında, özellikle bilgi teknolojileri ve telefon sektörlerindeki en büyük Amerikan işletmeleri atıklık kavramını benimsemişlerdir. 2000'lerin başlarında Microsoft, reklam sloganını "atik işletme" olarak tasarlamış ve hem şirket hem de müşteriler için atıklık modelini kabul etmiştir. Daha sonra IBM ve Google gibi işletmeler de rekabet güçlerini artırabilmek için bu modele bağlı kalmışlardır (Charbonnier-Voirin, 2011: 122). Başlangıçta üretim sektörü ile ilgili bir kavram olarak geliştirilen atıklık, daha sonra diğer sektörlerdeki önde gelen işletmeler tarafından da uygulanmıştır.

Bu denli geniş kabul görmesine rağmen Iacocca Enstitüsü atıklık raporu, yönetim teorisine dayandırılmaması ve örgütler arasındaki farklılıkları dikkate almaması nedeni ile eleştirilmektedir (Yusuf vd., 1999: 34). Nitekim farklı piyasa koşullarında faaliyet gösteren ve farklı kaynakları ellerinde bulunduran örgütlerin, tüm özellikleri gibi atıklık düzeylerinin de kendilerine özgü olması beklenmektedir.

Atiklik kavramının geliştirildiği ilk dönemlerde ilgili uygulamalar daha dar kapsamlı ve basitken, ilerleyen zamanlarda bu durum değişerek atikliğin uygulama alanı genişlemiştir (Alzoubi, Al-otoum ve Albatainh, 2011: 506). Bu durum, atiklik kavramının karmaşık hale gelmesine de neden olmuştur. Günümüzde üzerinde uzlaşmış genel bir atiklik tanımı bulunmamaktadır (Wendler, 2013: 1165). Çünkü atiklik, birçok araştırmacı tarafından ele alınan, çeşitli sektörler açısından tanımları bulunan ve örgütten örgüte farklılık gösterebilen, yönetim literatüründe diğer kavramlara nispeten yeni bir kavramdır.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde atiklik; "*çabukluk, çeviklik*" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 24.10.2014). Zihinsel açıdan ise atiklik, hızlı düşünme ve anlama yeteneğini ifade etmektedir (www.oxforddictionaries.com, 24.10.2014). Atiklik, doğa bilimlerinde hızlı hareket edenin kazandığını ifade eden bir davranış biçimidir ve işletmeciliğe doğa bilimlerinden geçmiştir (Budak, Güleriyüz, Türkyılmaz ve Kılıçaslan, 2011: 251). Atiklik kelimesi, içsel ve dışsal örgütsel olaylar ile karşılaşıldığındaki hız ve cevap verme gücünü tanımlamaktadır (Dahmardeh, 2012: 10999). Kelime anlamı itibarıyla atiklik kavramının, hız ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Çeşitli tanımları yapılan atiklik kavramı iki temel unsurdan oluşmaktadır. Atiklik kavramını inceleyen araştırmacılar ile bu vizyonu benimsemek isteyen örgütlerin öncelikle bu unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır (Sharifi ve Zhang, 1999: 10):

- Beklenen veya beklenmeyen değişime doğru bir şekilde ve zamanında cevap verme
- Değişiklikleri fırsatlara dönüştürerek onlardan kendi çıkarları doğrultusunda faydalanma

Örgütsel açıdan atiklik, belirsiz ve sürekli değişen iş çevresinde yaşanan değişikliklere verilebilecek bir karşılık olarak tanımlanmakta ve işlerin yeni yapılış

yollarını içermektedir (Moshki ve Teimouri, 2013: 63). Diğer bir tanıma göre atiklik; üretim ve alım-satım ile ilgili yeni bir anlayış, kurum ile birey performansını değerlendirmede yeni bir teknik ve ticari ilişkilerde yeni bir açılamdır (Zain, Rose, Abdullah ve Masrom, 2005: 831). Atiklik, durmadan değişen ticari çevrede ve belirsizlik dönemlerinde tüm örgütler için bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir (Karimi ve Rezanejad, 2014: 2). Bu tanımlardan hareketle atikliğin, özellikleri giderek değişen günümüz örgütlerinde iş süreçlerini gerçekleştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilen yeni bir uygulama olduğu söylenebilir.

Yapılan en geniş atiklik tanımlarından birinde bu kavram; sürekli değişen piyasa koşullarında müşteri temelli ürün ve hizmetlerin sağlanması için yeniden ayarlanabilir kaynaklar ile en iyi uygulamaların bütünleştirilmesi yoluyla hız, esneklik, yenilik, proaktivite, kalite ve karlılığın aranması olarak ifade edilmektedir (Yusuf vd., 1999: 37). Bu tanım atiklik kavramını girdi, süreç ve çıktı açısından incelemesi nedeniyle diğer tanımlardan ayrılmaktadır.

Literatürde yer alan tüm bu tanımlar atiklik kavramını, içerisinde bulunan sektör, örgüt yapısı ve örgüt kültüründeki farklılıklar nedeniyle çeşitli açılardan ele almaktadırlar. Dolayısı ile, atikliği oluşturan unsurların tam olarak anlaşılabilmesi için bu tanımların hep birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede, atikliğin elde edilmesi sürecinde verimli olunabilecektir.

### **3.2.2. Atiklik, Esneklik, Hız ve Yalınlık Kavramları Arasındaki İlişki**

Atik özellikler, değişime karşı uygun tepkinin gösterilebilmesi için örgütler ve işgörenlerde bulunması önem taşıyan becerileri kapsamaktadır (Nabatchian, Moosavi ve Safania, 2014: 11). Tablo 3.1.'de örgütler ve işgörenlerin sahip olmaları gereken atiklik özellikleri ile bu özelliklerin içerdiği unsurlar yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Atik Özelliklerin Sınıflandırılması**

<b>Atik Özellikler (Beceriler)</b>	<b>Unsurlar</b>
<i>Cevap Verebilirlik</i>	Değişiklikleri hissetme, algılama ve tahmin etme, değişiklikleri sisteme dahil ederek anında tepki verme, değişim sonrası iyileşme
<i>Yeterlik</i>	Stratejik vizyon, uygun teknoloji (yazılım ve donanım), yeterli teknolojik beceri, ürün ve hizmet kalitesi, maliyet verimliliği, yeni ürün sunma oranı, değişim yönetimi, bilgili, yeterli ve güçlendirilmiş bireyler, faaliyet etkililiği ve verimliliği (yalınlık), içsel ve dışsal işbirliği, uyum
<i>Esneklik</i>	Üretim hacmi esnekliği, ürünün model ve şekil esnekliği, örgüt esnekliği, örgütsel konuların esnekliği, birey esnekliği
<i>Hız</i>	Piyasaya yeni ürün sunma hızı, ürün ve hizmetlerin sevkiyatının çabukluğu ve dakikliği, hızlı faaliyet süresi

**Kaynak:** Nejatian ve Zarei, 2013: 242.

Cevap verebilirlik, değişiklikleri tanımlayarak tepkili ve temkinli bir şekilde davranma becerisi olarak tanımlanırken yeterlik ise örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin üretkenliği, etkililiği ve etkinliğini sağlayan geniş kapsamlı beceri dizisi olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17). Bu beceriler, atiklik sürecinin başlamasına olanak sağlamaktadırlar. Çünkü cevap verebilirlik, atikliğin temel unsurlarından biri olan değişime hazır olma açısından önem taşımakta, yeterlik ise değişime cevap verebilmeyi çeşitli yöntem ve uygulamalar ile desteklemektedir.

Örgütsel anlamda ilk olarak ABD’de 1991 yılında kullanılan atiklik kavramı; zaman esaslı rekabet, hızlı dönüşüm inovasyonu, kurum içi girişimcilik gibi uygulamaları temel almaktadır. Üretim alanında atikliğin gelişmesinde ise özellikle esnek ve yalın üretim kavramları etkili olmuştur (Meredith ve Francis, 2000: 137). Atiklik ile ilgili yapılan birçok farklı tanım göz önünde bulundurulduğunda, üzerlerinde sıkça durulması nedeni ile hız ve esneklik, atik bir örgütün temel özellikleri olarak düşünülmektedir (Karimi ve Rezanejad, 2014: 4). Birbirlerinin gelişim süreçlerinde etkili olmaları nedeniyle atiklik, hız ve yalınlık kavramları arasındaki yakın ilişkinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

1980'li yıllarda örgütsel esneklik kavramı ilgi görürken 1990'ların başlarında, dinamik ve değişen iş çevresinin yönetilmesi için yeni bir çözüm yolu olarak atiklik kavramı ortaya çıkmıştır (Alzoubi vd., 2011: 503). Günümüzde esneklik, atikliğin en temel unsurlarından biri sayılmaktadır (Vinodh, Devadasan, Reddy ve Ravichand, 2010: 7161). Esneklik kavramından daha sonra geliştirilmiş olmasına rağmen atiklik, zaman içerisinde daha kapsamlı bir konu haline gelmiştir.

Genel olarak esneklik, bir örgüt departmanı ya da örgütün tamamının bir görevden diğerine veya bir üretim hattından diğer üretim hattına hızlı bir şekilde geçme yeteneğini ifade ederken, atiklik ise bir örgütün piyasa fırsatları ve baskı unsurlarında beklenmeyen ve ani değişimlere çabuk uyum sağlaması ile ilgili stratejik bir yeteneğini tanımlamaktadır (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002: 330). Dolayısı ile atiklik, özellikle belirsiz durumlarda örgütler açısından stratejik öneme sahip bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yapılan tanımlardan, atiklik kavramında uyum unsurunun ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Esneklikte ise ani geçişler söz konusudur.

Atiklik ve esneklik kavramları arasındaki önemli farklardan bir diğeri, atikliğin, değişimi sürekli devam eden bir olgu olarak varsaymasıdır (Conboy, 2009: 337). Atiklik, değişimi bir süreç olarak ele almaktadır. Önceden hazırlık yapmanın ve değişime farklı açılardan bakmanın yanında esnekliği atiklikten ayıran bir diğer nokta, hızdır. Hız, bilgi çağı olarak adlandırılan üçüncü milenyumda en önemli sermaye unsurlarından birini oluşturmaktadır (Mehrabi, Siyadat ve Allameh, 2013: 316). Hız, diğer tüm atik özelliklerin gerektirdiklerini mümkün olan en kısa sürede tamamlama yeteneğidir (Muduli, 2009: 8). Örgütlerin esnek özellikler gösterebilmek için hızlı olmaları da gerekmele beraber atiklik, hız ve esnekliğin bir birleşimi olarak ele alınmaktadır (Ganguly vd., 2009: 413). Bu bakımdan atiklik, esneklik ve hıza göre daha geniş bir kapsama sahiptir.

Nitekim, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kuruluşları da dahil olmak üzere birçok sektörden örgütte görev yapan 1562 işgören üzerinde gerçekleştirilen



bir araştırmada, katılımcıların %89'u örgüt performansının geliştirilmesinde atıklığı önemli ve çok önemli bulduğunu, %86'sı ise hızın önem taşıdığını ve %91'i de son beş yılda atıklık ve hızın öneminin arttığını belirtmiştir (McKinsey Quarterly, 2006: 3). Yapılan bu araştırmaya katılanların, hızdan önce atıklığe önem verdikleri görülmektedir.

Esneklik ile karşılaştırıldığında daha basit ve sade özellikler taşıyan yalınlık kavramının atıklık kavramından en ayırt edici özelliği; değişkenliğin ve belirsizliğin üstesinden gelememesidir. Atıklık yalınlıktan farklı olarak, öncelikle hızlı bilgi erişimine önem vermektedir (Conboy, 2009: 340). Yalın üretimde ise daha çok maliyetlerin azaltılmasına vurgu yapılmaktadır (Gunasekaran, 1999: 88). Yalın üretim yaklaşımı daha az kaynak kullanarak daha yüksek çıktı performansı elde etmeyi amaçlamakta, kısa teslim süresi ve düşük fiyatlı ürün seçenekleri sağlayarak pazar payını artırmayı amaçlamaktadır (Ustasüleyman, 2008: 162). Yalın üretim vizyonu, atıklığe göre daha kısa vadeli düşünerek kaynakların optimum kullanımını ön plana çıkartmaktadır.

Özetle; atıklık kavramının ortaya çıktığı alan olan üretimde atıklık şu eşitlik ile formüle edilmektedir (Ramesh ve Devadasan, 2007: 183):

$$\text{Atık üretim} = \text{Esnek üretim sistemi} + \text{yalın üretim}$$

Birçok araştırmacı tarafından yapılan atıklık tanımları birbirlerinden farklı olmakla beraber bu araştırmacılar atıklığı, esneklik, en kısa tedarik süresi ve en düşük maliyet gibi kriterlerden ayıran şu üç nokta üzerinde hemfikirdirler (Qin ve Nembhard, 2010: 325):

- Atıklık, piyasadaki fırsatlardan avantaj elde etmek ve riskleri karşılamak için örgüt tarafından geliştirilen bir yetenektir.
- Atıklık, üretimi değerlendirmek için yöntemler yardımı ile oluşturulmaktadır.

- Atıklığın amaçlarından bir tanesi, stratejik açıdan ekonomik dengeyi sağlayarak uzun dönemli başarı elde etmektir.

### **3.2.3. Atıklık Etmenleri**

Giderek değişen günümüz iş dünyasında atıklık, birçok unsurdan etkilenmektedir. Atıklık etmenleri olarak adlandırılan bu unsurlar, örgütün değişime cevap verebilmesini mümkün kılan ve rekabet gücünü artıran önemli stratejik yetenekleridir (Charbonnier-Voirin, 2011: 124). Sharifi ve Zhang (1999: 16) atıklık etmenlerini; piyasalardaki değişiklikler ve artan rekabet, müşteri ihtiyaçları, teknoloji ve sosyal unsurlar olarak sıralandırmaktadır. Atıklık etmenleri farklı koşullarda faaliyet gösteren farklı özellikteki örgütlere özgü olabilmelerine rağmen, Sharifi ve Zhang tarafından ortaya koyulan söz konusu etmenler bu konuda genelleme yapabilme olanağı sağlamaktadır.

#### **3.2.3.1. Piyasalardaki Değişiklikler ve Artan Rekabet**

Günümüz örgütleri içsel ve dışsal değişime maruz kalan, oldukça dinamik ve rekabet yoğun bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Rekabetin giderek arttığı ve çalkantılı iş çevreleri günümüz örgütlerini, değişikliklere esnek bir şekilde uyum sağlamanın yanı sıra, değişiklikleri örgütsel faaliyetleri etkilemeden önce proaktif olarak tahmin etme yönünde zorlamaktadır (Trinh, Molla ve Peszynski, 2012: 168). Küresel rekabetin etkisini en çok gösterdiği alanlardan biri olan iş yaşamında örgütlerin esnek, uyumlu ve tedbirli davranmaları gerektiğinden modern örgütler yeni özellikler kazanmak durumunda kalmaktadırlar.

Son yıllarda yaşanan çevresel dinamizm, rekabet avantajı sağlamanın temel kaynağı olan örgütsel yeteneklere odaklanmayı gerektirmiştir (Nijssen ve Paauwe, 2012: 3316). 1990'lı yıllardan bu yana, değişimi benimsemek ve bunu rekabet avantajına dönüştürerek hareket edebilmek için gerekli olan yeteneği fark eden

araştırmacılar bu yeteneği, "atiklik" olarak adlandırmışlardır (Arteta ve Giachetti, 2004: 495). Piyasalarda artan rekabetin baskısı ile örgütler, hızlı bir şekilde değişen ve belirsiz bir çevrede karlılığa olanak tanıyan bir strateji olarak kabul edilen atiklik kavramına giderek daha çok ilgi göstermektedirler (Qin ve Nembhard, 2010: 324). Günümüzde atiklik örgütler açısından, hem değişime ayak uydurmak için bir zorunluluk hem de rekabet avantajı sağlamak için bir fırsat ve örgüt stratejisi olarak görülebilir.

### 3.2.3.2. Müşteri İhtiyaçları

Piyasa koşullarının ve müşteri tercihlerinin kalite açısından yön değiştirmesi ile birlikte 1980'li yıllarda kalite savaşları başlamıştır (Yusuf vd., 1999: 34). Bu durum günümüzde de devam etmektedir. 21. yüzyıl işletmeleri, yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünler arayan müşterilerin sürekli değişen ve kişiye özel taleplerini karşılama sorunsalı ile mücadele etmek durumundadırlar (Gunasekaran, 1999: 87). Bu noktada, müşteri ihtiyaçlarının giderilebilmesi sürecinde örgütlerin dikkate almaları gereken kavramlardan bir tanesinin atiklik olduğu söylenebilir.

Öngörülemeyen ve sürekli değişen müşteri beklentilerini en kısa sürede, yüksek kalitede ve düşük maliyetle karşılayabilme yeteneği olarak ifade edilen atiklik, günümüz örgütlerinin küresel rekabet ortamında başarılı olmalarına katkıda bulunan önemli bir avantaj olarak görölmektedir (Budak vd., 2011: 250). Bu avantajı kullanabilmek için örgütler, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çözümleri olarak kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetleri kullanmaktadırlar (Charbonnier-Voirin, 2011: 126). Böylece müşterilerin talepleri en kısa sürede ve en doğru bir şekilde karşılanmış olmaktadır. Bu sayede kaynaklar verimli kullanılarak örgütün hızı ve atiklik seviyesi yükselebilmektedir.

Stratejik açıdan bakıldığında; tedarik azlığı ve bozukluğu riski, ortak stok ve diğer kapasite kaynakları tarafından kuşatılmış olmakla beraber, atik işletmelerin,

müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve esnek olmayı amaç edinmiş stratejilerden faydalandıkları görülmektedir (Khoramgah, 2012: 861). Çünkü müşteri odaklı olma ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayabilme, pazardaki fırsatlara esnek ve hızlı cevap verme olanağı sağlamakta, bunu takiben örgütün pazar payı ve hisse değeri artabilmektedir (Moshki ve Teimouri, 2013: 65). Dolayısı ile, müşteri ihtiyaçlarını gözönünde bulundurarak pazar paylarını artırmak isteyen örgütlerin, atıklığı bir strateji olarak görmeleri gerektiği söylenebilir.

Nitekim Sharifi ve Zhang (1999) tarafından, elektrik-elektronik, havacılık ve araç parça üretim sektörlerinde yapılan bir araştırmada, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimin üç sektörde de en önemli atıklık etmeni olduğu belirlenmiştir.

Müşteri atıklığı kavramı ise, inovasyon ve rekabetçi faaliyet fırsatlarının keşfedilmesi ve bu fırsatlardan yararlanılması sürecinde müşterilerin katılımını ifade etmektedir (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003: 245). Müşteri atıklığının sağlanabilmesi için; müşteri ilişkileri yönetim stratejisi geliştirilmesi, müşteri hizmetlerinin iş süreçleri ile uyumlu hale getirilmesi, müşterilerin düşük maliyetli kanallara geçmelerinin teşvik edilmesi ve genel olarak müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması gerekmektedir (Yaghoubi vd., 2011: 252). Müşteri atıklığı yoluyla tüketici memnuniyeti, alım-satım hızı ve örgütsel karlılık artırılabilir.

### **3.2.3.3. Teknoloji**

Teknolojik değişimler hızını artırdıkça ürünlerin yaşam süreleri kısaltmaya devam ettiği için, çevreye adaptasyonda örgütleri atık olmaya zorlamaktadır (Budak vd., 2011: 250). Diğer taraftan programlama, iletişim ve medya teknolojilerindeki gelişmeler, atıklığın güçlendirilmesi konusunda örgütlere önemli fırsatlar sunmaktadır (Sambamurthy vd., 2003: 238). Dolayısı ile atıklık, günümüz örgütleri için bir zorunluluk haline gelmekle beraber, örgütlere yeni fırsat ve avantajlar da sağlamaktadır.

Bilgi teknolojileri, en etkili teknolojik unsurlardan biri olmanın yanında atıklığın sağlanması için kaldıraç görevi de üstlenmektedir (Dahmardeh, 2012: 11000). Çünkü atık bilgi sistemleri, atık örgütleri mümkün kılmaktadır (Trinh vd., 2012: 173). Atık örgütler ise değişen piyasa koşullarına hızlı cevap verebilmek için sanal örgütlere dönüşmek zorunda kalmaktadırlar (Gunasekaran, 1999: 89). Çünkü sanal örgütler, yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek atık örgütlerin en iyi örneklerini oluşturmaktadırlar (Mehrabi vd., 2013: 316). Sanal örgütler, faaliyetlerin daha hızlı yapılması ve müşterilere daha çabuk ulaşılmasına olanak sağlayarak örgütsel atıklığın geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Atık bir örgüt kısa bir zaman zarfında, kişiselleştirilmiş ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere olan müşteri talebini karşılamak için örgütsel süreçler ve insanları ileri teknoloji ile birleştirmektedir (Crocitto ve Youssef, 2003: 388). Bilgi teknolojilerinin entegrasyonu, müşteri talebine cevap vermeye yardımcı olması ve atıklık düzeyini artırmasının yanında örgütsel performans üzerinde de pozitif bir etkiye sahiptir (Zelbst, Sower, Green ve Abshire, 2011: 25). Dolayısı ile atıklık düzeyini ve performansını yükseltmek isteyen bir örgüt, teknoloji farkındalığını artırmalı ve mevcut teknolojilerin kullanımında liderlik rolü üstlenmelidir (Yusuf vd., 1999: 41). Böylece teknolojinin getirdiği hız, esneklik ve atıklığe kavuşmuş olmaktadır.

Ayrıca bilgi teknolojileri; çevrenin tanınması, verilerin hızlı bir şekilde işlenmesi, örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi, karar alma hızının artırılması, örgütsel bilginin oluşturulması, insan kaynaklarının daha verimli kullanılması ve hizmet ile ürün kalitesinin artırılmasına yardımcı olarak atıklığın geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Yeganegi ve Azar, 2012: 2543). Nitekim Zain vd. (2005) tarafından, Malezya'da 329 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da, bilgi sistemleri veya teknolojilerinin kullanılmasının atıklık üzerinde doğrudan ve kuvvetli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.3.4. Sosyal Unsurlar

Ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yanında, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamdaki sosyal unsurlar da atıklığı etkileyebilmektedir. Sosyal unsurlardaki değişiklikler; çevre, işgücü beklentileri ve yasaları korumak amacıyla yapılmaktadır (Mehrabı vd., 2013: 317). Atıklık etmenlerinden sosyal unsurlar şu şekilde sıralandırılabilir (Sharifi ve Zhang, 1999: 16):

- Çevresel baskılar,
- İşgücü/ işyeri beklentileri,
- Hukuki/ politik baskılar,
- Kültürel sorunlar,
- Sosyal sözleşme değişiklikleri

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrelerdeki unsurların yarattığı baskı ve tehditler, işgörenlerin değişen ihtiyaç ve beklentileri, yasalardaki değişiklikler ve yasaların getirmiş olduğu yükümlülükler, özellikle uluslararası örgütlerin farklı ülkelerde farklı kültürel ortamlarda faaliyet göstermeleri ve farklı kültürlerden gelen işgörenleri bünyelerinde bulundurmaları ve toplumsal değerlerdeki değişikliklerin yaşanması, örgütlerin ve işgörenlerin atıklık düzeylerini etkileyebilmektedir.

Nitekim Sharifi, Colquhoun, Barclay ve Dann (2001)'in Büyük Britanya'daki 18 üretim işletmesinde yürüttüğü çalışmada, bireylerin yaşam standartları ile politika ve yasaların, bu işletmelerin atıklık düzeylerini etkileyebildiği ortaya koyulmuştur. Hahn, Bredillett, Kim ve Taloc (2012) tarafından, Kore ve Fransa'daki 96 küresel bilgi sistemleri yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, farklı kültürlerden gelen işgörenlerden kaynaklanan sorunların doğru bir şekilde ortaya koyulması ve çözülmesi yeteneğini içeren kültürel bilgi ile uzlaşma, çatışma yönetimi, etkileme, güç ve motivasyon kavramlarıyla ilişkili kişilerarası bilginin, proje yöneticilerinin atıklık düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

### 3.2.4. Atıklığın Ölçülmesi

Taşıdığı önemin yanında atıklık, ölçülmesi zor bir kavram olarak, örgütleri bu konuda ayrıntılı çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Atıklığın ölçülmesi örgütler açısından şu nedenlerle gerekli hale gelmektedir (Erande ve Verma, 2008: 2):

- Atıklık, piyasada sahip olunan rekabet yeteneğini devam ettirebilmek için önem taşımaktadır.
- Atıklığın ölçülmesi örgütlere, piyasadaki rekabet gücü ve değişimlere karşı hazırlıklı olma düzeylerinin değerlendirilmesi olanağını sağlamaktadır.
- Örgüt içerisinde atıklığın düşük düzeyde olduğu alanların tespit edilmesi ve bu alanlarda gerekli iyileştirmelerin planlanmasında atıklığın ölçülmesinden yararlanılmaktadır.

Atıklığın ölçülmesi konusunu inceleyen araştırmacılar, bu kavramın dört başlık altında ölçülmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bunlar (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002: 332):

- *Üretim Altyapısı*: Tesis, süreçler, araç ve gereçler, yerleşim planı, malzeme yükleme-boşaltma vb. unsurlar ile ilgilenilmektedir. Üretim altyapısı atıklığı, üretim sisteminde beklenmeyen değişimler ile karşılaşıldığında ihtiyaç duyulan zaman ve maliyetler açısından ölçülebilmektedir.
- *Piyasa Altyapısı*: Bu süreçte, pazarlama geridönüşleri ve müşteri hizmetleri de dahil olmak üzere örgütün dış çevresi incelenmektedir. Örgütün bulunduğu piyasadaki atıklığı; fırsatları belirleme, ürün ve hizmet yelpazesini genişletme, iyileştirme, dağıtma ve son olarak büyüme kabiliyeti ile ölçülmektedir.
- *İnsan Altyapısı*: Bu kapsamda, örgüt içerisindeki bireyler ele alınmaktadır. Örgütün insan altyapısının atıklığı, personelin eğitim ve motivasyon düzeyi ile ortaya koyulabilmektedir.

- *Bilgi Altyapısı*: Bu başlıkta, örgüt içi ve dışı bilgi akışı önem taşımaktadır. Bilgi altyapısı atıklığının ölçümü, örgütün ilgi alanına giren yapılandırılmış bilgiyi elde etme, yönetme ve paylaşma kabiliyeti ile mümkün olabilmektedir.

Üretim ve yönetim ile ilgili birçok kavramda olduğu gibi, atıklığın ölçülmesi de bir süreç halinde gelişmektedir. Atıklık ihtiyacının belirlenmesi ve atıklığın ölçülmesinden oluşan bu süreç, Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



**Şekil 3.1. Atıklığın Ölçülmesi Süreci**

**Kaynak:** Sharifi ve Zhang (1999: 15)'tan derlenmiştir.

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi; atıklığın ölçülmesi süreci, örgütün içerisinde bulunduğu çevredeki değişikliklerin gözden geçirilmesi ile başlamaktadır. Bu sürecin ilk aşaması dahi, değişimin atıklık açısından önemini ortaya koymaktadır. Daha sonraki aşamada ise değişen çevrede var olabilmek için gerekli örgüt özellikleri,



stratejiler ve uygulamalar belirlenmektedir. Bu unsurların doğru bir şekilde ortaya koyulması, atıklığın elde edilmesi ve ölçülmesi sürecini de etkileyebilmektedir. Söz konusu unsurların, örgütün faaliyet planına yerleştirilmesinin ardından uygulamaya geçilmekte ve atıklık düzeyi ölçülmektedir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile birlikte, gerekli olması halinde istenen düzenlemeler yapılarak atıklığın ölçülmesi süreci sonlandırılmaktadır.

Örgüt içerisindeki karmaşıklık; çıktıları, süreçleri veya örgütsel yapıyı yeniden şekillendirmeye zorladığından, örgütün değişime cevap verme yeteneği engellenmektedir. Bu nedenle karmaşıklığı ölçmeye yönelik bir yöntem, sistemin atıklık düzeyini de ölçebilmektedir (Arteta ve Giachetti, 2004: 496). Dolayısı ile, daha az karmaşık bir yapıya sahip örgütlerin daha atık özellikler göstereceği söylenebilir.

Bir örgütün atıklık derecesini değerlendirmek amacıyla birçok uygulama geliştirilmiş olmakla beraber, atıklığın çok boyutlu doğası gereği ve atık örgütlerin özellikleri konusunda bir görüş birliğine varılamaması nedeniyle atıklığın ölçülmesi için ortaya koyulan araçlar sınırlı seviyede kalmaktadır(Charbonnier-Voirin, 2011: 128). Dolayısı ile atık örgütlerin, kendi özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre karma bir ölçüm aracı kullanmalarının daha etkili sonuçlar sağlayacağı söylenebilir.

### **3.3. İşgücü Atıklığı Kavramı ve Kapsamı**

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel atıklık kavramının bileşenlerinden biri olan işgücü atıklığı ayrıntıları ile ele alınmaktadır. Ancak, işgücü atıklığının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle örgütsel atıklık kavramı açıklanmaktadır.

### 3.3.1. Örgütsel Atiklik Kavramı

Önceden tahmin edilemeyen, dinamik ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren günümüz örgütlerinin bu belirsizlik ortamında varlık gösterebilmeleri için birçok yönetsel çözüm yöntemi önerilmiştir. Bu öneriler arasında ağ oluşturma, değişim mühendisliği, modüler örgütler, sanal kuruluşlar, yüksek performanslı örgütler, işgören güçlendirme, esnek üretim ve tam zamanında üretim gibi uygulamalar sayılabilmektedir. Ancak “uyumlu örgüt”, “esnek örgüt” ve “atik örgüt” kavramları; belirsiz bir çevreyi etkili bir şekilde yönetmek için en çok kullanılan yöntemleri oluşturmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007: 445). Bu noktada, örgütsel atiklik kavramı ortaya çıkmaktadır.

En temel tanımıyla örgütsel atiklik; düzensiz bir çevrede yönetimin karar alabilmesi için gerekli bilginin sağlanması hususunda örgütün sahip olduğu yetenektir (Zain vd., 2005: 831). Örgütsel atiklik, bir örgütün, mekanik işleyen makinelerden organik, hızlı öğrenen "bilgi fabrikaları"na dönüştürülmesini gerektirmektedir (Khoramgah, 2012: 862). Buradan yola çıkılarak örgütsel atikliğin, bilginin toplanması ve üretilmesi ile ilgili bir örgütsel yetenek olduğu söylenebilir.

Diğer bir tanımla örgütsel atiklik, bir örgütün, iş çevrelerindeki değişiklikleri hızla fark etmek ve bu değişikliklere uygun bir şekilde cevap verebilmek için, elde bulundurulmuş kaynakları etkin kullanma konusundaki performansını ifade etmektedir (Trinh vd., 2012: 178). Diğer bir ifade ile, örgüt kaynaklarından optimum faydalanma, örgütsel atiklik derecesini de artırabilmektedir. Bu tanım, örgütsel atikliğin kazanılmasında bilginin yanı sıra diğer üretim faktörlerinin de etkili olduğundan söz etmesi nedeni ile daha genel bir içeriğe sahiptir.

Bir başka açıyla örgütsel atiklik, iç ve dış çevredeki değişiklikleri hissedebilmenin yanı sıra örgütün yeteneklerini geliştirmek için deneyerek öğrenmeyi mümkün kılan süreçler dizisidir (Seo ve La Paz, 2008: 136). Örgütsel atikliği bir süreç olarak ele alan bu tanımın, hem bu özelliği hem de örgütün kendi

deneyimlerini atıklığın elde edilmesinde kullanılabilecek bir araç olarak kabul etmesi nedeniyle diğer örgütsel atıklık tanımlarından ayrıldığı söylenebilir.

Diğer taraftan örgütsel atıklık, uyumlu bir grubun bir amaca ulaşmak için, çevresel koşullardan kaynaklanan değişikliklere karşı süratini ve verdiği hızlı cevabı ifade etmektedir (Yeganegi ve Azar, 2012: 2538). Yapılan bu tanımda amaç birliği, uyumlu çalışma ve hızın, örgütsel atıklığın elde edilmesinde etkili olan unsurlar olarak sayıldığı görülmektedir. Dolayısı ile, örgütsel atıklığın elde edilebilmesi için tüm örgütün koordinasyonunun sağlanarak hızlı bir şekilde faaliyet gösterilmesi önem taşımaktadır.

Örgütsel atıklığın elde edilme yöntemlerini ortaya koymak için geliştirilen kavramsal modele göre, örgütlerin izlemeleri gereken üç aşama bulunmaktadır. Bunlar (Bottani, 2009: 381):

- Faaliyet gösterilen alana bağlı olarak örgütler öncelikle, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ve geliştirilmesini istedikleri özellikleri tanımlamalıdır.
- Daha sonra, seçilen alanı güçlendiren atıklık özellikleri belirlenmelidir.
- Son olarak, atıklık özelliklerinin elde edilmesi için, atıklığı sağlamaya yardımcı unsurların tespit edilerek uygulanması önem taşımaktadır.

Atık örgütlerin temel ilkeleri olarak; müşteriler için değer yaratılması, bireylere ve bilginin rolüne önem verilmesi, örgütte içsel ve dışsal işbirliğinin sağlanması ve değişime sürekli hazır bulunulması sayılabilir (Yaghoubi, Kord ve Azadikhah, 2011: 137). Sürekli değişen bir çevrede atık örgütler, bilginin yanında işgörenler ve müşterileri de sürecin devamı için gerekli unsurlar olarak benimsemektedirler.

Tablo 3.2'de, geleneksel ve atik örgütler; yönetim, işgörenler ve müşteriler açısından karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 3.2. Geleneksel ve Atik Örgütlerin Karşılaştırılması**

Kriter	Geleneksel Örgüt	Atik Örgüt
Örgütsel yapı	Dikey, geleneksel ve hiyerarşik	Takımlar tarafından yönetilen ve yalın
Yetki devri	İşgören güçlendirme eksikliği, merkezi ve gayri resmi otorite	Özerk ve güçlendirilmiş işgörenler
Kalite durumu	Müşteri memnuniyeti odaklı	Müşteri tatmini odaklı
İşgörenlerin durumu	Diğer işlev ve becerilerin keşfedilmemesi, uzmanların varlığı, değişime karşı bilgisiz ve kalıplaşmış işgörenler	Birden çok becerili ve işlevsel, öğrenen, bağlı işgörenler
İşgören katılımı	İşgörenlerin, karar alma sürecine çok az dahil edilmesi, bilgi ve fikirlerin paylaşılmaması	Tam anlamıyla güçlendirilmiş işgörenler, işgörenlerin bilgi ve fikirlerinin dikkate alınması
Yönetimin özelliği	Otoriter ve durağan yönetim	Değişim ve gelişmelere karşı duyarlı, katılım temelli yönetim
Müşteri geridönüşleri	Bürokrasi nedeniyle yavaş	Çok hızlı ve %100 geridönüş

**Kaynak:** Ramesh ve Devadasan, 2007: 188-189.

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi atik örgütler, yönetim açısından daha hızlı, yalın ve esnek, işgören ve müşteri tatminini ön planda tutan, farklı örgüt yapılarına sahip, değişime oldukça açık ve hatta değişimi yaratan örgütlerdir. Buradan hareketle, küreselleşme sürecinde yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin geleneksel yöntemleri bırakarak atik özellikleri bünyelerinde bulundurmalarının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

Atiklik, örgütlere birtakım avantajlar getirebilmektedir. 1562 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütün atiklik düzeyinin yükselmesi durumunda daha fazla gelir elde edilebileceği, müşteri tatmininin artırılacağı, faaliyet verimliliği sağlanabileceği ve pazar payının genişletilebileceği ortaya koyulmuştur (McKinsey Quarterly, 2006: 4). Nabatchian vd. (2014) tarafından İran'da gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, örgütsel atikliğin iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca Ustasüleyman (2008)'in İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı ilk 500 büyük işletme yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel atikliğin genel olarak işletme

performansını da yükselttiği belirlenmiştir. Örgütsel atıklığın getirdiği bu avantajlar sayesinde atık örgütlerin, ekonomik krizlerde hayatta kalma şansları daha da artmaktadır (Nijssen ve Paauwe, 2012: 3320). Sağladığı bu yararlar nedeniyle, örgütsel atıklık kavramının öneminin arttığı ve araştırmacılar ile örgütler tarafından daha çok ele alınması gerektiği söylenebilir.

Son yıllarda giderek önem kazanan örgütsel atıklık kavramı; yazılım geliştirme atıklığı, işletme atıklığı, üretim atıklığı ve işgücü atıklığı olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Wendler, 2013: 1166). Ancak bu başlık altında, atıklık kavramının ortaya çıktığı alan olması nedeniyle sadece üretim atıklığı konusu ele alınacaktır. Daha sonraki başlıkta ise işgücü atıklığı kavramı irdelenecektir.

El sanatları ile başlayan üretim süreci; geniş hacimli üretimin gerçekleştiği kitle üretim ve israfın önlenmesinin ön planda tutulduğu yalın üretim dönemlerinden geçerek ürün karmaşıklığı ile piyasa belirsizliğinin giderek artması nedeniyle, son olarak atık üretim dönemine ulaşmıştır (Vinodh vd., 2010: 7159). Atık üretim yöntemleri, 1980'lerin sonlarında batı endüstrisinin Japonya ve diğer Pasifik ülkelerinden gelen rekabete cevap verme gereği nedeniyle uygulanmaya başlamıştır (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002: 329). Atık üretimin, hem küreselleşmenin getirdiği rekabetten dolayı bir zorunluluk haline geldiği hem de üretim sürecinde yeni bir dönem olduğu söylenebilir.

Üretim atıklığı; esneklik, yalın üretim ve benzer diğer stratejiler ile yöntemlerden farklı bir üretim stratejisi olarak kabul görmektedir (Sherehiy vd., 2007: 456). Çünkü üretim atıklığı, küçük ölçekli ve sürekli yapılan iyileştirmelerden çok, iş süreçlerinin tamamen yeni bir yolla gerçekleştirilmelerini kapsamaktadır (Gunasekaran, 1999: 88). Üretim açısından atıklık, sürekli değişen ve belirsiz özellikler gösteren talebe cevap verebilmek için faaliyet durumlarını etkili bir şekilde değiştirebilme yeteneğini ifade etmektedir (Zelbst vd., 2011: 25). Buradan hareketle üretim atıklığı, örgüt stratejilerini gerçekleştirmede ve üretim sürecinde gerekli

değişiklikleri yapmada kullanılacak yeni bir örgütsel yetenek olarak kabul edilebilir.

Üretim sisteminin atıklığı; müşteriler tarafından tasarlanan ürünlerle, yüksek kalite, yüksek performans, düşük maliyet beklentisi ile değişen, sürekli ve beklenmedik değişimlerin olduğu küreselleşen pazarlara hızlı cevap verebilme kapasitesidir (Ustasüleyman, 2008: 162). Atık üretim uygulamaları, ürün piyasası ve tüketici ihtiyaçlarındaki değişikliklere en uygun cevabı verebilmek için azami esneklik elde etmeye çalışmaktadır. Böylece yenilikçi bu örgütler piyasada öncü örgüt olarak tanınmaya başlamaktadırlar (Hosein ve Yousefi, 2012: 48). Yapılan bu açıklamalarda üretim atıklığının hız, esneklik ve yenilik kavramları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

Üretim atıklığı; tedarik zinciri yönetimi, satın alım sözleşmeleri ve stratejik ortaklıkları içeren örgütler arası ilişkiler, bilgi teknolojileri, esnek üretim sistemleri, iyileştirilmiş süreçler ve etkili yerleşim planını kapsayan örgütsel kaynaklar ve yapı ile son olarak işgücünden oluşan üç farklı boyuta sahiptir (Hopp ve van Oyen, 2004: 919). Azami esnekliğe ulaşabilmek için atıklığın tüm boyutlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Atıklık düzeyinin yüksek olduğu üretim yerlerinin çeşitli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Karakteristik bir atık üretim tesisi şu özelliklere sahiptir (Meredith ve Francis, 2000: 138):

- Kitle üretim stok yapmak için üretirken, atık üretim sipariş edilmek üzere üretmektedir.
- Kitle üretim “iyi, ortalama” ürün üretirken, atık üretim müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Faaliyetler, atık üretim tesisinde kullanılan teknolojilerin hız ve esnekliğine uyacak bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

- Atık üretim tesisinde atık bir stratejiyi destekleyen tüm bilgi türleri harekete geçirilmekte ve yönlendirilmektedir.

- Atık üretim tesisinde atıklığı kolaylaştıran yeni iş yapma yolları benimsenmektedir.

- Atık üretim tesisinde ihtiyaç duyulduğunda geçici ve sanal proje takımları oluşturulmaktadır.

Özellikleri sıralanan atık bir üretim ortamının sağlanması için şu faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Sharifi vd., 2001: 868):

- *Değişen iş çevrelerinin durumunu incelemek*: Bu aşama için, teknoloji ve piyasa ile ilgili örgütsel zekaya ihtiyaç duyulmaktadır.

- *Atık bir örgüte olan stratejik ihtiyacı belirlemek*: Dış çevreyi dikkate alan ve bu doğrultuda hedefler belirleyen bir stratejik yaklaşım benimsenmelidir.

- *Gerekli atık özellikleri ortaya koymak*

- *Stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan operasyonel ve teknolojik uygulamaları belirlemek*

- *Atık faaliyetlerin gerektirdiği uygulamaları yürütmek*

- *Süreci izlemek, kontrol etmek ve sürekli iyileştirmeler yapmak*

Üretim atıklığı, örgütlere birtakım stratejik özellikler kazandırmaktadır. Atık üretimin stratejik boyutları şu şekilde sıralandırılabılır (DeVor vd., 1997: 814):

- *Müşteriye değer katmak*: Atık bir işletme, müşterilerinin kendilerini değerli hissettikleri bir örgüttür.

- *Rekabet edebilirliğin geliştirilmesi için işbirliği yapmak*: İçsel işbirliği ve diğer örgütlerle yapılan işbirliği, atık bir örgütün önde gelen faaliyet stratejilerindedir.

- *Değişim ve belirsizliğin kontrol altında tutulması için örgütlenmek*: Atik bir işletme, beşeri ve fiziksel kaynaklarının hızlı bir şekilde düzenlenmesine olanak sağlayan esnek bir örgüt yapısına sahip olmalıdır.

- *İnsan ve bilginin etkisini güçlendirmek*: Atik bir işletme yönetimi, insanlar ve bilginin faaliyetler üzerindeki etkisini artıran girişimci bir kurum kültürü oluşturmaktadır.

Ortaya çıkışını takiben atiklik, temelde üretim alanına uygun bir kavram olarak düşünülmüş olsa da, günümüzde bu kavramın kapsamı tüm tedarik zincirine genişletilmiştir (Nejatian ve Zarei, 2013: 241). Atiklik ilkelerinin, bir örgütün ve hizmet endüstrisinin diğer fonksiyonlarına da uygulanabilmesi nedeni ile atiklik kavramının içeriği zenginleştirilmiş ve tedarik zinciri atikliği yanında atik rakip, atik iş ilişkileri ve atik karar destek sistemleri gibi yeni kavramlar doğmuştur (Breu vd, 2001: 22). Buradan hareketle atikliğin, giderek gelişen, kapsamı genişleyen ve örgütler ile paydaşları açısından önemi artan bir kavram olduğu söylenebilir.

### 3.3.2. İşgücü Atikliği Kavramı

Kültür ve iş süreçleri gibi örgütsel özelliklerin uzun dönemli doğası gereği, araştırmacılar temelde örgütsel atikliğin teknolojik ve/veya sayısal yönü üzerinde odaklanmaktadır (Crocitto ve Youssef, 2003: 388). Geçmişte atiklik, cevap verebilirlik ve esneklik stratejilerinin; entegre bilgisayarlı üretim gibi ileri teknolojik unsurlar yardımı ile elde edilebileceği düşünülmekteydi. Ancak son yıllarda, üretim esnekliğinin teknolojiden çok, insana bağlı olduğu ortaya koyulmuştur (Sherehiy vd., 2007: 452). Çünkü bireyler makinelerden farklı olarak, değişikliklere uyum sağlayarak bilgileri ve fikirleri yardımıyla örgüt başarısına katkıda bulunmaktadır (Al-Faouri vd., 2014: 434). Üretim faktörleri açısından da düşünüldüğünde; emeğin sahip olduğu önem, atikliğin elde edilmesinde işgücünün rolünü ortaya koymaktadır.

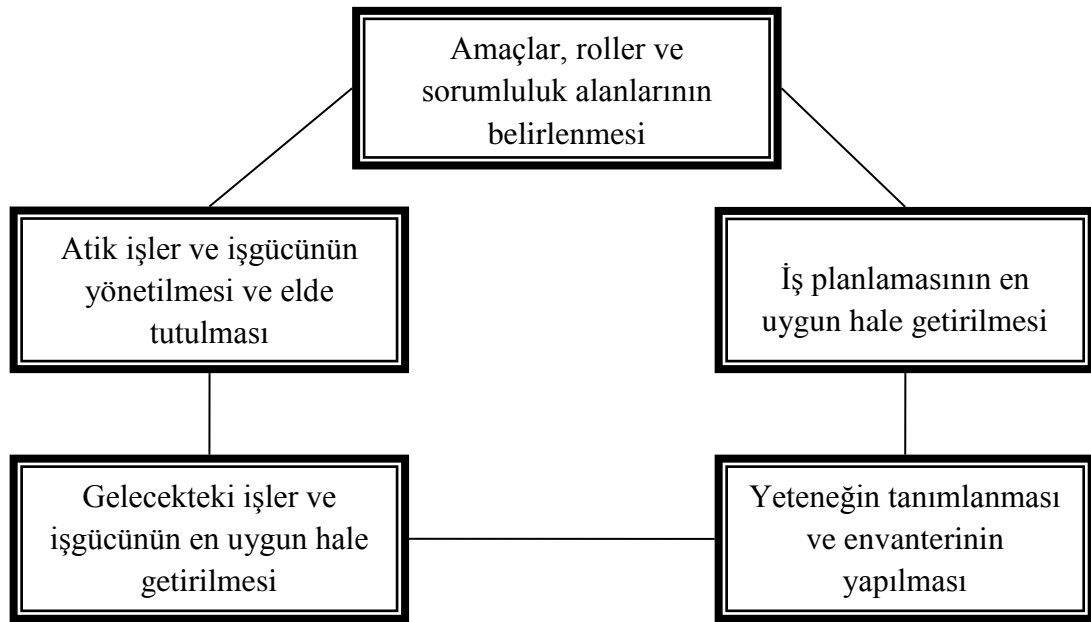


Zorlu ve belirsiz günümüz dünyasında atiklik, örgüt desteği ile beraber, geleceği önceden tahmin edebilen bireylere de dayanmaktadır (Yaghoubi vd., 2011: 136). Nitekim işgörenlerin bağlılıkları, yetenekleri, katılımları ve güçlendirilmeleri ile becerileri, bilgileri, düşünceleri, deneyimleri ve zekalarından faydalanılması örgütsel atikliğin sağlanmasında etkili olan en önemli unsurlardandır (Meredith ve Francis, 2000: 142). Bu bağlamda işgücünün, örgütsel atiklik bileşenleri arasında bütünleştirici bir rol oynadığı söylenebilir. Dolayısı ile literatürde, örgütsel atikliğin yanı sıra işgücü atikliği kavramı da ele alınmaya başlamıştır.

İşgücü atikliği, atiklik tartışmalarının insan boyutunu yansıtmaktadır (Gunasekaran, 1999: 96). Örgütsel atikliğin, işgücünün de atik özellikte olmasını gerektirdiği üzerine yapılan tartışmalara rağmen atiklik araştırmaları, hız ve esnekliği genel olarak üretim perspektifinden ele almaktadırlar (Breu vd., 2001: 21). Bu nedenle işgücü atikliği, örgütsel atikliğe göre daha yeni ve gelişen bir kavram olarak araştırmacılar tarafından incelenmektedir.

İşgücü atikliği genel olarak, hızla değişen ve belirsiz üretim çevrelerinde karlılığı artırmaya yardımcı bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Sohrabi vd., 2014: 280). Diğer bir ifade ile işgücü atikliği, işgörenlerin günlük sorunları giderme becerileridir (Al-Faouri vd., 2014: 434). Atik işgücü dışsal değişimlere cevap verebilen, becerilerini kıyaslayan, hızlı bir biçimde beceri geliştirebilen, yeni çalışma koşullarına uyum sağlayan, bilgi elde edebilen ve paylaşan, mobil teknolojileri kullanan, sanal takımlarda çalışabilen bir işgücüdür (Naktiyok ve İşcan, 2004: 84). Bir başka tanımla işgücü atikliği, işgörenlerin belirsizliğe karşı stratejik olarak cevap verme yetenekleridir (Glinska vd., 2012: 2). Yapılan bu tanımlardan, işgücü atikliğinin strateji kavramı ile ilişkili olduğu, örgütsel stratejiler açısından önem taşıdığı ve kişisel bir yeteneği ifade ettiği anlaşılmaktadır.

İşgücü atikliğinin elde edilmesinde örgütlere yardımcı olan birtakım modeller geliştirilmiştir. Şekil 3.2'deki model, işgücü atikliği sürecini stratejik açıdan ele alarak bu kavramın örgütsel stratejiler bakımından önemini ortaya koymaktadır.



**Şekil 3.2. Stratejik Atık İş ve İşgücü Planlama Modeli**

**Kaynak:** Rothwell, Graber ve McCormick, 2012: 16.

Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi işgücü atıklığının elde edilme sürecindeki ilk aşamada, üzerinde fikir birliğine varılan amaçlar ortaya koyularak bu amaçları gerçekleştirecek işgörenler ve rolleri ile sorumluluk alanları belirlenmelidir. Yapılacak işlerin planlanmasının ardından örgüt içerisinde yer alan yetenek havuzu araştırılmalıdır. Daha sonra, uygun işe uygun işgören tayin edilmelidir. Son olarak bu süreç kontrol edilerek aksayan yönleri düzeltilmelidir. Böylece işgücü atıklığının sağlanması kolaylaştırılmaktadır.

Şekil 3.2.'de ele alınan sürecin yanı sıra işgücü atıklığının temeli, bilgi ve becerilerin zamanında geliştirilmesi için işgörenlerin eğitilmesi ve işgücünün kapasitesinin artırılması ile ilgili yeteneğe dayanmaktadır (Qin ve Nembhard, 2010: 325). Hatta eğitim konusundan önce, işgören seçim süreci ve işyeri tasarımı da işgücü atıklığı kavramı ile ilgili unsurlar olarak kabul edilmektedir (Gunasekaran, 1999: 96). Bu nedenle, daha işgörenler örgüte katılmadan önce gerekli düzenlemeler yapılarak sonraki aşamada istihdam edilen işgücünün atıklığı daha kolay sağlanabilmektedir.

### 3.3.2.1. Atik İşgücünün Özellikleri

Öğrenme, güçlendirme ve örgütsel değişikliklere karşı olumlu tutum sergileme, sorunları yaratıcı bir şekilde çözme kabiliyetine sahip olma, yaratıcı yorumlar yapma ve yeni sorumlulukları doğru bir şekilde başarma atik işgörenlerin sahip olmaları gereken özelliklerdendir (Hosein ve Yousefi, 2012: 50). Atik işgücünün özellikleri listesi ise faaliyetler ve süreçlerin iyileştirilmesi ve ilgili yöneticilerle karşılıklı etkileşim sonucunda edinilen örgütsel deneyim sayesinde belirlenmektedir (Plonka, 1997: 14). İşe alım süreci ile ilgili yöneticilerin bu özelliklerin öneminin farkında olmaları gerekmektedir.

Tablo 3.3., atik işgörenlerin taşımaları gereken atiklik boyutlarını ve bu boyutların kapsadığı özellikleri özetlemektedir.

**Tablo 3.3. Atik İşgücünün Özellikleri**

<b>Atiklik Boyutları</b>	<b>Özellikler</b>
<i>Proaktiflik</i>	Değişim ile ilgili sorunları öngörme ve çözme, kişisel inisiyatif alma
<i>Uyumluluk</i>	Kişilerarası ve kültürel uyumluluk sağlama, kendiliğinden oluşan işbirliğine dahil olma, yeni görev ve sorumlulukları öğrenme, mesleki esnekliğe sahip olma
<i>Esneklik</i>	Değişime, yeni fikirler ve teknolojiye karşı olumlu tavır alma, belirsiz ve beklenmeyen durumlara tahammül edebilme, stres ile başa çıkma

**Kaynak:** Sherehiy vd., 2007: 458.

Proaktiflik boyutu, bir bireyin değişen çevre üzerinde olumlu etkiler bırakan faaliyetleri uygulama durumunu ifade ederken, uyumluluk boyutu bu bireyin yeni bir çevreye uyum sağlayabilmek için kendisini veya davranışlarını düzenlemesini kapsamaktadır. Esneklik ise sürekli değişen bir çevrede, stres altında veya bir sorunu çözmek için uygulanan stratejiler başarısız olduğunda etkili bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğini tanımlamaktadır (Sherehiy, 2008: 45). Tablo 3.3'te belirtilen özelliklerin yanı sıra atik işgörenler genel olarak örgüt ve değer odaklı, odaklanmış, üretken ve dirençli olmalıdırlar (Shafer, Dyer, Kilty, Amos ve Ericksen, 2001: 200).

Bu noktada hem işgörenlerin hem de örgütlerin, atık işgücünün özelliklerini geliştirmeye açık olmaları gerekmektedir.

Breu vd. (2001) tarafından, Büyük Britanya’da kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, yeni beceri ve yetkinliklerin geliştirilme hızı ile değişen müşteri ihtiyaçları ve piyasa koşullarına cevap verebilme yeteneği en önem verilen atıklık özellikleri olarak tespit edilmiştir. Aynı araştırmaya katılanlar, örgüt içi ve örgütlerarası sanal takımlar ile evden çalışmanın, işgücü atıklığını geliştirici yeni iş yöntemleri olduğunu belirtmişlerdir.

### **3.3.2.2. İşgücü Atıklığını Geliştiren Yönetim Uygulamaları**

Vinodh vd. (2010) tarafından ortaya koyulan modelde, işgücü atıklığını geliştiren unsurlar olarak; yeni teknolojileri öğrenme esnekliği, iş zenginleştirme, işbirliği, işgören güçlendirme ve eğitim sayılmaktadır. Bu unsurlardan son dördü, işgücü atıklığını geliştirmek için örgüt yönetimi tarafından işgörenler üzerinde uygulanan yöntemleri oluşturmaktadır. Yeni teknolojileri öğrenme esnekliği ise, teknolojik gelişmelerin yönetim tarafından takip edilmesi ve örgüte uyarlanması ile oluşabileceği gibi bireylerin isteklerine de bağlı kalabilmektedir.

Atık bir örgüt, insan kaynaklarının değerini artıran uygulamalardan faydalanmalıdır. Bu uygulamalardan bir tanesi işgörenlerin, kararlar, bilgi hacmi ve birçok tahmin edilemeyen durumun üstesinden gelmeleri için gerekli olan özerklik ve sorumluluğu benimsemelerini sağlayan işgören güçlendirmedir (Charbonnier-Voirin, 2011: 125). Örgütler atıklık düzeylerini artırmak için işgörenleri tüm kademelerde güçlendirmeli ve işgücünü örgüt planlarının belirlenmesi sürecine dahil etmelidir (Nagel, 1992: 10). Bu sayede öncelikle işgücünün atık özellikler kazanması mümkün olabilecektir. Böylece, örgütsel atıklığın elde edilmesi için gerekli bir unsur tamamlanmış olacaktır.

Nitekim Alzoubi vd. (2011) tarafından, Ürdün’de yapılan bir araştırmada işgören güçlendirmenin, işgücü atıklığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. 1562 işgören üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada katılımcıların %44’ü, işgören güçlendirmenin, örgütün atıklık düzeyini ve dolayısı ile işgücü atıklığını geliştirdiğini düşündüğünü belirtmiştir (McKinsey Quarterly, 2006: 5). Çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalar sonucunda da işgören güçlendirmenin, işgücüne atık özellikler kattığı görülmüştür.

Denge düzeyinin düşük olduğu bir çevrede işgücü atıklığı yolu ile, performans geliştirme ve işgören güçlendirme fırsatı sağlanması da mümkün olmamaktadır. Söz konusu durum, işbirliği etkinliğinin yüksek olması halinde değişmektedir (Van Oyen, Gel ve Hopp, 2001: 776). Bu noktada, işgücü atıklığı açısından işbirliğinin önemi de ortaya çıkmaktadır.

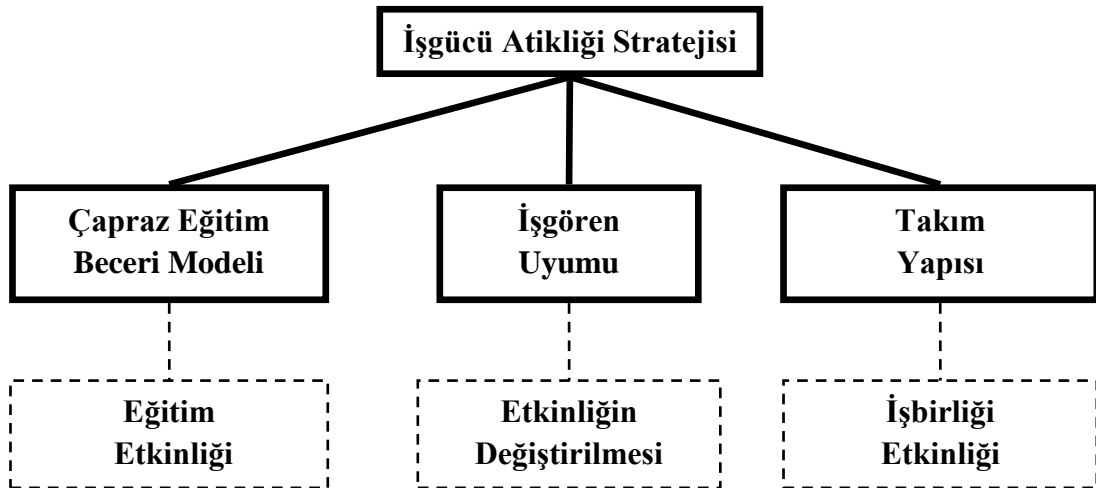
İşgörenler gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları durumunda geniş ve esnek bir yelpazedeki görevleri yerine getirebilmektedirler (Sumukadas ve Sawhney, 2004: 1012). Geniş kapsamlı görevlerin tamamlanmasında işgörenlerin ihtiyaç duydukları bilgi ve beceriler ise, eğitim yolu ile elde edilebilmektedir. Eğitim, işgörenlerin atıklık özelliklerinin geliştirilmesinde de yardımcı bir rol üstlenmektedir. Çünkü atıklık, işgörenlerin bilgi düzeylerinin yükseltilmesi yoluyla geliştirilebilmektedir (Plonka, 1997: 12). Nitekim atık işgücü, yeni fırsatlar ve piyasa koşullarına çabuk ve kolay bir şekilde uyum sağlayabilen, esnek ve iyi eğitilmiş işgücüdür (Muduli, 2009: 4). Buradan yola çıkılarak, atıklık ve esneklik kavramlarının eğitim konusunda da ilişkili olduğu söylenebilir.

Yeni teknolojilerin getirdiği karmaşık makineleşmenin, işgücü atıklığını gerektirmesinin yanında atık işgücüne sahip olma gerekliliğinin bir diğer nedeni istihdam ve emekliliktir. Deneyimli bir işgören emekli olduğunda, sistem bu işgörenin becerilerini de kaybetmektedir. Yeni istihdam edilen işgören ise genel olarak daha az beceri ve deneyime sahiptir. Ancak örgüte yeni katılan işgörenler, becerilerini çeşitli eğitim programları ile geliştirebilmektedirler (Iravani

ve Krishnamurthy, 2007: 168). Emeklilik ve istihdam arasındaki bu etkileşim, işgücü atıklığını geliştirebilmektedir.

İşgücü atıklığı, örgütsel atıklığın önemli unsurlarından biridir (Wendler, 2013: 1166). Atıklık ise, eğitim ve geçmiş tecrübelerden kazanılan bilgiye dayanmaktadır (Hahn vd., 2012: 31). Dolayısı ile, işgücünün uygun bir şekilde eğitilmemesi ve örgütsel amaçların farkında olmaması durumunda, örgütün atık özellikler gösterebilmesi de mümkün olmamaktadır (Erände ve Verma, 2008: 7). Bu nedenle örgütlerin, eğitime gereken ilgiyi göstermeleri gerekmektedir. Böylece, öncelikle işgücü atıklığı ve daha sonra diğer unsurlar ile birlikte, örgütsel atıklık sağlanabilecektir.

İşgücü atıklığı stratejilerinin oluşturulmasında, işgören uyumu ve takım yapısının yanında eğitimin taşıdığı önem Şekil 3.3.'te gösterilmiştir.



**Şekil 3.3. İşgücü Atıklığını Etkileyen Çevresel Unsurlar**

**Kaynak:** Hopp ve van Oyen, 2004: 927.

Şekil 3.3.'te görüldüğü gibi; işgücü atıklığı stratejilerini etkileyen unsurlardan ilki çapraz ya da esnek eğitim becerileridir. Farklı becerilere sahip işgörelere farklı eğitim programları uygulanarak görevlerin gerektirdikleri ile işgörelenin özellikleri arasındaki uyum sağlanabilmekte ve eğitimlerin etkinliği geliştirilebilmektedir.

Çeşitli özelliklerde işgörenlerden oluşturulan takımlardaki işbirliği de çapraz eğitimler yoluyla desteklenebilmektedir. Tüm bu unsurların etkileşimi, işgücü atıklığını stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

İşgücünün eğitilmesi konusunda üniversitelere de birtakım görevler düşmektedir. Üniversiteler, insan kaynaklarından azami ölçüde yararlanmayı sağlayacak ölçek ve yöntemler geliştirmeli, sektöre uygun yaşam boyu eğitim ve öğretim müfredatı hazırlamalı, teorinin yanı sıra uygulamaya da önem vermeli ve gençlerin atık üretim alanındaki kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olmalıdırlar (Nagel, 1992: 16). Ayrıca üniversiteler geleceğin iş dünyası aktörleri olan öğrencilere atıklık vizyonunu aşılmalıdırlar. Bu sayede, işgören adayları daha istihdam sürecine katılmadan, işgücü atıklığının elde edilmesi yolunda önemli bir adımın atılacağı söylenebilir.

Bir üretim sisteminde işgücü atıklığını sağlamanın yollarından bir diğeri de iş zenginleştirmedir. Örgüt içerisinde işgörenlerin çalışma ortamlarının ve yerine getirdikleri görevlerinin değiştirilmesi, işyerinde gerçekleştirilen tüm faaliyetleri deneyerek yapabilecek hale getirilmeleri ve kendi işleri üzerinde daha fazla yetki verilmesi gibi yöntemler ile işgücü atıklığı geliştirilebilmektedir (Van Oyen vd., 2001: 761). Nitekim Shafer vd. (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırmada iş zenginleştirmenin, işgörenlerin odaklanma, üretkenlik ve direnç düzeylerini artırarak atıklık özelliklerini geliştirdiği tespit edilmiştir.

Kişisel gelişimi de sağlayan iş zenginleştirmenin yanında, işgörenlerin işlerini planlamaları ve kontrol etmelerine yardımcı olan kendi kendini yöneten takımlar ve işbirliğini artıran etkili iletişim süreci de işgücü atıklığını destekleyen diğer yönetim uygulamalarını oluşturmaktadır (Sumukadas ve Sawhney, 2004: 1014). Bu nedenle, örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağının oluşturulması ve işgörenlerin takımlar halinde faaliyet göstermeye yöneltilmeleri, işgücü atıklığı açısından önem taşımaktadır.

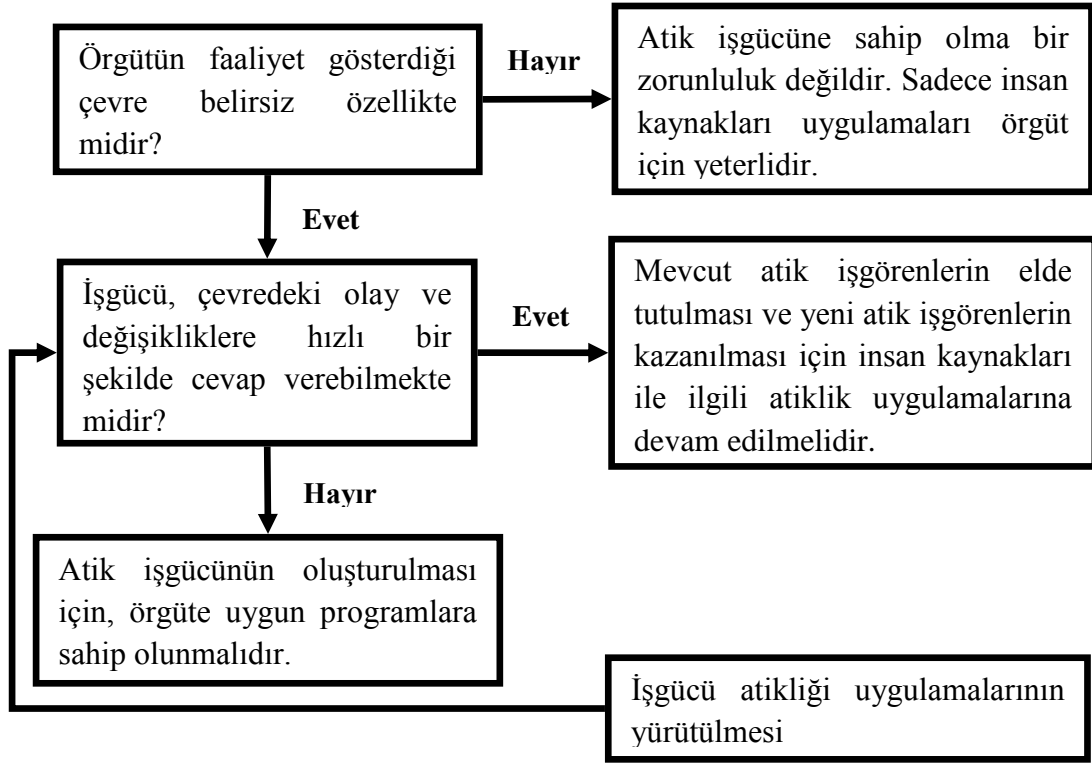
İşgücü atıklığı becerilerinin geliştirilmesinde kıyaslama (benchmarking) da önem taşımaktadır. Kıyaslama, atıklık hedeflerinin ortaya koyulması için karşılaştırmaya ve en iyi uygulamaları tespit etmeye imkan sağlayan bir zemin hazırlamaktadır. Ancak atık bir örgütün misyonu proaktif olmak ve en iyinin ötesine geçmektir (Meredith ve Francis, 2000: 141). Dolayısı ile, atık işgücüne sahip olmak isteyen örgütler sadece kıyaslama uygulamaları ile yetinmemelidirler.

Örgütsel öğrenme, işgücü atıklığının geliştirilmesinde örgüt yönetimleri tarafından kullanılabilir kavramlardan bir tanesidir. Çünkü atık örgütler, karlılığı artıracak yeni şeyleri öğrenmeye her zaman hazırdırlar (Nabatchian vd., 2014: 11). Dinamik çevrede yaşananların bilinmesi ve örgüt içerisindeki tüm ilgili aktörlerin bu gelişmelerin farkında olup olmadıklarının anlaşılabilmesi bakımından hızlı örgütsel öğrenme önem kazanmaktadır (Nijssen ve Paauwe, 2012: 3320). Bu noktada örgüt içerisinde bilgi sistemlerinin etkinliği ön plana çıkmaktadır. Çünkü bilgi sistemleri, yöneticiler ve işgörenleri örgütsel faaliyetleri öğrenme konusunda desteklemektedir (Seo ve La Paz, 2008: 137). Buradan yola çıkılarak, bilgi sistemlerinin kullanıldığı örgütsel öğrenme sürecinin işgücü atıklığını geliştirici bir kavram olduğu söylenebilir.

Bir örgütü atık hale getirenin, sadece bilgi teknolojilerine sahip olmak değil, bunun ötesinde bilgi yönetimini temel alan ve girişimci kültür olarak ifade edilen yeni bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyması olduğu söylenebilir (Budak vd., 2011: 255). Yöneticiler ve işgörenler atık düşünce yapısına sahip oldukları takdirde örgüt de atık özellikler kazanabilmektedir (Seo ve La Paz, 2008: 139). Ancak bu sayede, işgücü atıklığını geliştiren yönetim uygulamaları işler hale gelebilir.



İşgücü atıklığını geliştiren yönetim uygulamaları kapsamında, atık işgücüne sahip olmak isteyen örgütlerin izlemeleri gereken yol Şekil 3.4.'te gösterilmiştir.



**Şekil 3.4. İşgücü Atıklığı Algoritması**

**Kaynak:**Alavi ve Wahab, 2013: 4198.

Şekil 3.4.'te görüldüğü gibi; belirsiz bir çevrede önceden tahminlerde bulunarak sorunları yaratıcı bir şekilde çözebilen, piyasa talebini tahmin edebilen, yeni iş pozisyonu, yeni araç-gereç gibi değişiklik durumlarına uyum sağlayabilen işgücüne sahip olmak isteyen örgütlerin, işgücü atıklığını geliştirici uygulamaları benimsemeleri gerekmektedir. Faaliyet gösterilen çevrenin belirsiz özellikte olmaması durumunda, atık işgücüne çok gereksinim duyulmamaktadır. Mevcut işgücünün atık özellikler göstermesi durumunda ise atıklık uygulamaları geliştirilerek sürdürülmelidir.

İşgücü atıklığı algoritmasını uygulayarak bu süreci geliştirme hedefinde olan örgüt yönetimlerinin yerine getirmeleri gereken bazı faaliyetler bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetler şunlardır (Glinska vd., 2012: 6):

- İşgörenleri, örgüt açısından nelerin gerçekten önemli olduğu konusunda odaklanmaya yönlendirmek
- Değişim ve belirsizliğe karşı toleransı artırmak
- Bilgi akışını geliştirmek
- Örgüt çapında hareket eğilimi yaratmak
- Bilgi paylaşım süreçlerini uyumlaştırmak ve otomatikleştirmek
- İşgücünü çapraz eğitime tabi tutmak
- Atıklığı geliştirici davranışları ödüllendirmek
- Güç paylaşımını teşvik etmek

### **3.4. Otel İşletmelerinde İşgücü Atıklığı**

İlgili yazın incelendiğinde; örgütsel atıklık ile ilgili olarak çeşitli sektörlerde yapılmış çalışmaların (Zain vd., 2005; Erande ve Verma, 2008; Alzoubi vd., 2011; Charbonnier-Voirin, 2011; Dahmardeh, 2011; Yaghoubi vd., 2011; Zelbst vd., 2011; Hafshajani vd., 2012; Khoramgah, 2012; Yeganegi ve Azar, 2012; Mehrabi vd., 2013; Moshki ve Teimouri, 2013) sayısının oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeninin, örgütlerin atıklık kavramı ile bir bütün olarak ilgilenmeleri olduğu söylenebilir.

Örgütsel atıklığın önemli bir bileşeni olan işgücü atıklığı kavramını ele alan çalışmaların ise nispeten daha az olduğu görülmüştür. İşgücü atıklığının, üretim (Sumukadas ve Sawhney, 2004; Hopp ve van Oyen, 2004; Iravani ve Krishnamurthy, 2007; Sherehiy, 2008; Hosein ve Yousefi, 2012), kamu (Breu vd., 2001; Muduli, 2009; Nabatchian vd., 2014) ve bilgi teknolojileri (van Oyen vd., 2001; Hopp ve van

Oyen, 2004, Sherehiy, 2008; Al-Faouri vd., 2014; Sohrabi vd., 2014) sektörlerinde incelendiği tespit edilmiştir.

Genellikle üretim sektöründe ele alınmış olmakla beraber, işgücü atıklığı ile ilgili hizmet sektöründe yapılmış çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalar, hizmet sektöründe yer alan sağlık işletmeleri (Shafer vd., 2001; Bosco, 2007) ile yiyecek ve içecek işletmelerinde (Ibojo ve Asabi, 2014) gerçekleştirilmiştir. İlgili yazında, otel işletmelerinde işgücü atıklığını inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buradan hareketle, işgücün atıklığının makro açıdan turizm sektöründe incelenmeye açık bir kavram olduğu söylenebilir.

İşgücü, üretim işletmeleri için olduğu kadar hizmet işletmeleri için de çok değerli bir varlıktır (Qin ve Nembhard, 2010: 327). 1990'ların sonları ve 2000'li yılların başlarında hizmet işletmelerinde atık işgücünden faydalanılmaya başlanması araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Iravani ve Krishnamurthy, 2007: 169). Hizmet sektörü kapsamında yer alan otel işletmelerinin temelini insana dayanması ve sahip olduğu sektörel özellikler nedeniyle işgücü atıklığının bu işletmeler açısından incelenebilir bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler büyük çoğunlukla turizm sektörünün yapısından kaynaklanmaktadır. Söz konusu özellikler şu şekilde sıralandırılabilir (Kozak, 2008: 11; Şener, 2007: 16-20):

- Otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinde üretim büyük oranda emek gücüne bağlıdır.
- Otel işletmelerinde emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, üretim tekno-yoğun özellik de göstermektedir.
- Otel işletmeciliğinde talebin önceden kesin bir şekilde tahmin edilmesi çok güçtür.
- Otel işletmeleri dinamiktir.

- Otel işletmelerinde personelin endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahip olduğunu gösteren bir diğer konu da, otel işletmelerinde müşteri ile personelin ilişkilerinin yoğun olmasıdır.
- Otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Otel işletmelerinin sıralanan özellikleri; işgücü atıklığının insana dayalı olması, bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması, belirsiz ortamlarda esnek ve hızlı davranılması, değişikliklere çabuk cevap vermeyi gerektirmesi gibi özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde işgücü atıklığının araştırılması önemli görülmektedir.

### **3.5. Ödül Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme ve İşgücü Atıklığı Kavramları Arasındaki İlişki**

Ödüller ve özdeşleşme kavramları arasında çeşitli yönlerden ilişki kurulabilmektedir. Bireylerin, üyesi buldukları örgütler ile kurdukları psikolojik bağın üç fonksiyona dayandırılabilmesi savunulmaktadır. Bu fonksiyonlar; belirli dışsal ödüllere olan uyum veya katılım, örgüt ile yakınlık kurma isteğine dayanan özdeşleşme veya katılım, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme veya katılımdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Buradan hareketle, örgüt değerlerini içselleştirme ile ortaya çıkan örgütsel özdeşleşme ve ödüllerin, örgütsel bağlılığın elde edilmesi sürecinde birlikte etkili oldukları veya birbirlerini etkiledikleri söylenebilir. Özellikle dışsal ödüllerin, işgörenlerin arzuladığı ölçüde sunulması halinde örgüt değerleri içselleştirilerek örgüt ile bir hissetme durumu ortaya çıkabilmektedir.

Ödüllendirme sistemleri ve kariyer yollarının taşıdığı sembolik önem, özellikle uluslararası iş ortaklıklarında görev yapan yöneticilerde, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kuvvetini etkileyebilmektedir (Li vd., 2002: 331). Örgüt

yararına fazladan çaba harcamamanın ceza gerektirmediği veya bu çabanın ödüllendirilmediği durumlarda ise, çalışanların örgütü destekleyecek biçimde davranma kararları, onların örgütle ilgili tutumlarına ve algılamalarına dayanmaktadır. Bu tutum ve algılamalar aynı zamanda, örgütle özdeşleşmenin temellerini oluşturmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 251). Dolayısı ile, yöneticilerin bekledikleri ödülleri aldıkları takdirde, üyesi buldukları örgütleri ile kendilerini daha özdeş hissettikleri söylenebilir. Sunulması beklenen ödüllerin elde edilemeyeceği algısının oluşması durumunda, yöneticilerin örgütlerine ilişkin tutumları doğrultusunda örgütsel özdeşleşme düzeyleri değişebilmektedir.

Bir örgütün, dört alandaki yönetim uygulamaları aracılığı ile işgörenlerinin özdeşleşme düzeylerini artırabileceği düşünülmektedir. Bu uygulamalar şu şekildedir (Shearman, 2013: 1970):

- Katılımcı karar alma,
- Bilgi paylaşımı,
- Gerekli işbaşı eğitimi karşılama,
- Adil, yansız performans değerlendirme ve ödüllendirme.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini yükseltmek isteyen örgütlerin öncelikle işgörenleri karar alma sürecine dahil etmeleri, örgüt ile ilgili olarak işgörenleri ilgilendiren tüm bilgileri paylaşmaları, işgörenlerin görevlerini yerine getirmeleri veya kariyerlerini geliştirmeleri için gerekli eğitimleri sunmaları ve son olarak örgüt içerisinde adil bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine imkan sağlayacak ödül iklimi algısı oluşturmaları gerektiği söylenebilir.

Ücret ve ödüllendirme sistemleri, işgücü atıklığının desteklenmesi açısından da önem taşımaktadır (Muduli, 2013: 61). Çünkü atıklık kavramı kapsamında ele alınan ve işgücünün atık özellikler göstermesini sağlayan değişime açık olma; finansal ödüller ve kariyer teşvikleri yardımı ile ortaya çıkarılmakta ve devam ettirilmektedir (Glinska vd., 2012: 7). Dolayısı ile, işgücü atıklığının sağlanması için

ücret gibi dışsal ödüllerin yanı sıra kariyer teşviki gibi içsel ödüllerin de kullanılması gerekmektedir. Buradan hareketle, dışsal ve içsel ödüllerin birlikte kullanılmasının işgücü atikliği kavramı açısından önem taşıdığı söylenebilir.

Nitekim Hafshajani, Movahhedi ve Mehrizi (2012) tarafından, İran'da otomotiv sektöründe yapılan bir araştırmada, atikliğin geliştirilmesi için; iş grupları ve takımlar oluşturulması, başarılı takımlara ödüller verilmesi, ücret ve primlerin performansa dayalı olarak dağıtılması, işgörenlerin paydaş olarak görülerek onlara bilgi verilmesi ve örgütün tüm kademelerinde yetki devri anlayışının yerleştirilmesi önerilmiştir.

İşgörenlerin atik olma istekleri ve motivasyonları; kar veya hisse paylaşımı, beceri temelli ücret, takım ödülleri gibi finansal ödüllerin yanında finansal olmayan ödüller ile de teşvik edilebilmektedir (Sumukadas ve Sawhney, 2004: 1011). Önemli olan örgüt liderinin öncülüğü ile, atik işgörenlerin ödüllendirildiği bir kültürün yaratılmasıdır (Karimi ve Rezanejad, 2014: 2). Bu sayede, dolaylı olarak işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artırılacağı söylenebilir. Kendilerini örgütleri ile özdeş hisseden işgörenler ise, örgütleri için daha fazla emek harcayarak proaktif, esnek ve uyumlu davranışlar sergileyebileceklerdir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖDÜL YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ile**

### **İŞGÜCÜ ATIKLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın dördüncü bölümünde; ilgili literatür ve araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişki doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek amacıyla uygulanan anket sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde; İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve bu araştırmanın ilgili literatür açısından taşıdığı önem, araştırmanın evreni ve örnekleme, modeli, veri toplama araçları, orta ve üst düzey yöneticilere yöneltilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin sınındığı ön uygulama, bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezleri ve son olarak elde edilen bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Ödül yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. İşgören motivasyonunun sağlanması ve artırılması için gerekli faktörlerin başında gelen ödüller etkin bir yönetim anlayışı ile dağıtıldığında; işgören devir hızının azalma eğilimi gösterdiği, toplam örgüt performansının arttığı ve dolayısıyla rakip örgütlere karşı avantajlar elde edildiği söylenebilir. Örgütlerin sürdürülebilirliği ve uzun dönemli rekabet avantajı için ödül yönetiminin, örgüt ve işgören ihtiyaçları ile piyasa koşulları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır.

Örgütün amaç, kural ve değerlerini içselleştirerek kabul eden bir işgörenin örgütsel özdeşleşme sürecine dahil olacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını

görmesinin ardından örgütsel vatandaş düzeyine çıkabileceği, tüm bu sürecin sonunda da içerisinde bulunduğu örgütte kalma istek derecesi veya kuvvetinin en üst düzeye çıkması ile birlikte örgüte bağlı bir işgören haline gelebileceği söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme aynı zamanda; amaçlara ulaşılması, performansın artırılması ve iş memnuniyetinin sağlanması gibi çıktıların elde edilmesine de olanak tanımaktadır (Efraty ve Wolfe, 1988: 106). Örgütsel performans ile işgörenlerinin bağlılık düzeylerini artırmak isteyen örgütlerin; konunun temelini oluşturması ve örgütsel bağlılığın önemli bir öncüsü olması bakımından örgütsel özdeşleşme kavramına gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

Günümüz küresel iş dünyasında örgütlerin, kendilerini beklenmeyen ve tahmin edilemeyen değişimlere hızlı ve proaktif bir biçimde adapte etmelerinin; örgütlere rekabet gücü kazandırdığı, tüketicilerin farklılaşan ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahip olmalarını sağladığı, performans ve iş memnuniyetini artırarak işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşme düzeylerini yükselttiği ve içerisinde buldukları örgütte kalma isteklerinin devam etmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Örgütlere atiklik özelliği kazandıran unsurların başında ise işgücü atikliği gelmektedir. Teknoloji dahil tüm üretim faktörlerinin anlamlı hale gelmesi, işgücünün atik özellikler göstermesi ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada öncelikle etkin ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliğine olan etkisi, daha sonra ise örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliğinin birbirlerini etkileme derecesi incelenmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca hizmet işletmelerinde ele alınan bir kavram olmasına rağmen, işgücü atikliğini otel işletmelerinde inceleyen bir araştırma da bulunamamıştır. Saptanan bu eksikliği gidermek ve değişkenler arasındaki ilişkinin ampirik boyutunu ortaya koymak, araştırmanın esas amacını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra ilgili alanda yapılacak diğer çalışmalara olumlu katkılarda bulunulması hedeflenmektedir.



## 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Üzerinde araştırma yapılan, belirli bir tanıma uyan aynı cinsten birimlerin meydana getirdiği topluluğa evren (ana kütle) denmektedir. Örneklem ise, evrenin özelliklerini yansıtması düşüncesiyle evrenden belirli yöntemlerle seçilmiş birimlerin oluşturduğu topluluğu ifade etmektedir (Özmen, 1999: 26-27). Özelliklerin normal dağıldığı ya da normal dağıldığının kabul edildiği durumlarda rastgele seçilecek uygun boyutlu bir örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmaktadır (Delice, 2010: 1972). Bu nedenle örneklemin doğru bir şekilde seçilmesinin, elde edilecek sonuçları genelleştirmede etkili olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinde etkili ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın evrenini, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. İstanbul'un sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi güzellikleri ile ulaşım imkanları düşünüldüğünde; turizm endüstrinin en önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinin İstanbul'da yoğunlaştığı görülmektedir. İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin kent otelleri olmalarından dolayı tüm yıl hizmet vermeleri ve gelişmiş örgüt yapılarına sahip olmaları nedeniyle İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri, araştırmanın gerçekleştirilmek istendiği işletmeler olarak belirlenmiştir.

Orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinin nedenleri olarak; satış müdürleri gibi üst kademelerde yer alan yöneticilerin, ödül türlerinden içsel ödüllere önem vermeleri (Dubinsky vd., 2000), mavi yakalı işgörenler ile astların ücret gibi dışsal ödüllere daha fazla odaklanmaları (Kovach, 1995), diğer taraftan beyaz yakalı işgörenlerin içsel ödülleri daha çok tercih etmeleri (Druker ve White, 1997), özetle, orta ve üst düzey yöneticiler ile astlarının ödül tercihlerinin farklılaşması ve ödül yönetimi sürecinin bu farklılık dikkate alınarak gerçekleştirilmesi sayılabilir.

Ayrıca üst kademe işgören özdeşleşmesinin çeşitli araştırmalara (Solnet, 2006; Fuchs, 2011) konu olması, yöneticilerin üzerine düşen görevleri gerçekleştirmede alt kademe işgörelere kıyasla daha atik olmalarının gerekmesi (Sohrabi vd., 2014: 286), örgütün üst kademelerinde görev yapan işgörelerin örgüt ve çevre ile ilgili daha çok bilgiye sahip olmaları, uyum ve değişimin önemini daha iyi anlayabilmeleri ve dolayısı ile atik özellikler göstererek örgütsel atikliği sağlamaya çalışmaları (Hosein ve Yousefi, 2012: 53) ve üst yönetimin atikliğinin verimlilik konusunda çok önem taşıması (Gunasekaran, 1999: 97) gibi nedenlerden dolayı, araştırma evreni olarak orta ve üst düzey yöneticiler seçilmiştir.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün turizm istatistikleri verilerine göre, anketlerin uygulanmaya başlandığı 2014 yılı Kasım ayı itibarıyla İstanbul'da, Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli 72 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır ([www.istanbulkulturturizm.gov.tr](http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr), 15.11.2014). Beş yıldızlı otel işletmeleri, örgüt yapıları açısından farklılık gösterebilmektedir. Her otel işletmesinde bulunan yönetici sayıları net olarak bilinemediğinden dolayı, otel işletmelerindeki departman sayıları (Şener, 2007) gözönünde bulundurulduğunda ve ortalama 12 orta ve üst kademe yönetici olduğu varsayıldığında (Demirdelen ve Ulama, 2013: 71);  $(72 \times 12 = 864)$  olarak hesaplanan araştırma evreninden elde edilecek örneklem büyüklüğünün; genel olarak araştırmacıların kabul ettiği %95 güvenilirlik düzeyinde  $n = 260$  ( $N = 800$ ) ile  $n = 269$  ( $N = 900$ ) arasında olmasının yeterli olacağı söylenebilir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007: 104).

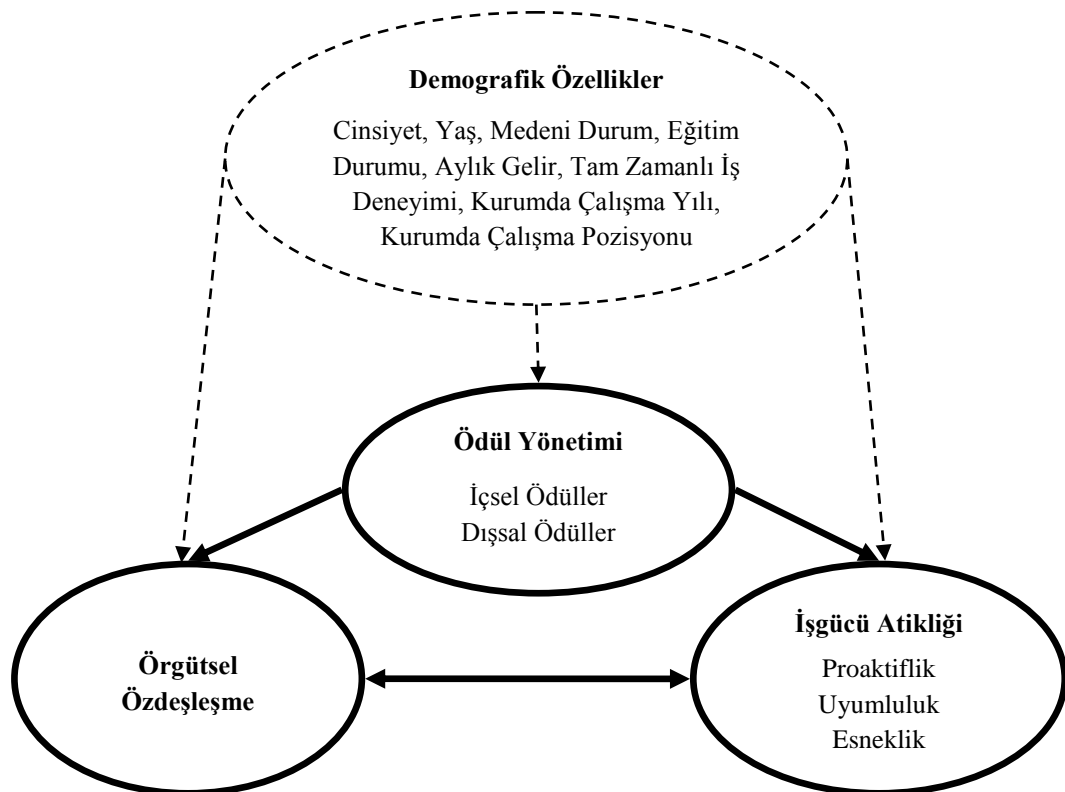
### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bilimsel çalışmalar önceden belirlenmiş planlar çerçevesinde yürütölmelerine rağmen, bir takım sınırlılıklar nedeniyle en doğru sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Bu araştırmanın en temel sınırlılığı, çalışmanın İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi ve sadece anketin uygulanabildiği orta ve üst düzey yöneticilerin verdikleri cevaplara göre şekillenmiş olmasıdır. Zaman kısıtı nedeniyle bu sınırlılığı ortadan kaldırmak mümkün olmamıştır.

Bu temel sınırlılığın yanı sıra; araştırma, İstanbul'da bulunan 72 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 55'inde uygulanabilmiştir. Her otelin bütün departmanlarında anket çalışmasını yürütme imkanı bulunamamış, bazı otel işletmelerinde birkaç departmandan anket toplanabilmiştir. Bazı otel işletmelerinde ise geri toplanan anket sayısı düşük seviyede kalmıştır. Sonuç olarak, araştırma kapsamında 308 adet anket elde edilebilmiştir. Dolayısı ile, analiz sonuçları ve yorumlarını tüm orta ve üst düzey yöneticiler ile İstanbul'daki tüm beş yıldızlı otel işletmelerine genelleştirme konusunda da sınırlılıklar doğmuştur.

#### 4.4. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin aralarında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi için ilgili literatür incelenmiştir. Söz konusu değişkenlerin literatürde birbirleriyle ilişkilendirilebildiğinin tespit edilmesinin ardından araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli, Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi; araştırmanın bağımsız değişkeni ödül yönetimi, bağımlı değişkenleri ise örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği olup araştırmada ilk olarak, ödül yönetimi boyutlarının örgütsel özdeşleşme kavramı ve daha sonra işgücü atikliği boyutları üzerindeki etkisi irdelenmektedir. Ardından, örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliği boyutları arasındaki ilişki ortaya koyulmaktadır. Son olarak, katılımcıların demografik özelliklerinin ödül yönetimi algıları, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği düzeylerine etkisi incelenmektedir. Oluşturulan model doğrultusunda, araştırma kapsamında test edilmek istenen hipotezler belirlenmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 20). Hipotezler deneme-yanılma, gözlem, anket, deney gibi yöntemlerle toplanan bilgi ve verilerle test edilebilirler (Kurtuluş, 2004: 92).

Hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesi için istatistiksel parametrelere dönüştürülmeleri ve sıfır hipotezi ( $H_0$ ) ve alternatif hipotez ( $H_1$ ) şeklinde hipotez çifti olarak yazılması gerekmektedir. Hipotez testi ile sıfır hipotezinin doğru olup olmadığı saptanır. Sıfır hipotezi doğru ise, yani fark tesadüfi örnekleme hatalarından kaynaklanıyorsa, sıfır hipotezi kabul edilir (Yükselen, 2006: 19). Sıfır hipotezinin, aksi ispatlanana kadar, doğru olduğu varsayılır. Bu nedenle, sıfır hipotezi oluşturulurken istatistiksel olarak tam ve net olmasına dikkat edilmelidir (Ak, 2010: 65).

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Araştırmanın Hipotezleri**

<b>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b>
<b>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<b>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b>
<b>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>
<i>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>

**Tablo 4.1. Araştırmanın Hipotezleri (Devamı)**

<b>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b>
<b>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>
<i>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<b>H<sub>0</sub>: İşgücü atikliğinin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b>
<b>H<sub>1</sub>: İşgücü atikliğinin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>
<i>H<sub>0</sub>: Proaktifliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Proaktifliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Uyumluluğun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Uyumluluğun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H<sub>0</sub>: Esnekliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H<sub>1</sub>: Esnekliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>

#### 4.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 8 adet soru bulunmaktadır. Anketin geri kalan bölümlerinde; önceden geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Ölçekleri oluşturan ifadelerin tümü 5'li likert tipi sorulardır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:

**Ödül Yönetimi Ölçeği:** İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde ödül yönetimi uygulamalarını ölçmek amacıyla; Nawab, Ahmad ve Shafi (2011) tarafından geliştirilen, Rahim ve Wan Daud (2013) tarafından uygulanan, 17 ifadeden oluşan ve iki boyutlu (içsel ve dışsal ödüller) ölçek kullanılmıştır.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek amacıyla; Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda kullanılan tek boyutlu ve 6 ifadeyi içeren ölçekten faydalanılmıştır.

**İşgücü Atıklığı Ölçeği:** Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin atıklık düzeylerinin ortaya koyulması amacıyla; Sherehiy (2008) tarafından geliştirilen, Sohrabi, Asari ve Hozoori (2014) tarafından da uygulanan üç boyutlu (Proaktiflik, uyumluluk, esneklik) ve 39 ifadeli ölçek kullanılmıştır. İşgücü atıklığı göstergeleri, Breu vd. (2001) tarafından, bilgi teknolojileri perspektifinden ele alınmış olmakla beraber Sherehiy (2008)'in geliştirmiş olduğu anket, İş Uyumu Teorisi'ne dayanması nedeni ile işgücü atıklığını ölçmek için genel bir ölçek olma

özelliği taşımaktadır (Alavi ve Wahab, 2013: 4197). Dolayısı ile, kullanılan bu anketin, ölçülmek istenen unsurları kapsadığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bu ölçekler öncelikle, alanlarında uzman akademisyenlerden oluşan bir grup tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, Türkçe ifadeler tekrar İngilizce'ye çevrilerek anket sorularındaki anlam farklılıkları karşılaştırılmış ve Türkçe ifadelerdeki gerekli değişiklikler yapılmıştır. Böylece ölçekler, uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

#### **4.7. Ön Uygulama**

Ön (Pilot) uygulama, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin, katılımcılara uygulanmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Ön uygulama ile, anketin yaklaşık ne kadar zamanda doldurulabileceği, cevaplayıcıların hangi sorulara cevap vermekten kaçındıkları ve hangi soruların gereksiz olduğu konularında fikir edinmek mümkün olmaktadır. Ön uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2005: 82).

Çalışmanın dördüncü bölümü kapsamında Türkçe'ye çevrilen ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi ve ölçeklerde yer alan ifadelerin anlaşılır olup olmadığının tespit edilmesi için, Edirne ve Tekirdağ'da bulunan üç adet beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde bir ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Randevu talebine olumlu yanıt veren otel işletmelerine gidilerek yüzyüze görüşme yöntemi ile 38 adet anket toplanmıştır.

Ön uygulamanın tamamlanmasının ardından ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Bir ölçeğin geçerli olması, sistematik ve tesadüfi hatalardan arınmış olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin güvenilir olması ise, tesadüfi hataların ölçme sürecinde ortadan kaldırılmış olması demektir (Yükselen,



2006: 93). Buradan hareketle, bir ölçeğin geçerli olabilmesi için güvenilir olması gerektiği söylenebilir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ön uygulama sonrası güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.2.'de görülmektedir.

**Tablo 4.2. Ön Uygulama Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları	
Ödül Yönetimi	İçsel Ödüller	0,627	0,788
	Dışsal Ödüller	0,706	
Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel Özdeşleşme	0,766	0,766
İşgücü Atıklığı	Proaktiflik	0,713	0,879
	Uyumluluk	0,920	
	Esneklik	0,584	

Likert tipi ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Kabul edilebilir bir alfa ( $\alpha$ ) değerinin en az 0.65 olması arzu edilmektedir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5'e kadar çekilebilmektedir (Çakal, 2009: 131). Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; ödül yönetimi ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha=0,788$ , örgütsel özdeşleşme ölçeğinin  $\alpha=0,766$  ve işgücü atıklığı ölçeğinin  $\alpha=0,879$  olarak belirlenmiştir. Ölçeklerin bütününe ve ölçeklerde yer alan tüm boyutların Cronbach Alfa katsayısının, literatürde kabul gören 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.8. Verilerin Toplanması

Ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı kavramları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla hazırlanan anketin, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanabilmesi için öncelikle otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarına telefon yoluyla ulaşılmıştır. Anketlerin uygulanmaya başlandığı 2014 yılı Kasım ayı itibarıyla İstanbul'da bulunan 72 adet beş yıldızlı otel işletmesinden 12'si, otel politikası gereği

ve yoğunlukları sebebiyle anket çalışmasına katılamayacaklarını belirtmiştir. 3 otel işletmesi ise ödül yönetimi uygulamalarının olmadığını bildirmelerinden dolayı araştırmaya dahil edilememiştir. Anketlerin uygulandığı dönemde 2 otel işletmesinin tadilatı olması nedeniyle bu işletmelerdeki orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde anket çalışması gerçekleştirilememiştir.

Randevu talebine olumlu yanıt veren 55 otel işletmesinden bazılarında gidilerek yüzyüze görüşme yöntemiyle anket toplanmıştır. Anket çalışmasına katılabileceklerini belirten diğer otel işletmelerine gidilerek insan kaynakları departmanlarının talep ettiği kadar anket bırakılmış, bu departmanlar aracılığıyla anketler bir hafta-on gün boyunca diğer departmanlardaki orta ve üst düzey yöneticilere ulaştırılmış ve belirtilen sürenin ardından tekrar otel işletmelerine gidilerek tamamlanan anketler insan kaynakları departmanlarından geri alınmıştır.

Ayrıca [eanket.trakya.edu.tr](http://eanket.trakya.edu.tr) sitesinde hazırlanan anketin bağlantı adresi, anket çalışmasına e-posta yoluyla katılabileceklerini belirten orta ve üst düzey yöneticilere iletilmiş ve bu yolla da anket sayısı artırılmıştır. Anketler, Kasım 2014-Mart 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Sonuç olarak; iletişime geçilebilen 55 otel işletmesinden toplam 308 adet anket elde edilmiştir. Ulaşılan bu örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

#### **4.9. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanan ankette elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Sonuçların elde edilmesinde faktör analizi, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

### 4.9.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b><u>Cinsiyet</u></b>		
Kadın	182	59,1
Erkek	126	40,9
Toplam	308	100,0
<b><u>Yaş</u></b>		
22-28 yaş	134	43,5
29-34 yaş	84	27,4
35-40 yaş	40	13,0
41-46 yaş	30	9,7
47-52 yaş	12	3,8
53-58 yaş	8	2,6
Toplam	308	100,0
<b><u>Medeni Durum</u></b>		
Bekar	168	54,5
Evli	140	45,5
Toplam	308	100,0
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>		
Lise	56	18,2
Ön Lisans	79	25,7
Lisans	123	39,9
Yüksek Lisans	40	13,0
Doktora	10	3,2
Toplam	308	100,0
<b><u>Aylık Gelir</u></b>		
892-1500 TL	80	26,0
1501-2500 TL	120	39,0
2501-3500 TL	68	22,1
3501-4500TL	6	1,9
4501 TL ve üzeri	34	11,0
Toplam	308	100,0
<b><u>Tam Zamanlı İş Deneyimi</u></b>		
1 yıldan az	22	7,1
1-5 yıl	110	35,7
6-10 yıl	96	31,2
11-15 yıl	34	11,0
16-20 yıl	18	5,9
21 yıl ve üzeri	28	9,1
Toplam	308	100,0

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b><u>Kurumda Çalışma Süresi</u></b>		
1 yıldan az	48	15,6
1-5 yıl	204	66,2
6-10 yıl	40	13,0
11-15 yıl	8	2,7
16-20 yıl	6	1,9
21 yıl ve üzeri	2	0,6
Toplam	308	100,0
<b><u>Yöneticinin Çalışma Kademesi</u></b>		
Orta Düzey	194	63
Üst Düzey	114	37
Toplam	308	

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin %59,1'inin kadın, %43,5'inin 22-28 yaş arasında, %54,5'inin bekar ve %39,9'unun lisans mezunu olduğu, %39'unun 1501-2500 TL aylık gelir elde ettiği, %35,7'sinin 1-5 yıllık tam zamanlı iş deneyiminin olduğu, %66,2'sinin buldukları işletmede 1-5 yıldır çalıştığı ve %63'ünün orta düzey yönetici olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun kadın, genç, bekar ve yüksek eğitilmiş olduğu, uzun süreli iş deneyime sahip olmadığı ve turizm sektörünün devingen yapısı nedeniyle buldukları işletmelerde çalışma sürelerinin kısa olduğu söylenebilir.

#### **4.9.2. Faktör Analizi**

Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür (Kurtuluş, 2004: 397). Faktör analizinin amaçları şu şekildedir (Kalaycı, 2010: 321):

- Değişken sayısını azaltmak,
- Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmak
- Değişkenleri bağımsızlaştırmak

Faktör analizi dört temel aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar; faktör analizi için verilerin uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi yaygın olarak kullanılmaktadır (Patır, 2009: 73). Tablo 4.4.'te KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.4. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,852
Bartlett Testi		Yaklaşık Ki-kare 6484,810
df	741	
Anlamlılık (Sig.)	,000	

Bu araştırmada faktör analizi yapıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla KMO testi uygulanmış ve 0,852 sonucu elde edilmiştir. Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0,80'den büyük olmalıdır; ancak 0,50'den büyük değerler de kabul edilebilir (Turanlı, Cengiz ve Bozkır, 2012: 49). Tabloda görüldüğü gibi Sig.  $0,000 < 0,05$ ; Bartlett testi de anlamlıdır. Bu durum, değişkenler arasında korelasyonlar olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 327). Buradan hareketle; araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğu söylenebilir.

Faktör yüklerinin düşüklüğü ve maddeler arasındaki binişiklik, faktör analizinde karşılaşılan sorunlardan ikisini oluşturmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar 0,30'un altında ise, bu değişkenlerden uygun faktör ya da faktörlere ulaşabilmek pek olası değildir (Öksüz ve Malhan, 2005). Bir maddenin binişik olması için iki durumun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değeri vermesidir. İkincisi ise maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın .1'den küçük olmasıdır. Açıklayıcı faktör analizinde binişiklik arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü bir maddenin yalnızca bir özelliği ölçmesi istenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 233-234).

Uygulanan faktör analizinin ardından, orijinal ölçeklerdeki boyutların dışında kalan, tekrar eden, tek boyut oluşturan, faktör yükü 0,30'dan küçük olan ve binişiklik gösteren ifadeler (Ödül yönetimi ölçeğinde 7 ifade, işgücü atıklığı ölçeğinde 16 ifade) ölçeklerden çıkarılmıştır. Orijinali tek boyutlu olan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin tek boyutlu olarak elde edilmesi ve faktör yüklerinin kabul edilen değerlerde olması nedeniyle bu ölçekte hiçbir ifade değerlendirme dışında tutulmamıştır. Tablo 4.5.'te, orijinal ölçeklerden çıkarılması uygun görülen ifadeler sıralanmıştır.

**Tablo 4.5. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerden Çıkarılan İfadeler**

<p><b><u>Ödül Yönetimi Ölçeği</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ek ödemeler ve hizmetler (ikramiye, mesai ücreti vb.) verilirken adil davranılmaktadır.</li> <li>2.Bulduğum pozisyona göre, tarafıma konaklama hizmeti sağlanmaktadır.</li> <li>3.Maaşım temel ihtiyaçlarımı karşılamak için yeterli düzeydedir.</li> <li>4.Bu kurumun sunmuş olduğu konut yardımı tatmin edicidir.</li> <li>5.Kurum içerisindeki işbirliği ve örgütsel destekten memnunum.</li> <li>6.İş performansımı artırdığımda üstlerim beni takdir etmektedir.</li> <li>7.Alt kademelerdeki işgörenler, kurum tarafından karar alma sürecine dahil edilmektedirler.</li> </ol>
<p><b><u>İşgücü Atıklığı Ölçeği</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.İşyerinde oluşabilecek sorunları tahmin edebilirim.</li> <li>2.İşimi daha etkili yapabilmek için yeni yollar bulmaya çalışırım.</li> <li>3.Çalışma alanım için yeni yöntem ve süreçler tasarlarım.</li> <li>4.Yapmam gereken bazı işlerin zaman içinde kendiliğinden hallolmasını beklerim.</li> <li>5.İşyerinde yapmam gerekenlere veya benden istenilenlere bağlı kalırım.</li> <li>6.Yeni iş yöntemlerini hızla uygulamaya geçirebilirim.</li> <li>7.İşim ile ilgili yeni görevlere çabuk uyum sağlarım.</li> <li>8.Yeni araç ve gereçlerin gerektirdiklerine kolaylıkla alışırım.</li> <li>9.Yeni iş yöntemlerine kolayca alışırım.</li> <li>10.Bir etkinlikten diğerine çabuk geçebilirim.</li> <li>11.Farklı yöntemlerle iş gören arkadaşlarıma uyum sağlamak için kendi yöntemimi çabuk değiştirebilirim.</li> <li>12.İşlerin karmaşık görüldüğü durumlarda sabırlıyım.</li> <li>13.İş talimatları anlaşılır olmadığında bile ne yapacağımı bilirim.</li> <li>14.İşyerinde zorlu şartlarla karşılaştığımda sakinliğimi korurum.</li> <li>15.Aşırı işyükü veya yoğun iş programı ile karşılaştığımda işimi iyi yapabilirim.</li> <li>16.Acil bir sorunu ele almak için her şeyi bırakır ve sorunun çözümüne yönelik farklı bir davranış sergilerim.</li> </ol>

Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen başlangıç özdeğerleri ve varyans yüzdeleri Tablo 4.6.'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.6. Faktör Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri**

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	11,080	28,411	28,411
2	3,390	8,692	37,103
3	2,207	5,659	42,762
4	1,910	4,898	47,660
5	1,747	4,480	52,140
6	1,592	4,083	56,223

Özdeğer, her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamı, her bir faktör tarafından açıklanan varyansın oranının hesaplanmasında ve önemli faktör sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır (Büyüköztürk, 2002: 473). Kaiser'in geliştirmiş olduğu kurala göre, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler yorumlamaya dahil edilmelidir (Ledesma ve Valero-Mora, 2007: 2). Tablo 4.6.'da özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1'den büyük olan 6 faktör görülmektedir.

Açıklanan varyanslar ise; Faktör 1: %28,411, Faktör 2: %8,692, Faktör 3: %5,659, Faktör 4: 4,898, Faktör 5: 4,480 ve Faktör 6: %4,083 şeklindedir. Bu tabloya göre; birinci faktör toplam varyansın %28,411'ini açıklarken, birinci ve ikinci faktör birlikte toplam varyansın %37,103'ünü açıklamaktadır. Altı faktörün, toplam varyansın %56,223'ünü açıkladığı görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre minimum varyans açıklama oranı %50'dir (Altunışık vd., 2005: 223). Buradan yola çıkılarak, ölçeklerde bulunan boyut sayısının uygun olduğu söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 4.7.'de görülmektedir. Faktör analizinin uygulanmasında varimax (dikey) döndürme yöntemi kullanılmıştır. Varimax döndürme yöntemi, faktörlerin isimlendirilmesinde (yorumlanmasında) sağladığı kolaylık sebebiyle en yaygın kullanılan yöntemdir (Altunışık vd., 2005: 227). Tablo 4.7.de ortaya koyulan faktör yükleri ve ifadelerin içerikleri göz önünde bulundurulduğunda;

- X1, X2, X3, X5, X6, X7'den oluşan Faktör 4'ün dışsal ödüller boyutunu temsil ettiği,
- X4, X8, X9 ve X10'un meydana getirdiği Faktör 6'nın içsel ödüller boyutunu oluşturduğu,
- Tek boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Faktör 3 tarafından temsil edildiği,
- Z7, Z8, Z9, Z10, Z11, Z12, Z13, Z14, Z15 ve Z16'dan oluşan Faktör 1'in uyumluluk boyutu olduğu,
- Faktör 5'i temsil eden proaktiflik boyutunun Z1, Z2, Z3, Z4, Z5 ve Z6 ifadelerini içerdiği,
- Z17, Z18, Z19, Z20, Z21, Z22 ve Z23 ifadelerinin ise Faktör 2'yi ve esneklik boyutunu oluşturduğu belirlenmiştir.



**Tablo 4.7. Açıklayıcı Faktör Yükleri**

Sıra No	Faktör Bileşenleri					
	Faktör 4 (Dışsal Ödüller)	Faktör 6 (İçsel Ödüller)	Faktör 3 (Örgütsel Özdeşleşme)	Faktör 1 (Uyumluluk)	Faktör 5 (Proaktiflik)	Faktör 2 (Esneklik)
X5	,780					
X2	,727					
X6	,668					
X3	,633					
X7	,605					
X1	,583					
X9		,875				
X8		,837				
X10		,744				
X4		,525				
Y5			,792			
Y4			,778			
Y2			,737			
Y3			,719			
Y6			,689			
Y1			,653			
Z12				,807		
Z11				,759		
Z10				,753		
Z13				,739		
Z8				,701		
Z15				,688		
Z14				,644		
Z16				,577		
Z7				,565		
Z9				,542		
Z2					,719	
Z3					,715	
Z1					,714	
Z6					,636	
Z4					,531	
Z5					,515	
Z18						,877
Z17						,877
Z23						,758
Z19						,676
Z20						,596
Z21						,562
Z22						,510

Tüm faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olduğu bir boyutta, ifadeler arası uyumun olduğu kabul edilmektedir (Dimitriadis ve Kaltsidou, 2013: 124). Tablo 4.7'de görüldüğü gibi; altı boyut içerisinde yer alan tüm faktör yükleri 0,5'ten büyüktür ve orijinal ölçeklerdeki boyutlara uygun bir şekilde dağılmıştır. Dolayısıyla, uygulanan faktör analizinin, boyutlar arasındaki korelasyonları doğru yansıttığı söylenebilir.

Tablo 4.8'de, faktör analizinde uygun görülen ifadelerin çıkarılmasının ardından kalan ifadelerin yer aldığı güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.8. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları	
Ödül Yönetimi	İçsel Ödüller	0,693	0,713
	Dışsal Ödüller	0,663	
Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel Özdeşleşme	0,766	0,766
İşgücü Atıklığı	Proaktiflik	0,855	0,802
	Uyumluluk	0,876	
	Esneklik	0,643	

Tablo 4.8.'de görüldüğü gibi; ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı ölçeklerinin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları 0,5'ten büyüktür. Bu doğrultuda tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

### 4.9.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygulanan korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.9.3.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bir değişkenin, diğer değişkenin kendi içindeki değişkenlikte açıkladığı kısmın payını ortaya çıkarmaktadır (Orhunbilge, 2002: 25). Korelasyon analizi, tahmin ve kriter değişkenleri arasındaki ilginin yönünü ve derecesini saptamayı amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2004: 329). Korelasyon analizinin uygulanabilmesi için öncelikle, aralarındaki ilişkinin ortaya koyulmak istendiği bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesinin gerektiği söylenebilir.

Verilerin aralıklı veya oransal ölçekle ölçülmesi halinde Pearson korelasyon katsayısını kullanmak mümkündür. Ancak veriler sıralı ölçekle ölçülmüşse ve değişkenler normal dağılım göstermiyorlarsa bu kez Spearman sıra korelasyon katsayısı veya Kendall'ın sıra korelasyon katsayısını hesaplamak gerekir (Yükselen, 2006: 129). Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri tespit edilmiştir. Bu durumda, Pearson korelasyon katsayısı yerine Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Spearman sıra korelasyonu da Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer korelasyon katsayısı +1 ise değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin, -1 ise değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğundan söz edilir. Spearman korelasyon katsayısının 0 olması ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir (Sungur, 2010: 117).

Tablo 4.9.'da, araştırma kapsamında değerlendirilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.9. Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu

Değişkenler	Ödül Yönetimi	İçsel Ödüller	Dışsal Ödüller	Örgütsel Özdeşleşme	İşgücü Atıklığı	Proaktiflik	Uyumluluk	Esneklik
Ödül Yönetimi	1	,658**	,816**	,517**	,263**	,341**	,323**	,140
İçsel Ödüller	,658**	1	,421**	,530**	,327**	,520**	,326**	,196*
Dışsal Ödüller	,816**	,421**	1	,256**	,138	,256**	,251**	,092
Örgütsel Özdeşleşme	,517**	,530**	,256**	1	,355**	,354**	,300**	,111
İşgücü Atıklığı	,263**	,327**	,138	,355**	1	,578**	,537**	,420**
Proaktiflik	,341**	,520**	,256**	,354**	,578**	1	,528**	,139
Uyumluluk	,323**	,326**	,251**	,300**	,537**	,528**	1	,166*
Esneklik	,140	,196*	,092	,111	,420**	,139	,166*	1

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Spearman sıra korelasyonunun Pearson korelasyon katsayısı gibi yorumlanması nedeniyle, iki değişken arasındaki  $r_s$  değerinin yorumu şu şekilde yapılabilir (Sungur, 2010: 116):

$r_s$	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 4.9'daki değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- Ödül yönetimi genel puanı ile esneklik ( $r_s = ,140$ ), içsel ödüller ile esneklik ( $r_s = ,196$ ), dışsal ödüller ile esneklik ( $r_s = ,092$ ), dışsal ödüller ile işgücü atikliği genel puanı ( $r_s = ,138$ ), örgütsel özdeşleşme ile esneklik ( $r_s = ,111$ ), proaktiflik ile esneklik ( $r_s = ,139$ ) ve uyumluluk ile esneklik ( $r_s = ,166$ ) arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle esneklik boyutunun, sorunlu bir boyut olduğu ve diğer değişkenlerle ilişkisinin olmadığı söylenebilir.

- Ödül yönetimi genel puanı ile işgücü atikliği genel puanı ( $r_s = ,263$ ), ödül yönetimi genel puanı ile proaktiflik ( $r_s = ,341$ ) ve uyumluluk ( $r_s = ,323$ ) boyutları; içsel ödüller ile dışsal ödüller ( $r_s = ,421$ ), içsel ödüller ile işgücü atikliği genel puanı ( $r_s = ,327$ ) ve uyumluluk ( $r_s = ,326$ ) boyutu; dışsal ödüller ile örgütsel özdeşleşme genel puanı ( $r_s = ,256$ ), dışsal ödüller ile proaktiflik ( $r_s = ,256$ ) ve uyumluluk ( $r_s = ,251$ ) boyutları; örgütsel özdeşleşme genel puanı ile işgücü atikliği genel puanı ( $r_s = ,355$ ), proaktiflik ( $r_s = ,354$ ) ve uyumluluk ( $r_s = ,300$ ) boyutları; işgücü atikliği genel puanı ile esneklik boyutu ( $r_s = ,420$ ) arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Ödül yönetimi ile proaktiflik ve uyumluluk boyutları arasında, içsel ödüller ve örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliği genel puanı,

proaktiflik ve uyumluluk boyutları arasında nispeten biraz daha güçlü korelasyonlar olduğu görülmüştür.

- Ödül yönetimi genel puanı ile içsel ödüller ( $r_s = ,658$ ) ve örgütsel özdeşleşme ( $r_s = ,517$ ), örgütsel özdeşleşme ile içsel ödüller ( $r_s = ,530$ ), içsel ödüller ile proaktiflik ( $r_s = ,520$ ), işgücü atikliği genel puanı ile proaktiflik ( $r_s = ,578$ ) ve uyumluluk ( $r_s = ,537$ ) boyutları, proaktiflik ile uyumluluk ( $r_s = ,528$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve ödül yönetimi ile dışsal ödüller ( $r_s = ,816$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ortaya koyulan bu korelasyon katsayılarından yola çıkılarak, alt boyutların kendi aralarındaki ve içerisinde buldukları ölçeklerin geneli ile ilişki düzeylerinin nispeten daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.10.'da, korelasyon analizi sonucu elde edilen ilişkilerin durumu özetlenmiştir.

**Tablo 4.10. Değişkenler Arasındaki Korelasyonların Özeti**

İlişkinin Kuvveti	İlişki
Çok zayıf	Ödül yönetimi-esneklik, içsel ödüller-esneklik, dışsal ödüller-esneklik, dışsal ödüller-işgücü atikliği, örgütsel özdeşleşme-esneklik, proaktiflik-esneklik, uyumluluk-esneklik
Zayıf	Ödül yönetimi-işgücü atikliği, ödül yönetimi-proaktiflik, ödül yönetimi-uyumluluk, içsel ödüller-dışsal ödüller, içsel ödüller-işgücü atikliği, içsel ödüller-uyumluluk, dışsal ödüller-örgütsel özdeşleşme, dışsal ödüller-proaktiflik, dışsal ödüller-uyumluluk, örgütsel özdeşleşme-işgücü atikliği, proaktiflik-uyumluluk, işgücü atikliği-esneklik
Orta	Ödül yönetimi-içsel ödüller, ödül yönetimi-örgütsel özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme-içsel ödüller, içsel ödüller-proaktiflik, işgücü atikliği-proaktiflik, işgücü atikliği-uyumluluk, proaktiflik-uyumluluk
Yüksek	Ödül yönetimi-dışsal ödüller

Tablo 4.9.'da görülen korelasyon katsayıları ve Tablo 4.10.'daki ilişkiler özeti genel olarak değerlendirilirse;

- Ödül yönetimi uygulamaları ile araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r_s = ,517$ ) bir ilişki olduğu, bu durumun oluşmasında özellikle içsel ödüllerin pay sahibi olduğu ( $r_s = ,530$ ) görülmüştür. Buradan hareketle, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesinde içsel ödüllerin kullanılabileceği söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme ile işgücü atikliği genel puanı ( $r_s = ,355$ ) ve proaktiflik boyutu ( $r_s = ,354$ ) arasında ise zayıf fakat pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlendiği ilişkide özellikle içsel ödüllerden, işgücü atikliğini geliştirmede yararlanılabileceği söylenebilir.

- Diğer taraftan içsel ödüller ile işgücü atikliğinin boyutlarından biri olan proaktiflik boyutu arasında orta düzey ve pozitif yönlü ( $r_s = ,520$ ) bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İçsel ödüller ile işgücü atikliğinin uyumluluk boyutu arasında zayıf fakat pozitif yönlü ( $r_s = ,326$ ) bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısı ile, esneklik haricinde diğer işgücü atikliği boyutlarının geliştirilmesinde içsel ödüllerin etkili olabileceği görülmüştür.

#### 4.9.3.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, herhangi bir değişkenin (bağımlı değişken) bir veya birden fazla değişkenle (bağımsız değişken) arasındaki ilişkinin matematiksel bir fonksiyon şeklinde yazılmasıdır. Regresyon analizi, bağımsız değişken sayısına göre; basit regresyon analizi (Tek bağımsız değişken) ve çoklu regresyon analizi (Birden çok bağımsız değişken) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Orhunbilge, 2001: 12). Araştırma kapsamında, ele alınan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tek tek incelenecek olması nedeniyle basit regresyon analizi kullanılmıştır.

Basit doğrusal regresyon analizinde hesaplanan regresyon denklemi;  $Y = a + b_{yx}X$  şeklinde yazılmaktadır. Fonksiyonun eğimini gösteren  $b_{yx}$ , Y'nin X

üzerindeki regresyon katsayısı olarak isimlendirilmekte ve X'deki bir birimlik değişimin, ilgili olduğu Y'deki değişim miktarını göstermektedir (Kurtuluş, 2004: 321). Regresyon denklemindeki a ise, X'in sıfır olması halinde Y'nin alacağı değeri ifade etmektedir (Yükselen, 2006: 132).

Bu bölümde, araştırmanın modelinde bulunan değişkenler kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için %95 güven sınırında uygulanan regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmektedir. Tablo 4.11.'de ödül yönetimi uygulamaları ile orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.11. Ödül Yönetimi-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,462	,213

Tablo 4.11.'de incelenmesi gereken değer R<sup>2</sup> değeridir. Bu sonuca göre; bağımlı değişkendeki %..'lik değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır (Küçüksille, 2010: 203). Diğer bir ifade ile, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimin %21,3'ü ödül yönetimi uygulamalarındaki değişimler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.12.'de modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır.

**Tablo 4.12. Ödül Yönetimi-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	1,981	8,463	,000
Ödül Yönetimi	,488	6,421	,000

Ödül yönetimi uygulamaları ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Örgütsel Özdeşleşme= 1,981+0,488\*Ödül Yönetimi) şeklinde yazılır. Tablo 4.12.'ye göre ödül yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini 0,488 birim artıracaktır.



Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, ödöl yönetimi değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle;  $H_0: \beta_1=0$ ,  $H_1: \beta_1 \neq 0$  şeklinde kurulan hipotezlerden  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, ödöl yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısı ile, örgüt içerisindeki ödöl yönetimi uygulamalarından tatmin olan orta ve üst düzey yöneticilerin, kendilerini örgütleri ile daha özdeş hissettikleri söylenebilir.

Tablo 4.13.'te içsel ödüller ile orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.13. İçsel Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,430	,185

Tablo 4.13.'teki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişmenin %18,5'inin içsel ödüllerdeki değişmeler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.14.'te, içsel ödüller-örgütsel özdeşleşme modelindeki katsayıların tahmin değeri ve bunlara ilişkin t değeri görülmektedir.

**Tablo 4.14. İçsel Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	1,875	6,879	,000
İçsel Ödüller	,418	5,872	,000

İçsel ödüller ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Örgütsel Özdeşleşme= 1,875+0,418\*İçsel Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.14.'e göre içsel ödüllerdeki 1 birimlik artış, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini 0,418 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$

olduğundan, içsel ödüller değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, içsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayısı tablosunda da, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Buradan hareketle, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin başarı duygusu elde etme, tanınma gibi içsel ödülleri almaları halinde örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artacağı söylenebilir. Nitekim, söz konusu iki değişken psikolojik yönü ağır basan kavramlardır.

Tablo 4.15.'te dışsal ödüller ile orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.15. Dışsal Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,280	,079

Tablo 4.15.'teki R<sup>2</sup> değeri ele alındığında; dışsal ödüllerin, örgütsel özdeşleşmeye ait varyansın %7,9'unu açıkladığı söylenebilir. Bu oran oldukça az olmakla birlikte, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının düşüklüğü ile örtüşmektedir.

Tablo 4.16.'da, dışsal ödüller-örgütsel özdeşleşme modelindeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.16. Dışsal Ödüller-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,789	14,622	,000
Dışsal Ödüller	,247	3,599	,000

Dışsal ödüller ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Örgütsel Özdeşleşme= 2,789+0,247\*Dışsal Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.16.'ya göre dışsal ödüllerdeki 1 birimlik artış, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel

özdeşleşme düzeylerini 0,247 birim artıracaktır. Bu değişken ile ilgili  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, dışsal ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı fakat oldukça zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü iş yaşamında belirli aşamalar kat eden, tatmin edici maaş alabilen orta ve üst düzey yöneticilerin, ücret ve prim gibi dışsal ödüller yerine psikolojik yönü olan içsel ödülleri daha çok tercih etmeleri beklenebilir.

Tablo 4.17.'de ödül yönetimi uygulamaları ile orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri arasındaki ilişkinin model özeti ortaya koyulmuştur.

**Tablo 4.17. Ödül Yönetimi-İşgücü Atikliği Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,319	,102

Tablo 4.17.'deki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeylerindeki değişimin %10,2'sinin ödül yönetimi uygulamalarındaki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu durum, işgücü atikliği üzerinde başka değişkenlerin de etkili olması ile açıklanabilir.

Tablo 4.18.'de, ödül yönetimi-işgücü atikliği modeline ait katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.18. Ödül Yönetimi-İşgücü Atikliği Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,596	15,977	,000
Ödül Yönetimi	,218	4,145	,000

Ödül yönetimi ve işgücü atikliği değişkenlerine ait regresyon denklemi, (İşgücü Atikliği= 2,596+0,218\*Ödül Yönetimi) şeklinde yazılır. Tablo 4.18.'e göre; ödül yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeylerini 0,218 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$

olduğundan, ödül yönetimi değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan yola çıkılarak, ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı olmakla birlikte oldukça zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısı ile, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeylerinin artırılabilmesi için ödül yönetiminin yanı sıra diğer uygulamaların da kullanılması gerektiği söylenebilir.

Tablo 4.19.'da ödül yönetimi uygulamaları ile orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.19. Ödül Yönetimi-Proaktiflik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,402	,162

Tablo 4.19.'daki R<sup>2</sup> kısmı değerlendirildiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerindeki değişimin %16,2'sinin ödül yönetimi uygulamalarındaki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.20.'de, ödül yönetimi-proaktiflik modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.20. Ödül Yönetimi-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,674	13,470	,000
Ödül Yönetimi	,349	5,420	,000

Ödül yönetimi ve proaktiflik değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Proaktiflik= 2,674+0,349\*Ödül Yönetimi) şeklinde yazılır. Tablo 4.20.'ye göre; ödül yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerinde 0,349 birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğu ve  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, ödül yönetimi değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı

olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Nitekim, söz konusu değişkenlere ait korelasyon analizi sonucunda da iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya koyulmuştur. Buradan hareketle, ödül yönetimi uygulamalarından tatmin olan orta ve üst düzey yöneticilerin, yaşanan değişimler ve beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olma hususunda daha istekli ve yaratıcı olabilecekleri söylenebilir.

Tablo 4.21.'de ödül yönetimi uygulamaları ile orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin model özeti ortaya koyulmuştur.

**Tablo 4.21. Ödül Yönetimi-Uyumluluk Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,355	,126

Tablo 4.21.'deki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; ödül yönetimi uygulamalarının, uyumluluk boyutuna ait varyansın %12,6'sını açıkladığı söylenebilir. Bu oranın düşük kalmasına neden olarak, uyumluluk boyutu üzerinde başka unsurların da etkili olması gösterilebilir.

Tablo 4.22.'de, ödül yönetimi-uyumluluk modeli ile ilgili katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

**Tablo 4.22. Ödül Yönetimi-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,737	14,195	,000
Ödül Yönetimi	,293	4,686	,000

Ödül yönetimi ve uyumluluk değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi, (Uyumluluk= 2,737+0,293\*Ödül Yönetimi) şeklinde yazılır. Tablo 4.22.'ye göre; ödül yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeylerini 0,293 birim artıracaktır. Bu oran, proaktiflik

boyutuna göre daha düşüktür. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, ödül yönetimi değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Dolayısı ile, ödül yönetimi uygulamalarını yeterli bulan yöneticilerin çevresel, teknolojik ve örgütsel değişikliklere uyum sağlayabilecekleri ancak bu uyumluluğun gerçekleşebilmesi için başka unsurların da etkili olabileceği söylenebilir.

Tablo 4.23.'te ödül yönetimi uygulamaları ile orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.23. Ödül Yönetimi-Esneklik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,159	,025

Tablo 4.23.'teki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında; orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerindeki değişimin yalnızca %2,5'inin ödül yönetimi uygulamalarındaki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu oranın, diğer işgücü atıklığı boyutlarına göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24.'te, ödül yönetimi-esneklik modeli ile ilgili katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.24. Ödül Yönetimi-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,313	10,722	,000
Ödül Yönetimi	,139	1,984	,049

Ödül yönetimi ve esneklik değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi, (Esneklik= 2,313+139\*Ödül Yönetimi) şeklinde yazılır. Tablo 4.24.'e

göre; ödül yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik artış, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerini 0,139 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,049 < ,05$  olduğundan, ödül yönetimi değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan yola çıkılarak, ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı olmakla birlikte çok zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Korelasyon analizi sonucunda da, bu iki değişken arasında oldukça zayıf fakat pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Proaktiflik ve uyumluluk boyutlarına göre çok düşük olan bu katsayı, etkili ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerini etkilemede yetersiz kaldığı anlamına gelebilir.

Tablo 4.25.'te içsel ödüller ile orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.25. İçsel Ödüller-Proaktiflik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,450	,203

Tablo 4.25.'teki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerindeki değişimin %20,3'ünün içsel ödüllerdeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.26.'da, içsel ödüller-proaktiflik modeline ait katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

**Tablo 4.26. İçsel Ödüller-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,372	10,713	,000
İçsel Ödüller	,359	6,217	,000

İçsel ödüller ve proaktiflik değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi, (Proaktiflik= 2,372+0,359\*İçsel Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.26.'ya

göre; içsel ödüllerdeki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerinde 0,359 birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, içsel ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, içsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Nitekim korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısı ile, içsel ödüllerden tatmin olan orta ve üst düzey yöneticilerin değişimlere karşı hazırlıklı olma düzeylerinin yükseleceği söylenebilir. Çünkü değişimlere önceden hazır olma, orta ve üst düzey yöneticilerin duygusal durumlarının da iyi olmasına bağlı kalabilmektedir. İçsel ödüller ise, işgörenlerin duygusal durumlarını etkileyebilmektedir.

Tablo 4.27.'de içsel ödüller ile orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti gösterilmiştir.

**Tablo 4.27. İçsel Ödüller-Uyumluluk Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,376	,142

Tablo 4.27.'deki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında; içsel ödüllerin, uyumluluk boyutuna ait varyansın %14,2'sini açıkladığı yorumu yapılabilir. Bu oranın düşük olması, uyumluluk boyutu üzerinde başka unsurların da etkili olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.28.'de, içsel ödüller-uyumluluk modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri ortaya koyulmuştur.

**Tablo 4.28. İçsel Ödüller-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,544	11,638	,000
İçsel Ödüller	,286	5,007	,000



İçsel ödüller ve uyumluluk değişkenlerine ait regresyon denklemi (Uyumluluk= 2,544+0,286\*İçsel Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.28.'e göre; içsel ödüllerdeki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeylerini 0,286 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, içsel ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda içsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Korelasyon analizi sonucunda da, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, içsel ödüllerden tatmin olan orta ve düzey yöneticilerin örgüt içerisinde daha uyumlu davranacakları ve değişikliklere ayak uydurmaya daha istekli olacakları söylenebilir. Ancak içsel ödüllerin uyumluluk üzerindeki etkisinin, proaktifliğe göre daha az olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 4.29.'da içsel ödüller ile orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri arasındaki ilişkinin model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.29. İçsel Ödüller-Esneklik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,198	,039

Tablo 4.29.'daki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerindeki değişimin sadece %3,9'unun içsel ödüllerdeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.30.'da, içsel ödüller-esneklik modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.30. İçsel Ödüller-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,134	8,709	,000
İçsel Ödüller	,159	2,485	,014

İçsel ödüller ve esneklik değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi, (Esneklik= 2,134+0,159\*İçsel Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.30.'a göre; içsel ödüllerdeki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerinde 0,159 birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,014 < ,05$  olduğundan, içsel ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, içsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı fakat oldukça zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. İçsel ödüller esneklik üzerinde, işgücü atıklığının diğer alt boyutları olan proaktiflik ve esnekliğe göre daha az etkiye sahiptir. Dolayısı ile, esnekliğin artırılmasında içsel ödüllerin yalnız başına yeterli olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.31.'de dışsal ödüller ile araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti gösterilmiştir.

**Tablo 4.31. Dışsal Ödüller-Proaktiflik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,275	,076

Tablo 4.31.'deki R<sup>2</sup> kısmı değerlendirildiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerindeki değişimin sadece %7,6'sının dışsal ödüllerdeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.32.'de, dışsal ödüller-proaktiflik modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

**Tablo 4.32. Dışsal Ödüller-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	3,194	20,349	,000
Dışsal Ödüller	,199	3,526	,001

Dışsal ödüller ve proaktiflik değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi (Proaktiflik= 3,194+0,199\*Dışsal Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.32.'ye

göre; dışsal ödüllerdeki 1 birimlik artış, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerini 0,199 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,001 < ,05$  olduğundan, dışsal ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı fakat oldukça zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İçsel ödüller-proaktiflik modelindeki  $R^2$  ve B değerleri incelendiğinde; dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerini etkilemede içsel ödüllere göre daha yetersiz kaldığı görülmektedir. Dolayısı ile, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerinin yükseltilmesi için içsel ödüllerin daha çok kullanılması gerektiği söylenebilir.

Tablo 4.33.'te dışsal ödüller ve orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.33. Dışsal Ödüller-Uyumluluk Modeli Özeti**

Model	R	$R^2$
1	,245	,060

Tablo 4.33.'teki  $R^2$  değeri incelendiğinde; dışsal ödüllerin, uyumluluk boyutuna ait varyansın sadece %6'sını açıkladığı söylenebilir. Bu oranın oldukça düşük olması, uyumluluk boyutu üzerinde başka unsurların daha çok etkili olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.34.'te, dışsal ödüller-uyumluluk modeli katsayılarının tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.34. Dışsal Ödüller-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	3,169	21,052	,000
Dışsal Ödüller	,169	3,117	,002

Dışsal ödüller ve uyumluluk değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Uyumluluk= 3,169+0,169\*Dışsal Ödüller) olarak yazılır. Tablo 4.34.'e göre; dışsal ödüllerdeki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeylerinde 0,169 birimlik bir artış olmasını sonucunu getirecektir. Bu değişkene ilişkin  $p = ,002 < ,05$  olduğundan, dışsal ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı fakat oldukça zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Proaktiflik boyutunda olduğu gibi uyumluluk boyutunda da içsel ödüllerin kullanılmasının, orta ve üst düzey yöneticilerin, yaşanan değişikliklere uyum göstermelerini kolaylaştırabileceği söylenebilir. Çünkü uyumluluk kavramı gibi içsel ödüller de psikolojik yanı ağır basan uygulamalardır.

Tablo 4.35.'te dışsal ödüller ile araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri arasındaki ilişkinin model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.35. Dışsal Ödüller-Esneklik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,110	,012

Tablo 4.35.'deki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; dışsal ödüllerin, uyumluluk boyutuna ait varyansın yalnızca %1,2'sini açıkladığı söylenebilir. Bu oranın çok düşük olması, dışsal ödüllerin kullanılması ile esneklik düzeyinin geliştirilmesi arasında bir ilişkinin olmaması ile açıklanabilir.

Tablo 4.36.'da, dışsal ödüller-esneklik modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.36. Dışsal Ödüller-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,518	15,399	,000
Dışsal Ödüller	0,08	1,360	,176

Dışsal ödüller ve esneklik değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi, (Esneklik= 2,518+0,08\*Dışsal Ödüller) şeklinde yazılır. Tablo 4.36.'ya göre; dışsal ödüllerdeki 1 birimlik artış, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerinde 0,08 birimlik bir artış olmasına neden olacaktır. Bu değişken ile ilgili  $p = ,176 > 0,05$  olduğundan, dışsal ödüller değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Nitekim yapılan korelasyon analizi sonucunda da, iki değişken arasında oldukça zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle; ücret artışı, prim gibi dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, esnekliğin psikolojik özelliklere sahip diğer ödül yönetimi uygulamaları yardımı ile geliştirilebileceği söylenebilir. Ayrıca, esneklik boyutunun neredeyse tüm değişkenler ile olan ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür.

Tablo 4.37.'de, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ile atiklik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.37. Örgütsel Özdeşleşme-İşgücü Atikliği Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,429	,184

Tablo 4.37'deki R<sup>2</sup> değeri ele alındığında; orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeylerindeki değişimin %18,4'ünün örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimler tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.38.'de, örgütsel özdeşleşme-işgücü atikliği modeline ait katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.38. Örgütsel Özdeşleşme-İşgücü Atikliği Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,290	13,624	,000
Örg. Özdeşleş.	,278	5,851	,000

Örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi, (İşgücü Atıklığı= 2,290+0,278\*Örgütsel Özdeşleşme) şeklinde yazılır. Tablo 4.38.'e göre; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların atıklık düzeylerini 0,278 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, örgütsel özdeşleşme katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin atıklık düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yapılan korelasyon analizi de, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek, orta ve üst düzey yöneticilerin genel olarak atık özellikler gösterebileceği söylenebilir. Kendilerini örgütleri ile özdeş hisseden orta ve üst düzey yöneticilerin daha özverili ve verimli çalışarak proaktif, uyumlu ve esnek olmaları beklenebilir.

Tablo 4.39.'da, araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve proaktiflik düzeyleri arasındaki ilişkinin model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.39. Örgütsel Özdeşleşme-Proaktiflik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,427	,182

Tablo 4.39.'daki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerindeki değişiminin %18,2'sinin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.40.'ta, örgütsel özdeşleşme-proaktiflik modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ait t değerleri ortaya koyulmuştur.

**Tablo 4.40. Örgütsel Özdeşleşme-Proaktiflik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,509	11,785	,000
Örg. Özdeşleş.	,351	5,825	,000

Örgütsel özdeşleşme ve proaktiflik değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Proaktiflik= 2,509+0,351\*Örgütsel Özdeşleşme) olarak yazılır. Tablo 4.40.'a göre; araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların proaktiflik düzeylerinde 0,351 birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, örgütsel özdeşleşme değişkeni katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı olmakla birlikte zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Korelasyon analizi sonucunda, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile, kendilerini örgütleri ile özdeş hisseden orta ve üst düzey yöneticilerin, işlerine daha konsantre olmaları nedeniyle, yaşanabilecek değişimleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alabilecekleri söylenebilir.

Tablo 4.41.'de, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve uyumluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin model özeti ortaya koyulmuştur.

**Tablo 4.41. Örgütsel Özdeşleşme-Uyumluluk Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,388	,151

Tablo 4.41.'deki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında; orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeylerindeki değişimin %15,1'inin, örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.42.'de, örgütsel özdeşleşme-uyumluluk modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ait t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.42. Örgütsel Özdeşleşme-Uyumluluk Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,569	12,445	,000
Örg. Özdeş.	,303	5,193	,000

Örgütsel özdeşleşme ve uyumluluk değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi, (Uyumluluk= 2,569+0,303\*Örgütsel Özdeşleşme) olarak yazılır. Tablo 4.42.'ye göre; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların uyumluluk düzeylerini 0,303 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, örgütsel özdeşleşme değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, örgütleri ile özdeşleşme düzeyleri yüksek, orta ve düzey yöneticilerin örgüt ortamında iş arkadaşları ile daha uyumlu ilişkiler geliştirmeleri, yaşanan değişimlere daha kolay ayak uydurmaları ve işlerini daha verimli yapmak için yeni yollar aramaya çalışmaları beklenebilir. Çünkü kendilerini örgütleri ile özdeş hisseden işgörenlerin işlerine olan bağlılıkları ve performans düzeyleri de yüksek olabilmektedir.

Tablo 4.43.'te, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve esneklik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.43. Örgütsel Özdeşleşme-Esneklik Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,151	,023

Tablo 4.43.'deki R<sup>2</sup> değeri ele alındığında; örgütsel özdeşleşmenin, esnekliğe ait varyansın yalnızca %2,3'ünü açıkladığı söylenebilir. Bu oran oldukça az olmakla birlikte, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının düşüklüğü ile de örtüşmektedir.



Tablo 4.44.'te, örgütsel özdeşleşme-esneklik modeli katsayılarının tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.44. Örgütsel Özdeşleşme-Esneklik Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,297	9,791	,000
Örg. Özdeş.	,125	1,889	,061

Örgütsel özdeşleşme ve esneklik değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi, (Esneklik= 2,297+0,125\*Örgütsel Özdeşleşme) şeklinde yazılır. Tablo 4.44.'e göre; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların esneklik düzeylerinde 0,125 birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,061 > ,05$  olduğundan, örgütsel özdeşleşme değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya koyulmuştur. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Buradan hareketle, örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek, orta ve üst düzey yöneticilerin daha çok kendi kararlarına bağlı kalan ve işlerin yapılış yöntemlerini değiştirmeyi sevmeyen bireyler olduğu, bu durumun ise, yöneticilerin karar alıcı pozisyonlarda bulunmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 4.45.'te, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti gösterilmiştir.

**Tablo 4.45. İşgücü Atikliği-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,429	,184

Tablo 4.45.'teki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişiminin %18,4'ünün, katılımcıların atiklik düzeylerindeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.46.'da, işgücü atıklığı-örgütsel özdeşleşme modeline ilişkin katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri ortaya koyulmuştur.

**Tablo 4.46. İşgücü Atıklığı-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	1,291	3,476	,001
İşgücü Atık.	,660	5,851	,000

İşgücü atıklığı ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi (Örgütsel Özdeşleşme= 1,291+0,660\*İşgücü Atıklığı) olarak yazılır. Tablo 4.46.'ya göre; orta ve üst düzey yöneticilerin atıklık düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini 0,660 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, işgücü atıklığı değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, işgücü atıklığının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılabılır. Nitekim yapılan korelasyon analizi sonucunda da, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme-işgücü atıklığı modelinin ters yönünde, işgücü atıklığının örgütsel özdeşleşmeyi daha çok etkilediği anlaşılmaktadır. Çünkü atık özellikler gösteren orta ve üst düzey yöneticilerin işlerinde daha verimli ve uyumlu olmaları sonucunda, işlerine ve daha sonra örgütlerine daha çok bağlandıkları, bu doğrultuda örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yükseldiği söylenebilir.

Tablo 4.47.'de, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin model özeti gösterilmiştir.

**Tablo 4.47. Proaktiflik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,427	,182

Tablo 4.47.'deki  $R^2$  değeri ele alındığında; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimin %18,2'sinin, katılımcıların proaktiflik düzeylerindeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.48.'de, proaktiflik-örgütsel özdeşleşme modeline ait katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

**Tablo 4.48. Proaktiflik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	1,504	4,460	,000
Proaktiflik	,520	5,825	,000

Proaktiflik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi, (Örgütsel Özdeşleşme= 1,504+0,520\*Proaktiflik) şeklinde yazılır. Tablo 4.48.'e göre; orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde 0,520 birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,000 < ,05$  olduğundan, proaktiflik değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, proaktiflik boyutunun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, örgüt içerisindeki sorunları önceden tahmin edebilen, bu sorunları büyümeden çözebilen orta ve üst düzey yöneticilerin, bu sayede işleri üzerindeki hakimiyetlerinin artması ve başarıma duygusu ile işe ve örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesi sonucunda örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yükselebileceği söylenebilir.

Tablo 4.49.'da, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özetine yer verilmiştir.

**Tablo 4.49. Uyumluluk-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,388	,151

Tablo 4.49.'daki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde; orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimin %15,1'inin, katılımcıların uyumluluk düzeylerindeki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tablo 4.50.'de, uyumluluk-örgütsel özdeşleşme modeli ile ilgili katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.50. Uyumluluk-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	1,641	4,678	,000
Uyumluluk	,497	5,193	,000

Uyumluluk ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ait regresyon denklemi, (Örgütsel Özdeşleşme= 1,641+0,497\*Uyumluluk) olarak yazılır. Tablo 4.50.'ye göre; orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini 0,497 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin p= ,000< ,05 olduğundan, uyumluluk değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, uyumluluk boyutunun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilebilir. İş arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştiren, farklı kültürlerden gelen bireylerle uyumlu bir şekilde çalışabilen ve yaşanan değişikliklere ayak uydurabilen orta ve üst düzey yöneticilerin örgüt içerisinde daha mutlu, yüksek performanslı ve işlerine bağlı olmaları sonucunda kendilerini örgütleri ile özdeş hissetmeleri beklenebilir.

Tablo 4.51.'de, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

**Tablo 4.51. Esneklik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,151	,023

Tablo 4.51.'deki R<sup>2</sup> değeri ele alındığında; esneklik boyutunun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine ait varyansın yalnızca %2,3'ünü açıkladığı söylenebilir. Bu oran oldukça az olmakla birlikte, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının düşüklüğü ile de örtüşmektedir.

Tablo 4.52.'de, esneklik-örgütsel özdeşleşme modeline ait katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.52. Esneklik-Örgütsel Özdeşleşme Modeli Katsayılar Tablosu**

Model	B	t	p
1 (Sabit)	2,936	10,780	,000
Esneklik	,183	1,889	,061

Esneklik ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi, (Örgütsel Özdeşleşme= 2,936+0,183\*Esneklik) şeklinde yazılır. Tablo 4.52.'ye göre; orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeylerindeki 1 birimlik artış, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini 0,183 birim artıracaktır. Bu değişkene ilişkin  $p = ,061 > ,05$  olduğundan, esneklik değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, esneklik boyutunun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, esneklik özellikler gösteren orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, bu durumdan etkilenmediği söylenebilir. Nitekim, bu ilişkinin ters yönü olan örgütsel özdeşleşme-esneklik modeli de istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Esneklik boyutunun, değişkenlerin büyük çoğunluğu ile ilişkisinin olmaması durumu bir kez daha ortaya koyulmuştur.

Tablo 4.53.'te, araştırma modeli doğrultusunda yapılan basit doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgular özetlenmiştir.

**Tablo 4.53. Basit Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Modellerin Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	$\beta_0$	$\beta_1$	t	p
Ödül yönetimi-Örgütsel özdeşleşme	,462	,213	1,981	,488	8,463	,000
					6,421	,000
İçsel ödüller-Örgütsel özdeşleşme	,430	,185	1,875	,418	6,879	,000
					5,872	,000
Dışsal Ödüller-Örgütsel özdeşleşme	,280	,079	2,789	,247	14,622	,000
					3,599	,000
Ödül yönetimi-İşgücü atikliği	,319	,102	2,596	,218	15,977	,000
					4,145	,000
Ödül yönetimi-Proaktiflik	,402	,162	2,674	,349	13,470	,000
					5,420	,000
Ödül yönetimi-Uyumluluk	,355	,126	2,737	,293	14,195	,000
					4,686	,000
Ödül yönetimi-Esneklik	,159	,025	2,313	,139	10,722	,000
					1,984	,049
İçsel ödüller-Proaktiflik	,450	,203	2,372	,359	10,713	,000
					6,217	,000
İçsel ödüller-Uyumluluk	,376	,142	2,544	,286	11,638	,000
					5,007	,000
İçsel ödüller-Esneklik	,198	,039	2,134	,159	8,709	,000
					2,485	,014
Dışsal ödüller-Proaktiflik	,275	,076	3,194	,199	20,349	,000
					3,526	,001
Dışsal ödüller-Uyumluluk	,245	,060	3,169	,169	21,052	,000
					3,117	,002
Dışsal ödüller-Esneklik	,110	,012	2,518	,080	15,399	,000
					1,360	,176
Örgütsel özdeşleşme-İşgücü atikliği	,429	,184	2,290	,278	13,624	,000
					5,851	,000
Örgütsel özdeşleşme-Proaktiflik	,427	,182	2,509	,351	11,785	,000
					5,825	,000
Örgütsel özdeşleşme-Uyumluluk	,388	,151	2,569	,303	12,445	,000
					5,193	,000
Örgütsel özdeşleşme-Esneklik	,151	,023	2,297	,125	9,791	,000
					1,889	,061
İşgücü atikliği-Örgütsel özdeşleşme	,429	,184	1,291	,660	3,476	,001
					5,851	,000
Proaktiflik-Örgütsel özdeşleşme	,427	,182	1,504	,520	4,460	,000
					5,825	,000
Uyumluluk-Örgütsel özdeşleşme	,388	,151	1,641	,497	4,678	,000
					5,193	,000
Esneklik-Örgütsel özdeşleşme	,151	,023	2,936	,183	10,780	,000
					1,889	,061

Tablo 4.54.'te, uygulanan regresyon analizleri sonucunda kabul veya reddedilen hipotezler gösterilmiştir.  $H_0$  ve  $H_1$  şeklinde oluşturulan 21 hipotez çiftinin 18'inde  $H_1$ , 3'ünde  $H_0$  kabul edilmiştir. Ancak kabul edilen bazı  $H_1$  hipotezlerinin sadece istatistiksel açıdan anlamlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 4.54. Kabul/Red Edilen Araştırma Hipotezleri

HİPOTEZ	Kabul/Red
<b>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b> <b>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<b>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin atıklık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b> <b>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin atıklık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Ödül yönetimi uygulamalarının, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: İçsel ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Dışsal ödüllerin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>0</sub> kabul H <sub>1</sub> red

Tablo 4.54. Kabul/Red Edilen Araştırma Hipotezleri (Devamı)

HİPOTEZ	Kabul/Red
<b>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b> <b>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin atiklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, orta ve üst düzey yöneticilerin esneklik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>0</sub> kabul H <sub>1</sub> red
<b>H<sub>0</sub>: İşgücü atıklığının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</b> <b>H<sub>1</sub>: İşgücü atıklığının, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Proaktifliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Proaktifliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Uyumluluğun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Uyumluluğun, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>1</sub> kabul
<i>H<sub>0</sub>: Esnekliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H<sub>1</sub>: Esnekliğin, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H <sub>0</sub> kabul H <sub>1</sub> red



#### 4.9.4. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal -Wallis Testi Sonuçları

Sosyo-demografik özelliklere göre ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atıklığı değişkenlerinin alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Ölçekte yer verilen bağımsız değişkenlerden cinsiyet, medeni durum ve çalışma kademesinin (orta ve üst düzey) dışsal ve içsel ödüller, örgütsel özdeşleşme, uyumluluk, proaktiflik ve esneklik boyutlarına etkisi olup olmadığı, normal dağılım varsayımının sağlanmaması nedeniyle; Mann-Whitney U testi ile  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde incelenmiştir. Henry B. Mann ve D.R. Whitney tarafından 1947'de geliştirilen bu test, bağımsız iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan t testinin parametrik olmayan karşılığıdır. Mann-Whitney U testi küçük örneklem için de kullanılabilir (Black, 2009: 678).

Uygulanan test sonuçlarına göre; medeni durum ve çalışma kademesinin hiçbir alt boyut üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin ise sadece dışsal ödüller ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Anlamlı bulunan ilişkiye ait Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.55.'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.55. Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Z	Sig.	Açıklama
Dışsal Ödüller	Cinsiyet	308	-1,899	,038	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin cinsiyeti açısından dışsal ödül algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; kadın yöneticilerin, dışsal ödülleri tercih düzeyi erkek yöneticilere göre daha düşüktür.
	Kadın	182			
	Erkek	126			

Tablo 4.55.'e göre; cinsiyet ile dışsal ödüller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mann-Whitney U testinde iki grup arasındaki farklılık, sıra ortalamaları ile yorumlanabilmektedir (Baştürk, 2010: 114). Sıra ortalamalarına bakıldığında; kadın yöneticilere oranla erkek yöneticilerin dışsal ödüllere daha çok önem verdiği görülmüştür. Bunun nedeni olarak; ülkemizde erkek işgörenlerin, ailenin tek çalışan bireyi olma oranının daha yüksek olması ve dolayısı ile ücret artışı, prim gibi dışsal ödülleri tercih etmeleri gösterilebilir.

Yaş, eğitim durumu, aylık gelir, tam zamanlı iş deneyimi süresi, kurumda çalışma yılı ve kurumda çalışma pozisyonunun, dışsal ve içsel ödüller, örgütsel özdeşleşme, uyumluluk, proaktiflik ve esneklik alt boyutları açısından herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığı Kruskal-Wallis testi ile  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Kruskal-Wallis testi, bağımsız ve ikiden fazla grubu karşılaştırmak için kullanılan, parametrik olmayan bir istatistiksel yöntemdir. Bu testin parametrik karşılığı tek yönlü varyans analizidir. Kruskal-Wallis testi anlamlı sonuçlar elde ettiğinde, gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı olduğu anlaşılmaktadır (Corder ve Foreman, 2009: 100).

Uygulanan test sonucunda; aylık gelirin hiçbir alt boyut üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, istatistiksel açıdan anlamlı bulunan farklılıklara ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4.56.'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.56. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	X <sup>2</sup>	Sig.	Açıklama
Örgütsel Özdeşleşme	Yaş	308	10,876	,034	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin yaş grupları açısından örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 29-34 yaş grubundaki yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyi diğer yaş gruplarına kıyasla daha düşüktür.
	22-28	134			
	29-34	84			
	35-40	40			
	41-46	30			
	47-52	12			
	53-58	8			

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	X <sup>2</sup>	Sig.	Açıklama
Uyumluluk	Yaş	308	11,102	,039	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin yaş grupları açısından uyumluluk düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 53-58 yaş grubundaki yöneticilerin uyumluluk düzeyi diğer yaş gruplarına kıyasla daha düşüktür.
	22-28	134			
	29-34	84			
	35-40	40			
	41-46	30			
	47-52	12			
	53-58	8			
Uyumluluk	Eğitim Durumu	308	8,946	,032	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin eğitim durumları açısından uyumluluk düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; doktora yapmış yöneticilerin uyumluluk düzeyi diğer eğitim düzeylerine sahip yöneticilere kıyasla daha düşüktür.
	Lise	56			
	Ön Lisans	79			
	Lisans	123			
	Yüksek Lisans	40			
	Doktora	10			
Dışsal Ödüller	Tam Z. İş Deneyimi	308	10,795	,036	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süresi açısından dışsal ödül algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip yöneticilerin dışsal ödül algıları diğer yöneticilere kıyasla daha düşüktür.
	1 yıldan az	22			
	1-5 yıl	110			
	6-10 yıl	96			
	11-15 yıl	34			
	16-20 yıl	18			
	21 yıl ve üzeri	28			
İçsel Ödüller	Tam Z. İş Deneyimi	308	13,364	,020	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süresi açısından içsel ödül algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip yöneticilerin içsel ödül algıları da diğer yöneticilere kıyasla daha düşüktür.
	1 yıldan az	22			
	1-5 yıl	110			
	6-10 yıl	96			
	11-15 yıl	34			
	16-20 yıl	18			
	21 yıl ve üzeri	28			
Uyumluluk	Tam Z. İş Deneyimi	308	12,104	,033	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süresi açısından uyumluluk düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip yöneticilerin uyumluluk düzeyleri de diğer yöneticilere kıyasla daha düşüktür.
	1 yıldan az	22			
	1-5 yıl	110			
	6-10 yıl	96			
	11-15 yıl	34			
	16-20 yıl	18			
	21 yıl ve üzeri	28			

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	X <sup>2</sup>	Sig.	Açıklama
Örgütsel Özdeşleşme	K.Ç. Yılı	308	13,753	,017	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin kurumda çalışma yılı açısından örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 6-10 yıldır kurumda çalışan yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri diğer yöneticilere kıyasla daha düşüktür.
	1 yıldan az	48			
	1-5 yıl	204			
	6-10 yıl	40			
	11-15 yıl	8			
	16-20 yıl	6			
	21 yıl ve üzeri	2			
Dışsal Ödüller	K.Ç. Yılı	308	12,853	,025	İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin kurumda çalışma yılı açısından dışsal ödül algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 16-20 yıldır kurumda çalışan yöneticilerin dışsal ödül algıları diğer yöneticilere kıyasla daha düşüktür.
	1 yıldan az	48			
	1-5 yıl	204			
	6-10 yıl	40			
	11-15 yıl	8			
	16-20 yıl	6			
	21 yıl ve üzeri	2			

Kruskal-Wallis testi gruplar arasındaki farklılıkların hangi noktalarda meydana geldiğini ve kaç tane farklılık oluştuğunu ortaya koyamamaktadır. Mann-Whitney U testi, gruplar arasındaki zıtlıkları belirlemek için yararlanılan kullanışlı bir yöntemdir (Corder ve Foreman, 2009: 100). Bu nedenle; Kruskal-Wallis testinin ardından, anlamlı farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla, sıra ortalamaları da dikkate alınarak gruplar arası Mann-Whitney U testi karşılaştırmaları yapılarak sonuca ulaşılmıştır.

Tablo 4.57.'de gruplar arası farklılıkları belirlemek amacıyla uygulanan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan Mann-Whitney U testlerinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.57. Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Z	Sig.
Örgütsel Özdeşleşme	<b>Yaş</b>		
	29-34 ile 47-52	-2,784	,005
	35-40 ile 47-52	-2,456	,014
	41-46 ile 47-52	-2,468	,014
Uyumluluk	<b>Yaş</b>		
	22-28 ile 29-34	-2,448	,014
	22-28 ile 35-40	-2,036	,032
	22-28 ile 53-58	-2,118	,034
Uyumluluk	<b>Eğitim Durumu</b>		
	Lise ile Doktora	-2,308	,021
	Ön Lisans ile Doktora	-2,431	,015
	Lisans ile Doktora	-2,158	,031
Dışsal Ödüller	<b>Tam Zamanlı İş Deneyimi</b>		
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-2,339	,019
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,033	,032
	16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri	-2,566	,010
İçsel Ödüller	<b>Tam Zamanlı İş Deneyimi</b>		
	1-5 yıl ile 16-20 yıl	-2,861	,004
	6-10 yıl ile 16-20 yıl	-2,938	,003
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,824	,005
	16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri	-3,083	,002
Uyumluluk	<b>Tam Zamanlı İş Deneyimi</b>		
	1-5 yıl ile 6-10 yıl	-2,628	,009
	1-5 yıl ile 11-15 yıl	-2,240	,025
	1-5 yıl ile 16-20 yıl	-2,149	,032
Örgütsel Özdeşleşme	<b>K.Ç. Yılı</b>		
	1 yıldan az ile 11-15 yıl	-2,167	,030
	6-10 yıl ile 11-15 yıl	-3,103	,002
Dışsal Ödüller	<b>K.Ç. Yılı</b>		
	1 yıldan az ile 11-15 yıl	-2,277	,023
	1-5 yıl ile 11-15 yıl	-2,165	,030
	6-10 yıl ile 11-15 yıl	-2,529	,011
	11-15 yıl ile 16-20 yıl	-2,181	,029

Elde edilen sonuçlara göre; yaş değişkeni açısından, örgütsel özdeşleşme ve uyumluluk alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, sıra ortalamaları da dikkate alınarak Mann-Whitney U testi karşılaştırmaları yapıp sonuca ulaşılmıştır. Buna göre; 47-52 yaş grubundaki orta ve üst yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri 29-34, 35-40 ve 41-46 yaş

grubundakilere kıyasla daha yüksektir. Buradan hareketle; genç yöneticilere göre, yaşı ilerlemiş yöneticilerin kendilerini örgütleri ile daha özdeş hissettikleri söylenebilir. Bunun nedeni olarak, yaşı ilerlemiş yöneticilerin tecrübeleri nedeniyle kendilerini örgütlerine daha çok adanmaları, emeklilik döneminin yaklaşması nedeniyle artık iş değiştirmek istememeleri, genç yöneticilerin ise kariyerlerinin başlarında olmaları nedeniyle başka örgütlere geçme cesaretini kendilerinde daha fazla bulmaları gösterilebilir.

Yine yaş değişkeni açısından; uyumluluk boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre; 22-28 yaş grubundaki orta ve üst düzey yöneticiler 29-34, 35-40 ve 53-58 yaş grubundaki yöneticilere göre daha uyumlu davranışlar sergilemektedirler. Genç yöneticilerin özelliklere teknolojik yeniliklere daha çabuk ayak uydurmaları, güncel gelişmeleri takip edebilmeleri ve kariyerlerinde yükselmek istemeleri nedeniyle daha uyumlu olmaları gerektiği söylenebilir.

Uyumluluk alt boyutu eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; Mann-Whitney U testi ikili karşılaştırmalarına göre, doktora mezunu orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk davranışını diğer eğitim durumlarına sahip yöneticilerinden daha az gösterdiği, sıra ortalamalarına göre ise eğitim seviyesi yükseldikçe uyumlu davranışların azaldığı görülmektedir. Lise, Ön Lisans, Lisans ve Yüksek Lisans mezunu orta ve üst düzey yöneticiler doktora mezunu yöneticilere kıyasla daha uyumlu davranışlar göstermektedirler. Bunun nedeni olarak; yaş değişkeni ile paralel şekilde doktora mezunu yöneticilerin yaşlarının daha ilerlemiş olması veya doktora mezunu yöneticilerin sayı olarak az olması nedeniyle istatistiksel açıdan zayıf kalması gösterilebilir.

Dışsal ve içsel ödüller tam zamanlı iş deneyimi açısından ele alındığında; 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip orta ve üst düzey yöneticiler 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip yöneticilere kıyasla dışsal ödülleri daha çok tercih etmektedirler. Aynı şekilde 21 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip

yöneticiler 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimi olan yöneticilere göre dışsal ödülleri daha ön planda tutmaktadırlar. Buradan hareketle, tam zamanlı iş deneyimi süresi arttıkça dışsal ödüllerin tercih edilme oranının da yükseldiği söylenebilir. Buna neden olarak, kariyerlerinde tecrübe düzeyleri artan yöneticilerin emekleri karşılığında daha çok gelir elde etme istekleri gösterilebilir.

Diğer taraftan, 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip orta ve üst düzey yöneticiler 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimi olan yöneticilere göre içsel ödüllere daha çok önem vermektedirler. 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimi olan yöneticiler ise 21 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip yöneticilere kıyasla içsel ödülleri daha çok tercih etmektedirler. İş hayatının başlarındaki yöneticilerin kendilerini kanıtlama, sosyal statü elde etme veya diğer işgörenlerden farklı olma isteği nedeniyle takdir edilme, başarı duygusu elde etme gibi içsel ödüllere daha çok önem verdikleri söylenebilir.

Tam zamanlı iş deneyimi değişkeni uyumluluk boyutu açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. 1-5 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk davranışları 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl tam zamanlı iş deneyimi olan yöneticilere göre daha yüksektir. Yaş değişkeni ile paralellik gösteren bu sonuç, çalışma hayatının başında olan genç yöneticilerin daha uyumlu davranışlar sergilediklerini göstermektedir. 1-5 yıl tam zamanlı iş deneyimi olan orta ve üst düzey yöneticilerin iş hayatına alışma sürecinde örgütsel ve teknolojik değişimleri takip ederek ve iş arkadaşları ile uyumlu çalışarak yükselme ve kariyerlerini geliştirme eğiliminde oldukları belirtilebilir.

Araştırma kapsamında ele alınan alt boyutlar kurumda çalışma yılı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; Mann-Whitney U testi ikili karşılaştırmalarına göre, örgütsel özdeşleşme ve dışsal ödüller boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre, 11-15 yıldır kurumda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri 1 yıldan az bir süre ve 6-10 yıl kurumda çalışan yöneticilere kıyasla daha yüksektir. Buna neden olarak, kurumda çalışma

süresi artan yöneticilerin işleri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin gelişmesi, örgüt kültürünü daha çok benimsemeleri ve kendilerini örgütleri ile daha özdeş hissetmeleri gösterilebilir.

Dışsal ödüller kurumda çalışma yılı açısından ele alındığında; tam zamanlı iş deneyimi değişkeninde olduğu gibi, çalışma yılı arttıkça dışsal ödül tercih oranının da arttığı görülmektedir. Buna göre, 11-15 yıldır kurumda çalışan orta ve üst yöneticiler 1 yıldan az bir süre, 1-5 yıl ve 6-10 yıldır kurumda görev yapan yöneticilere kıyasla dışsal ödüllere daha çok önem vermektedirler. Aynı şekilde, 16-20 yıldır kurumda çalışan yöneticiler 11-15 yıldır kurumda çalışan yöneticilere göre dışsal ödülleri daha ön planda tutmaktadırlar. Aynı kurumda uzun yıllar çalışan yöneticilerin daha fazla gelir elde ederek hayat standartlarını yükseltmek istedikleri söylenebilir.



## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin ödül yönetimi algıları, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın birinci bölümünde ödül yönetimi kavramı ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı ve üçüncü bölümünde ise işgücü atikliği kavramı ayrıntıları ile irdelenmiş, bu kavramların işgörenler ile örgütler açısından önemi ortaya koyulmuştur. İncelenen literatür doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edildiği araştırma bölümünde; İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin, ödül yönetimi uygulamaları ile ilgili algıları, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla 308 yönetici üzerinde uygulanan anketten elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; beş yıldızlı otel işletmelerinin orta ve üst düzey yönetimlerinde kadın yöneticilerin daha fazla olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun yaşlarının 22 ile 40 arasında değiştiği, genç olmaları nedeniyle çoğunluğunun henüz bekar olduğu ve tam zamanlı iş deneyimlerinin az olduğu, büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı, orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda olmalarına rağmen diğer sektörlere oranla daha az gelir elde ettikleri, içerisinde buldukları işletmede çalışma sürelerinin az olduğu belirlenmiştir.

Buradan hareketle, kadın yoğun olarak bilinen turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan beş yıldızlı otel işletmelerinde kadın işgörenlerin üst kademelere yukselbildikleri, yaş ortalamasının küçük olması nedeniyle bu işletmelerin genç ve dinamik bir yapıya sahip oldukları, yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu ve hızla değişen turizm sektörünün yapısı nedeniyle, üyesi bulunulan işletmede çalışma süresinin genellikle kısa olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında belirlenen amaç ve hipotezler doğrultusunda uygulanan regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili yapılan yorumlar şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin ödül yönetimi algıları ile dışsal ödül uygulamaları arasındaki korelasyonun içsel ödüllere göre daha yüksek olduğu, katılımcıların dışsal ödüllere daha çok önem verdikleri görülmüştür. Katılımcıların aylık gelirlerinden de anlaşılacağı gibi, orta ve üst düzey yöneticilerin ortalama gelirlerinin diğer sektörler göre daha düşük kaldığı, bu durumda da ücret artışı, prim vb. dışsal ödülleri daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Bu bulgu, Druker ve White (1997) ile Dubinsky vd. (2000)'nin elde ettiği, beyaz yakalı işgörenlerin içsel ödüllere daha fazla odaklandıkları sonucu ile çelişmektedir. Ancak söz konusu çalışmaların farklı sektörlerde uygulanması ve hizmet sektörünün özelliklerinin farklı olması nedeniyle bu sonucun olağan karşılanabileceği söylenebilir. Nitekim Charles ve Marshall (1992) ile Simons ve Enz (1999), otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında iyi ücretin en önemli unsur olarak kabul edildiğini tespit etmiştir.

- Araştırmaya katılan orta ve üst yöneticilerin, ödül yönetimi algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda da bu iki değişken arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir korelasyonun varlığı görülmüştür. Dolayısı ile, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde ödül yönetimi uygulamaları arttıkça orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Literatürde yer alan bazı araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir. Cüce, Güney ve Tayfur (2013); ödül dağılımının adil olduğuna inanan işgörenlerin hissettikleri özdeşleşmenin daha yüksek olduğunu; O'Reilly vd. (1986), özdeşleşmenin ve psikolojik aidiyetin dışsal ödüller başta olmak üzere ödül yönetimi uygulamaları ile sağlanabileceğini tespit etmiştir. Ayrıca Li vd. (2002); ödül yönetiminin kullandığı ödüllendirme sistemlerinin özellikle uluslararası iş ortaklıklarında görev yapan yöneticilerde örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kuvvetini etkileyebildiğini ortaya koymuştur.

- Regresyon analizi sonucunda, içsel ödüller ile katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nitekim, korelasyon analizi sonucunda da söz konusu değişkenler arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğu ortaya koyulmuştur. Diğer bir ifade ile, beş yıldızlı otel işletmelerinde içsel ödül uygulamaları yoğunlaştıkça orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri yükselmektedir. Bir önceki sonuç ve dışsal ödüller ile örgütsel özdeşleşme arasında uygulanan regresyon analizi bulguları birlikte düşünüldüğünde; ödül yönetimi sürecinde içsel ödüllerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin artırılması açısından daha önem taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle, orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesi için içsel ödüllere ağırlık verilmelidir. Çünkü örgütsel özdeşleşme gibi içsel ödüller de psikolojik yönü kuvvetli olan uygulamalardır. Brown (1969), bir içsel ödül türü olan örgüt içerisinde kişisel başarı için fırsatların olmasının özdeşleşme düzeyini artıracığını belirlemiştir.

- Ödül yönetimi genel puanı ile işgücü atikliği genel puanı, proaktiflik ve uyumluluk boyutları arasında zayıf fakat anlamlı bir ilişki olmakla beraber, içsel ödüller ile proaktiflik boyutu arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu regresyon analizi sonucunda görülmüştür. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı bu ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönde olduğunu göstermiştir. Dolayısı ile, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde içsel ödül uygulamaları arttıkça orta ve üst düzey yöneticilerin proaktiflik düzeylerinin de yükseldiği söylenebilir. Nitekim, kişilerarası veya örgütsel açıdan yararlı olarak algılanan proaktif davranışlar, ödül ile yakından ilişkilendirilebilmektedir (Grant ve Ashford, 2008: 18). Ayrıca proaktif davranışların riski ve maliyeti, içsel özelliğe sahip ödüller tarafından dengelenebilmektedir (Bolino, Valcea ve Harvey, 2010: 338). Çünkü içsel ödüller pozitif geri besleme görevi gördüklerinde, proaktiflik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Gagné, 2014: 65).

- İçsel ödüllerden tatmin olan orta ve üst düzey yöneticiler, işyerinde oluşması beklenen sorunları önceden tahmin ederek buna ilişkin gerekli önlemleri

alabilmektedirler. Ayrıca işyerindeki sorunları çözebilmek için daha çok çaba sarf edebilmektedirler. Bu nedenle, proaktif davranarak sorunları ortaya çıkmadan çözmek isteyen otel işletmelerinin içsel ödüllere önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Çünkü beş yıldızlı otel işletmeleri, krizlerden oldukça etkilenen ve krizlere sıkça maruz kalan turizm sektörünün önemli bileşenlerindedir. Ayrıca içsel ödüllerin, işgücü atıklığının diğer boyutları olan uyumluluk ve esneklik ile de anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ancak bu ilişkinin oldukça zayıf olduğu belirlenmiştir.

- Örgütsel özdeşleşme ile işgücü atıklığı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; örgütsel özdeşleşme genel puanı ile işgücü atıklığı, proaktiflik ve uyumluluk boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi tablosundan, örgütsel özdeşleşme ile bu değişkenler arasında zayıf fakat pozitif yönde bir korelasyonun varlığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel özdeşleşme düzeyleri yükselen orta ve üst düzey yöneticilerin kendilerini daha atik, proaktif ve uyumlu gördükleri söylenebilir. İçerisinde buldukları örgüt ile özdeşleşen orta ve üst düzey yöneticiler; hızın önem taşıdığı otel işletmelerinde daha atik, işyerindeki sorunlara daha duyarlı, yeniliklere ve çalışma arkadaşlarına daha uyumlu davranabilirler.

- Örgütsel özdeşleşme-işgücü atıklığı ilişkisine ters açıdan bakıldığında; işgücü atıklığı genel puanı, proaktiflik ve uyumluluk boyutlarının, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki değişimi diğer açığa göre daha çok açıkladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, içerisinde buldukları beş yıldızlı otel işletmelerinde daha atik, proaktif ve uyumlu çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Çünkü söz konusu işgücü atıklığı boyutları, yöneticilerin işlerine daha bağlı ve işyerinde daha mutlu olmalarını sağlayabilir. Ancak ilgili literatürde örgütsel özdeşleşme ile işgücü atıklığı kavramlarını bağdaştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

- Araştırma kapsamında dışsal ödüllerin diğer değişkenler ile olan ilişkisi de ele alınmıştır. Ancak dışsal ödüller ile; örgütsel özdeşleşme, proaktiflik ve uyumluluk boyutları arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olmasına rağmen çok zayıf olduğu için ulaşılan sonuçlar kısmına dahil edilmemiştir.

- Uygulanan regresyon analizi sonucunda, işgücü atikliğinin alt boyutlarından biri olan esnekliğin, genel olarak diğer değişkenler ile çok zayıf bir ilişki içerisinde olduğu veya anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı belirlenmiştir. Bu durumun oluşmasında, esneklik boyutunu meydana getiren ifadelerin çoğunlukla olumsuz olması ve katılımcıların bu sorulara doğru cevaplar vermekten kaçınmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Sosyo-demografik özelliklerin, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler üzerinde etkilerinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır. Bu testler sonucunda;

- Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla dışsal ödülleri daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç; ücret artışı ve prim havuzu gibi dışsal ödüllerin erkek yöneticiler tarafından daha çok tercih edildiği sonucuna ulaşan Grund (2015)'un araştırması ile örtüşmekte iken kadın işgörenlerin dışsal ödüllere daha çok önem verdiğini ortaya koyan Chiang ve Birtch (2008)'in araştırma sonuçları ile zıt yöndedir.

- Örgütsel özdeşleşme alt boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde; 47-52 yaş grubundaki orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin genç yöneticilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Nitekim; Riketta (2005) yaş arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin yükseldiği, Çakınberk, Derin ve Demirel (2011) ise genç katılımcılara göre orta yaşlı katılımcıların kendilerini örgütleri ile daha özdeş hissettikleri sonucuna varmışlardır. Söz konusu araştırmaların sonuçları, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

- Yaş değişkeninin uyumluluk alt boyutu üzerindeki etkisi ele alındığında; 20'li yaşlardaki genç yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha uyumlu oldukları görülmüştür. Bu sonuç, bireylerin uyumluluk özelliklerinin 30 yaşına kadar en yüksek seviyeye çıktığını savunan Bafitis ve Sargent (1977) ile benzerlik gösterirken yaşı büyük üniversite öğrencilerinin uyum düzeylerinin birinci sınıf öğrencilerinin uyum düzeylerinden yüksek olduğunu ortaya koyan Aktaş (1999)'ın araştırması ile örtüşmemektedir.

- Eğitim durumu değişkeni ile uyumluluk alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde ise; eğitim seviyesi en yüksek olan orta ve üst düzey yöneticilerin uyumluluk özelliklerinin diğer eğitim seviyelerine sahip yöneticilere göre daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Ancak; Guan, Deng, Sun, Wang, Cai, Ye, Fu, Wang, Zhang ve Li (2013) yapmış oldukları araştırmada eğitim düzeyinin, katılımcıların uyumluluk özelliklerini etkilemediğini belirlemişlerdir.

- Tam zamanlı iş deneyimi ve kurumda çalışma yılı değişkenlerinin dışsal ve içsel ödüller üzerindeki etkisi ele alındığında; tam zamanlı iş deneyimi 15 yıldan az olan orta ve üst düzey yöneticilerin içsel ödülleri, 16 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip yöneticilerin ise dışsal ödülleri tercih ettikleri ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan, dışsal ödülleri en çok tercih eden yöneticilerin 11-15 yıldır aynı kurumda görev yapan yöneticiler oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar, alt kademelerde görev yapan ve tam zamanlı iş deneyimi ile kurumda çalışma yılı az olan katılımcıların dışsal ödüllere önem verdiğini tespit eden Mottaz (1985) ile örtüşmemekte iken kıdemli ve yüksek eğitilmiş olmanın ücret gibi dışsal ödüller ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu savunan Fairweather (1993)'ın araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

- Yaş değişkeninde olduğu gibi, tam zamanlı iş deneyimi az olan, genç, orta ve üst düzey yöneticilerin daha uyumlu davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuç, tam zamanlı iş deneyimi ile uyumluluğun negatif yönlü bir ilişkide olduğunu ortaya koyan O'Connell, McNeely ve Hall (2008)'un araştırması ile benzerlik

göstermekte iken, özellikle şirket birleşmeleri gibi değişim dönemlerinde tam zamanlı iş deneyimi çok olan katılımcıların bu sürece daha kolay uyum sağlayabileceklerini tespit eden Bergh (2001)'in araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

- Kurumda çalışma yılı değişkeni örgütsel özdeşleşme açısından ele alındığında; 11-15 yıldır aynı kurumda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin daha az süredir kurumda görev yapan yöneticilere kıyasla kendilerini örgütleri ile daha özdeş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, kurumda çalışma yılı arttıkça işgörenlerin örgütsel değerlere bağlanma ve kendilerini örgüt ile özdeş hissetme düzeylerinin yükseldiğini ortaya koyan Ricketta (2005) ile aynı görüştedir. Ancak Oktug (2013), kurumda çalışma yılının örgütsel özdeşleşmeyi etkilemediğini belirlemiştir.

Bu araştırmanın amacı; ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği kavramları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler analizler ve tablolar yardımı ile yorumlanmıştır. Sonuç olarak; ödül yönetimi-örgütsel özdeşleşme, içsel ödüller-örgütsel özdeşleşme, içsel ödüller-proaktiflik arasında orta düzeyde pozitif yönlü, zayıf olmakla birlikte örgütsel özdeşleşme-işgücü atikliği, örgütsel özdeşleşme-proaktiflik ve örgütsel özdeşleşme-uyumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısı ile, kısmen de olsa, en başta belirlenen amaca ulaşıldığı söylenebilir.

### ***Gelecek Araştırmalar ve Yöneticiler için Öneriler***

Söz konusu sınırlılıkların ortadan kaldırılabilmesi için; gelecek araştırmalarda anketlerin uygulandığı otel ölçeğinin genişletilmesi veya daha çok beş yıldızlı otel işletmesine ulaşılması, tüm departmanlardaki orta ve üst düzey yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesi ve örneklem büyüklüğünün tamamına

ulaşmaya çalışılması gerekmektedir. Ayrıca alt kademelerdeki işgörenler de gelecek çalışmaların kapsamına alınarak orta ve üst düzey yöneticiler ile astlar arasında karşılaştırma imkanı elde edilebilir. Böylece elde edilen sonuçlar, daha anlamlı hale gelebilir. Bunun yanı sıra, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler başka değişkenler ile birlikte incelenerek bu kavramların görünmeyen yönleri ortaya çıkarılabilir. Son olarak, araştırmanın değişkenleri farklı sektörlerde incelenerek turizm sektörünün yapısı nedeniyle elde edilemeyen değişik sonuçlara ulaşılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden bir tanesi olan ödül yönetimi, etkili ve adil uygulandığında örgütlere birtakım yararlar sağlamaktadır. Ödül yönetimi sürecinin en doğru şekilde yürütülmesi için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle, astlardan orta ve üst düzey yöneticilere kadar tüm işgörenlerin ödül tercihleri belirlenerek ödül yönetiminin mümkün olduğunca kişiye özel uygulanması gerektiği düşünülmektedir. Böylece ödül yönetiminden duyulan memnuniyet düzeyi artırılacaktır.

İşgören devir hızının yüksek olduğu turizm sektörünün en önemli unsurlarından biri olan otel işletmelerinde örgütleri ile kendilerini özdeş hisseden işgörelere sahip olmak, bu işletmelere istikrar ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Krizlerden sık sık etkilenen beş yıldızlı otel işletmelerinde hızlı ve doğru kararlar alabilmek için, örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek orta ve üst düzey yöneticilerin bulunması önem taşımaktadır. Çünkü bu yöneticiler, örgütlerine gelecek bir zararın kendilerini de etkileyeceğini öngörebilmektedirler. Bu nedenle, beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini artıran değişkenleri ortaya koyan araştırmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu, günümüz iş dünyasını hızlı bir değişime sürüklemektedir. Küreselleşmeden oldukça etkilenen beş yıldızlı otel işletmeleri, rekabet avantajı elde edebilmek için proaktif, hızlı ve esnek davranmak zorunda kalmaktadırlar. Beş yıldızlı otel işletmelerine bu özellikleri kazandıracak



unsurların başında işgücü gelmektedir. Bu noktada, işgücünün atik olması hususu ön plana çıkmaktadır. Orta ve üst düzey yöneticilerin atik özellikler göstermeleri, örgüt içerisinde bununla ilgili bir kültürün oluşmasına neden olabilecek ve alt kademelerdeki işgörenlerin de atiklik düzeylerini artırabilecektir. Bu nedenle örgütlerin, işgücü atikliği kavramına önem göstermeleri gerekmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda; işgücü atikliğinin faaliyetler ve finansal performansa olan etkisinin ölçülmesinin, işgücü atikliğini etkileyen kişisel özelliklerin tespit edilmesinin, işgücü atikliğini geliştirmek için geribesleme (feedback) sisteminin oluşturulmasının ve işyerinde yapılabilecek iyileştirmelerin önerilmesinin, işgücü atikliği kavramının gelişmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

Son olarak; araştırma kapsamında ele alınan ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği değişkenlerinin kuşaklar ve ülkeler bazında incelenmesi ile yaşın, aynı gruptan olmanın ve kültürün söz konusu kavramlar üzerindeki etkisi ortaya koyulabilir.

## KAYNAKÇA

Abdullah, A. A. and H. L. Wan (2013), "Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Iss. 4, pp. 1085-1091.

Abid, U. S. and N. Tara (2013), "The Impact of Rewards on Employee Motivation, the Mediating Role of Office Design: Empirical Evidence from Hotel Industry of Pakistan", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 7, Iss. 6, pp. 46-51.

Aguanno, K. (2004), *101 Ways to Reward Team Members For \$20 (or Less)*, Multi-Media Publications, Ontario, Canada.

Aime, F., C. J. Meyer and S. E. Humphrey (2010), "Legitimacy of Team Rewards: Analyzing Legitimacy as a Condition for the Effectiveness of Team Incentive Designs", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 60-66.

Ak, B. (2010), "3. Bölüm: Hipotez Testi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Doç.Dr. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara.

Aktar, S., M. K. Sachu and M. E. Ali (2012), "The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 6, Iss. 2, pp. 9-15.

Aktaş, Y. (1997), "Üniversite Öğrencilerinin Uyum Düzeylerinin İncelenmesi: Uzunlamasına Bir Çalışma", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No. 13, ss. 107-110.

Alavi, S. and D. A. Wahab (2013), "A Review on Workforce Agility", *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 5, No. 16, pp. 4195-4199.

Albert, S., B. E. Ashforth and J. E. Dutton (2000), "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 13- 17.

Al-Faouri, H. A., M. M. Al-Nsour and M. M. Al-Kasasbeh (2014), "The Impact of Workforce Agility on Organizational Memory", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 12, pp. 432-442.

Allen, S. R. and R. H. Kilmann (2001), "The Role of the Reward System for a Total Quality Management Based Strategy", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, Iss. 2, pp. 110- 131.

Allen, S. R. and M. M. Helms (2002), "Employee Perceptions of the Relationship between Strategy, Rewards and Organizational Performance", *Journal of Business Strategies*, Vol. 19, No. 2, pp. 102-116.

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.

Alzoubi, H. E. A., F. S. Al-otoum and A. K. F. Albatainh (2011), "Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development", *International Journal of Recent Research and Applied Sciences*, Vol. 9, No. 3, pp. 503-516.

Armstrong, M. (1993), *Managing Reward Systems*, Open University Press, Buckingham, UK.

Armstrong, M. (2000), *Rewarding Teams*, Institute of Personnel and Development, London, Great Britain.

Armstrong, M. (2004), *Employee Reward*, 3rd Edition, CIPD House, London, UK.

Armstrong, M. and D. Brown (2006), *Strategic Reward: Making it Happen*, Kogan Page Limited, London, UK.

Armstrong, M. (2007), *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, 2nd Edition, Kogan Page Limited, London, UK.

Armstrong, M. and H. Murlis (2007), *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Revised 5th Edition, Kogan Page Limited, London, UK.

Armstrong, M. and D. Brown (2009), *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*, Kogan Page Limited, London, UK.

Armstrong, M. and A. Cummins (2011), *The Reward Management Toolkit: A Step-by-step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits*, Kogan Page Limited, London, UK.

Armstrong, M., D. Brown and P. Reilly (2011), "Increasing the Effectiveness of Reward Management: An Evidence-based Approach", *Employee Relations*, Vol. 33, No. 2, pp. 106- 120.

Armstrong, M. (2012), *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, 4th Edition, Kogan Page Limited, London, UK.

Arteta, M. B. and R. E. Giachetti (2004), "A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 20, pp. 495-503.

Ashforth, E. B. and F. Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.

Ashforth, E. B, M. Joshi, V. Anand and A. M. O'Leary-Kelly (2013), "Extending the Expanded Model of Organizational Identification to Occupations", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43, pp. 2426-2248.

Ayupp, K. and T. H. Chung (2010), "Empowerment: Hotel Employees' Perspective", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 561-575.

Baeten, X. (2004), "*Chapter 13: Strategic Rewards and Reward Strategies*", *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, Edited By: K. Verweire and L. van den Berghe, SAGE Publications, London, Great Britain.

Bafitis, H. and F. Sargent (1977), "Human Physiological Adaptability Through the Life Sequence", *Journal of Gerontology*, Vol. 32, Iss. 4, pp. 402-410.

Baron, A. and M. Armstrong (2007), *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*, Kogan Page Limited, London, UK.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baştürk, R. (2010), *Bütün Yönleriyle SPSS Örnekli Nonparametrik İstatistiksel Yöntemler*, Anı Yayınları, İstanbul.

Bergh, D. D. (2001), "Executive Retention and Acquisition Outcomes: A Test of Opposing Views on the Influence of Organizational Tenure", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 603-622.

Bhattacharya, B. C. and K. D. Elsbach (2002), " Us Versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, No. 1, Spring, pp. 26- 36.

Black, K. (2009), *Business Statistics: Contemporary Decision Making*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

Boessenkool, J., P. Leisink and P. Verweel (2003), "*Chapter 2: Commitment and Community in Organizations*", *Organizational Relationships in the Networking Age: The Dynamics of Identity Formation and Bonding*, Edited By: W. Koot, P. Leisink and P. Verweel, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Boivie, S., D. Lange, M. L. McDonald, J. D. Westphal (2011), "Me or We: The Effects of CEO Organizational Identification on Agency Costs", *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 3, pp. 551-576.

Bolat, İ. O. ve T. Bolat (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 19, ss. 75-94.

Bolino, M., S. Valcea and J. Harvey (2010), "Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, pp. 325-345.

Boroş, S. (2008), "Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations", *Cognition, Brain, Behavior*, Vol. 12, pp. 1-27.

Bosco, L. C. (2007), "The Relationship Between Environmental Turbulence, Workforce Agility and Patient Outcomes", *Unpublished Doctorate Thesis*, The University of Arizona, USA.

Bottani, E. (2009), "A Fuzzy QFD Approach to Achieve Agility", *International Journal of Production Economics*, Vol. 119, pp. 380-391.

Breu, K., C. J. Hemingway and M. Strathern (2001), "Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy", *Journal of Information Technology*, Vol. 17, pp. 21-31.

Brown, E. M. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 346-355.

Brown, I. D. (1995), "Team-based Reward Plans", *Team Performance Management*, Vol. 1, Iss: 1, pp. 23-31.

Brown, D. (2001), *Reward Strategies: From Intent to Impact*, CIPD House, London, UK.

Brown, M. and J. S. Heywood (2002), "Chapter 1: Paying for Performance-Setting the Stage-", *Paying for Performance: An International Comparison*, M. E. Sharpe, New York, USA.

Budak, G., D. Gülerüz, I. Türkyılmaz ve S. Kılıçaslan (2011), "Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 26, ss. 241-257.

Bustamam, L. F., S. S. Teng and F. Z. Abdullah (2014), "Reward Management and Job Satisfaction Among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 144, pp. 392-402.

Büyüköztürk, Ş. (2002), "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 32, ss. 470-483.

Cacioppe, R. (1999), "Using Team- Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success", *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.20, No.6, pp. 322- 331.

Cameron, J. and W. D. Pierce (2002), *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*, USA.

Carlin, L., C. M. End and M. E. Mullins (2010), "Validating Kreiner and Ashworth's Organizational Identification Measure in an Engineering Context", *Applied H.R.M. Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 75-83.

Carmeli, A., G. Gilat and J. Weisberg (2006), "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 92-104.

Carmon, F. A., A. N. Miller, W. N. A. Raile and M. M. Roers (2010), "Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification, and Organizational Commitment in Family Businesses", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, pp. 210-223.

Charbonnier-Voirin, A. (2011), "The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility", *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 119-156.

Charles, R. K. and L. H. Marshal (1992), "Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 25–29.

Cheaney, G. (1983), "The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 69, pp. 143-158.

Chelladurai, P. (2006), *Human Resource Management in Sport and Recreation*, 2nd Edition, Human Kinetics, Illionis, USA.

Chiang, C. and S. S. Jang (2008), "An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, Iss. 2, pp. 313-322.

Chiang, T. F. F. (2005), "A Critical Examination of Hofstede's Thesis and its Application to International Reward Management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 9, pp. 1545- 1563.

Chiang, T. F. F. and A. T. Birtch (2008), "Achieving Task and Extra-Task-Related Behaviors: A Case of Gender and Position Differences in the Perceived Role of Rewards in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 491- 503.

Chiang, T. F. F. and A. T. Birtch (2011), "Reward Climate and its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 3- 9.

Chiang, T. F. F. and A. T. Birtch (2012), "The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 3, pp. 538- 570.

Choi, K. (2006), "A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention", *Asian Pasific Journal of Tourism Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 321-337.

CIPD- Chartered Institute of Personnel and Development- (2002), *Total Reward*, CIPD House, London, UK.

Cohen, L., L. Manion and K. Morrison (2007), *Research Methods in Education*, 6th Edition, Routledge, New York, USA.

Conboy, K. (2009), "Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development", *Information Systems Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 329-354.

Corby, S., S. Palmer and E. Lindop (2009), "*Chapter 1: Trends and Tensions: An Overview*", *Rethinking Reward*, Edited By: S. Corby, S. Palmer and E. Lindop, Palgrave MacMillan, Hampshire, England.

Corder, W. G. and D. I. Foreman (2009), *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-step Approach*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

Cox, A., D. Brown and P. Reilly (2010), "Reward Strategy: Time for a More Realistic Reconceptualization and Reinterpretation?", *Thunderbird International Business Review*, Vol.52, No. 3, pp. 249- 260.

Crocitto, M. and M. Youssef (2003), "The Human Side of Organizational Agility", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, Iss. 6, pp. 388-397.

Cüce, H., S. Güney ve Ö. Tayfur (2013), "Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, ss. 1-30.

Çakal, Ö. (2009), "Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Çakınberk, A., N. Derin ve E. T. Demirel (2011), "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss. 89-121.

Çetin, C. ve E. Dinç Özcan (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Beta, İstanbul.

Çetinkaya, M. ve S. Çimenci (2014), "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 237-278.



Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk (2012), *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Dalmardeh, R. M. (2012), "Evaluating the Effect of IT Application on Organizational Agility (Case Study: Regional Water Corporation of Sistan & Baluchestan Province)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 11, pp. 10999-11003.

Danzer, M. A. and J. P. Dolton (2012), "Total Reward and Pensions in the UK in the Public and Private Sectors", *Labour Economics*, Vol. 19, pp. 584- 594.

Davila, C. M. and G. J. Garcia (2012), "Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment", *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 15, No. 1, pp. 244-255.

Davras, Ö. ve M. Gülmez (2013), "Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, ss. 167-184.

De Charms, R. (1968), *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*, Lawrence Erlbaum Publishers, New Jersey, USA.

DeConinck, B. J. (2011), "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 617-624.

Delice, A. (2010), "Nicel Araştırmalarda Örneklem Sorunu", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 10, Sayı 4, ss. 1969-2018.

Demirdelen, D. ve Ş. Ulama (2013), "Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, ss. 65-89.

Dimitriadis, E. and D. Kaltsidou (2013), "The Effect of the Greek Financial Crisis on E-commerce", *Proceedings of the 3rd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic & Administrative Sciences*, pp. 121-126, 23-24 May, Athens, Greece.

De Roeck, K. and N. Delobbe (2012), "Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees'

Reactions Through Organizational Identification Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 110, pp. 397-412.

DeVor, R., R. Graves and J. J. Mills (1997), "Agile Manufacturing Research: Accomplishments and Opportunities", *IIE Transactions*, Vol. 29, No. 10, pp. 813-823

Druker, J. and G. White (1997), "Constructing a New Reward Strategy: Reward Management in the British Construction Industry", *Journal of Employee Relations*, Vol. 19, pp. 128- 146.

Druker, J. and G. White (2000), "*Chapter 1: Introduction: The Context of Reward Management, Reward Management: A Critical Text*", Edited By: G. White and J. Druker, Routledge, London, UK.

Dubinsky, J. A., R. E. Anderson and R. Mehta (2000), "Importance of Alternative Rewards: Impact of Managerial Level", *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 427- 440.

Efraty, D. and D. M. Wolfe (1988), "The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 3, No. 1, pp. 105-112.

Ehigie, B. O. and R. C. Akpan (2004), "Roles of Perceived Leadership Styles and Rewards in the Practice of Total Quality Management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Iss: 1, pp. 24- 40.

Elsbach, D. K. and C. B. Bhattacharya (2001), "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association", *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 393-413.

Erande, S. A. and A. K. Verma (2008), "Measuring Agility of Organizations- A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)", *Proceedings of The 2008 IAJC-IJME International Conference*, pp. 1-10, November 17-19, Nashville, USA.

Erdemir, E (2012). "*Ünite 6: Ödüllendirme*", "*Ünite 7: Ödüllendirme Stratejisi*", "*Ünite 8: Ödüllendirme Sistemi*", *Ücret ve Ödül Yönetimi*, 1. Baskı, Editör: Serap Benligiray, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2596, Eskişehir.

Ertürk, A., N. Demircan and A. Ceylan (2005), "The Effects of Organizational Communication and Commitment on Organizational Identification: A Sectoral Comparison", *Boğaziçi Journal*, Vol. 19, No. 1-2, pp. 81-98.

Fairweather, S. J. (1993), "Faculty Reward Structures: Toward Institutional and Professional Homogenization", *Research in Higher Education*, Vol. 34, No. 5, pp. 603-623.

Fındıkçı, İ. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fombelle, W. P., C. B. Jarvis, J. Ward and L. Ostrom (2012), "Leveraging Customers' Multiple Identities: Identity Synergy as a Driver of Organizational Identification", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, pp. 587-604.

Fuchs, S. (2011), "The Impact of Manager and Top Management Identification on the Relationship between Perceived Organizational Justice and Change-oriented Behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, Iss. 6, pp. 555-583.

Fulford, D. M. (2005), "That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 4, No. 1, pp. 73-84.

Gagné, M. (2014), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-determination Theory*, Oxford University Press, New York, USA.

Galvin, T. (2009), "Chapter 3: All for One or One for All?", *Qualitative Organizational Research: Best Papers from the Davis Conference on Qualitative Research Volume 2*, Edited By: K. D. Elsbach and B. A. Bechky, Information Age Publishing, USA.

Ganguly, A., R. Nilchiani and J. V. Farr (2009), "Evaluating Agility in Corporate Enterprises", *International Journal of Production Economics*, Vol. 118, pp. 410-423.

Gelens, J., J. Hofmans, N. Dries and R. Pepermans (2013), "Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification", *Human Resource Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 159-175.

Gemmiti, M. (2007), *The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior*, GRIN Verlag, Norderstedt, Germany.

Gibney, R., T. J. Zagencyk, J. B. Fuller, K. Hester and T. Caner (2011), "Exploring Organizational Obstruction and the Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 41, No. 5, pp. 1083-1109.

Glavas, A. and L. N. Godwin (2013), "Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification", *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, pp. 15-27.

Glinska, M., S. D. Carr and A. Halliday (2012), *Workforce Agility: An Executive Briefing*, Batten Institute, Virginia, USA.

Gowler, D. and K. Legge (1989), "*Chapter 18: Status, Effort and Reward*", *Managing Salary & Wage Systems*, 3rd Edition, Edited By: Angela M. Bowey, Gower Publishing, Hants, UK.

Grant, M. A. and S. J. Ashford (2008), "The Dynamics of Proactivity at Work", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34.

Gross, E. S. and H. M. Friedman (2004), "Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success", *Benefits Quarterly*, 3rd Quarter, pp. 7- 12.

Grund, C. (2015), "Gender Pay Gaps Among Highly Educated Professionals- Compensation Components Do Matter", *Labour Economics*, Vol. 34, pp. 118-126.

Guan, Y., H. Deng, J. Sun, Y. Wang, Z. Cai, L. Ye, R. Fu, Y. Wang, S. Zhang and Y. Li (2013), "Career Adaptability, Job Search Self-Efficacy and Outcomes: A Three-Wave Investigation Among Chinese University Graduates", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83, Iss. 3, pp. 561-570.

Gunasekaran, A. (1999), "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 87-105.

Güngör, P. (2011), "The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance With the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 1510- 1520.

Hafshajani, F. K., M. M. Movahhedi and M. H. A. Mehrizi (2012), "Analysis of Organizational Agility in Auto Industry & Identifying Improvement Strategies

Using Quality Function Deployment (Case Study: Saipa Auto Group)", *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 7, pp. 8-18.

Hahn, I., C. Bredillett, G. Kim and M. Taloc (2012), "Agility of Project Manager in Global IS Project", *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 53, No. 2, pp. 31-38.

Hall, T. D., Schneider, B. and H. T. Nygren (1970), "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, Iss. 2, pp. 176-190.

Heery, E. (2013), "*Chapter 3: Worker Voice and Reward Management*", *Reward Management: A Critical Text*, Second Edition, Edited By: G. White and J. Druker, Routledge, New York, USA.

Hemdi, A. M. and A. M. Nasurdin (2007), "Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions", *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-23.

Heneman, L. R. and K. E. Dixon (2002), "*Chapter 10: Reward System Alignment*", *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*, Edited By: R. L. Heneman, Information Age Publishing, Connecticut, USA.

Heneman, L. R., J. W. Tansky and E. C. Tomlinson (2002), "*Chapter 4: Hybrid Reward Systems For Virtual Organizations: A Review and Recommendations*", *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*, Edited By: R. L. Heneman, Information Age Publishing, Connecticut, USA.

Heneman, L. R. and J. M. Werner (2005), *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*, 2nd Edition, Information Age Publishing, Connecticut, USA.

Hewitt Associates (1991), *Total Compensation Management: Reward Management Strategies for the 1990s*, Basil Blackwell, Oxford, UK.

Hrgovic, V. A. (2012), "Implementation of Quality Management Systems in Large and Medium-sized Croatian Hotel Enterprises", *Proceedings of the 2nd*

*Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference*, pp. 1-7, 31 May-3 June, Corfu, Greece.

Hsieh, H. Y. (2011), "Empirical Study on Personality Traits, Job Satisfaction, and Reward System Preferences", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (12), pp. 4983- 4992.

Hogg, A. M. and D. J. Terry (2001), "*Chapter 1: Social Identity Theory and Organizational Processes*", *Social Identity Processes in Organizational Context*, Edited By: M. A. Hogg and D. J. Terry, Psychology Press, Philadelphia, USA.

Hopp, J. W. and M. P. van Oyen (2004), "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-training and Coordination", *IIE Transactions*, Vol. 36, pp. 919-940.

Hosein, Z. Z. and A. Yousefi (2012), "The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace", *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 4, No. 3, pp. 48-61.

Howard, W. L. and T. W. Dougherty (2004), "Alternative Reward Strategies and Employee Reactions", *Compensation & Benefits Review*, Vol. 36, Iss. 41, pp. 41-51.

Hunt, M. D. and C. Michael (1983), "Mentorship: A Career Training and Development Tool", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 475- 485.

Ibojo, O. B. and Asabi, M. O. (2014), "Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry", *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 2, Iss. 9, pp. 108-117.

Immordino, M. K. (2010), *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector*, CRC Press, Florida, USA.

Iravani, R. M. S. and V. Krishnamurthy (2007), "Workforce Agility in Repair and Maintenance Environments", *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 168-184.

Ishii, K. (2012), "Dual Organizational Identification Among Japanese Expatriates: The Role of Communication in Cultivating Subsidiary Identification and Outcomes", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 1113-1128.

Izadikhah, Z. and C. J. Jackson (2011), "Investigating the Moderating Effect of Rewarding Climate on Mastery Approach Orientation in the Prediction of Work Performance", *British Journal of Psychology*, Vol. 102, pp. 204- 222.

Jones, C. and E. H. Volpe (2010), "Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks", *Journal of Organizational Behavior*, pp. 1-22.

Kalaycı, Ş. (2010), "15. Bölüm: Faktör Analizi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Doç.Dr. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara.

Kanan, R. (2014), "The Impact of Cultural Differences on the Basis of Rewards-An Empirical Analysis of Anglo-American and Libyan Companies Operating in Libyan Oil Sector", *The Business&Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 32-42.

Karakaş, A. ve S. Serçek (2014), "Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, ss. 90-107.

Karatepe, S. (2005), "Ödüllendirme Yöntemi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı 60, Cilt 4, ss. 117-132.

Karimi, F. and A. Rezanejad (2014), "Structural Equations Model of Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Agility at Isfahan Steel Company", *International Journal of Scientific Research*, Vol. 7, Iss. 2, pp. 1-18.

Kelman, C. H. (1961), "Processes of Opinion Change", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 25, Spring, pp. 57- 78.

Khoramgah, S. S. (2012), "Analysis Relationship between Entrepreneurship&Organizational Agility (Case study: Tehran Selected Entrepreneurs)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 11, pp. 860-868.

Knight, C. and A. Haslam (2010), "Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being", *British Journal of Management*, Vol. 21, pp. 717- 735.

Kohn, A. (1997), "Chapter 2: Why Incentive Plans Cannot Work", *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve*, Edited By: S. Kerr, Harvard Business School Publishing, Boston, USA.

Kovach, A. K. (1995), "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance", *Employment Relations Today*, Vol. 2, Iss. 2, pp. 93-107.

Kozak, N. (2002), *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Kozak, N. (2008), "Birinci Bölüm: Otelcilik Endüstrisine Giriş", *Otel İşletmeciliği*, Editör: N. Kozak, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kreiner, E. G. and B. E. Ashforth (2004), "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 1-27.

Kurtuluş, K. (2004), *Pazarlama Araştırmaları*, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Küçüksille, E. (2010), "Bölüm 9: Basit Doğrusal Regresyon", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Doç.Dr. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara.

Lam, T., A. Lo and J. Chan (2002), "New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 217-234.

Lane, R. V. and S. G. Scott (2007), "The Neural Network Model of Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 104, pp. 175-192.

Lasswell, D. H. (1935), *World Politics and Personal Insecurity*, McGraw-Hill Book Company, New York, USA.

Lawler III, E. E. (1999), *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*, Jossey-Bass Publishers, California, USA.

Le Meunier- FitzHugh, K., G. R. Massey and N. F. Piercy (2011), "The Impact of Aligned Rewards and Senior Manager Attitudes on Conflict and



Collaboration Between Sales and Marketing”, *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 1161- 1171.

Ledesma, D. R. and P. Valero-Mora (2007), “Determining the Number of Factors to Retain in EFA: An Easy-to-use Computer Program for Carrying out Parallel Analysis”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-11.

Lee, H. J., D. K. Kim and K. H. Park (2005), “The Effects of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Identification in Korean Hotel Industry”, *Journal of Global Academy of Marketing Science*, Vol. 15, No. 2, pp. 27-48.

Lee, S. (2008), "*Chapter 11: A Theoretical Framework on the Role of HRM Practices in Family Business Succession*", *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*, Edited By: P. H. Phan and J. E. Butler, Information Age Publishing, USA.

Levinson, H. (1965), “Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 4, pp. 370-390.

Lewis, P. (2000), "Lawler's New Pay Theory Through the Case of Finbank's Reward Strategy for Managers", *Personnel Review*, Vol. 29, No: 1, pp. 10- 32.

Lewis, P., M. N. K. Saunders and A. Thornhill (2004), “Family Breakdown: Developing an Explanatory Theory of Reward System Change”, *Personnel Review*, Vol. 33, Iss: 2, pp. 174- 186.

Li, J., K. Xin and M. Pillutla (2002), "Multi-cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 320–337.

Liao, S. H., C. D. Hu and H. Y. Chung (2009), "The Relationship between Leader-member Relations, Job Satisfaction and Organizational Commitment in International Tourist Hotels in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 8, pp. 1810-1826.

London, C. and K. Higgot (1997), “An Employee Reward and Recognition Process”, *The TQM Magazine*, Vol. 9, Iss: 5, pp. 328- 335.

Luczak, H., T. Kabel and T. Licht (2012), "*Chapter 14: Task, Design and Motivation*", *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, 4th Edition, Edited By: G. Salvendy, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

Ma, E. and H. Qu (2011); "Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three-dimensional Framework", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 680-688.

Mael, F. and B. E. Ashforth (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 103-123.

Malhotra, Y. and D. Galletta (2005), "A Multidimensional Commitment Model of Volitional Systems Adoption and Usage Behavior", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 1, pp. 117-151.

March, G. J. and H. A. Simon (1993), *Organizations*, Second Edition, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA.

Mathieson, H. (2000), "*Chapter 10: Trade Unions and Reward*", *Strategic Reward Systems*, Edited By: R. Thorpe and G. Homan, Pearson Education Limited, Essex, England.

McClurg, N. L. (2001), "Team Rewards: How Far Have We Come?", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 73-86.

McKinsey Quarterly (2006), *Building a Nimble Organization: A McKinsey Global Survey*, <http://leadway.org/PDF/Building%20A%20Nimble%20Organization.pdf>, McKinsey & Company, USA.

Medcof, W. J. and S. Rumpel (2007), "High Technology Workers and Total Rewards", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, pp. 59-72.

Mehrabi, S., S. A. Siyadat and S. M. Allameh (2013), "Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective (Agriculture-Jahad Organization of Shahrekord City)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5, pp. 315-323.

Meredith, S. and D. Francis (2000), "Journey Towards Agility: The Agile Wheel Explored", *The TQM Magazine*, Vol. 12, Iss. 2, pp. 137-143.

Milkovich, T. G. and M. J. Newman (2002), *Compensation*, Seventh Edition, McGraw- Hill, New York, USA.

Millward, J. L. and T. Postmes (2010), "Who We Are Affects How We Do: The Financial Benefits of Organizational Identification", *British Journal of Management*, Vol. 21, pp. 327-339.

Mishra, K. S. and D. Bhatnagar (2010), "Linking Emotional Dissonance and Organizational Identification to Turnover Intention and Emotional Well-Being: A Study of Medical Representatives in India", *Human Resources Management*, Vol. 49, No. 3, pp. 401-419.

Moshki, K. M. and H. Teimouri (2013), "A Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model (The Case of Nir Pars Company)", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 3, pp. 62-77.

Mottaz, J. C. (1985), "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 365-385.

Mowday, T. R., R. M. Steers and L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

Muduli, A. (2009), "Understanding the Critical Attributes of Workforce Agility and Exploring its Determinants: An Empirical Study", *Manpower Journal*, Vol. XLIV, No. 3, pp. 1-28.

Muduli, A. (2013), "Workforce Agility: A Review of Literature", *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XII, No. 3, pp. 55-65.

Nabatchian, G., S. J. Moosavi and A. M. Safania (2014), "Reviewing the Relationship between Organizational Agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran", *International Journal of Modern Communication Technologies & Research (IJMCTR)*, Vol. 2, Iss. 2, pp. 10-13.

Nadiri, H. and C. Tanova (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*, Vol. 29, pp. 33-41.

Nagel, N. R. (1992), "21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report", Iacocca Institute, Lehigh University, USA.

Naktiyok, A. ve Ö. F. İşcan (2004), "Temel Yetenek Olarak İşgücü Atıklığı: Bilgi Yönetimi Altyapısı Çerçevesinde Bir Değerlendirme", *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, pp. 84-87, 27-29 Mayıs, Bursa.

Nawab, S., J. Ahmad and K. Shafi (2011), "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 11, pp. 110-127.

Nejatian, M. and M. H. Zarei (2013), "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 241-253.

Njanja, L. W., R. N. Maina, L. K. Kibet and K. Njagi (2013), "Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 21, pp. 41-49.

Nijssen, M. and J. Paauwe (2012), "HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 16, pp. 3315-3335.

O'Connell, J. D., E. McNeely and D. T. Hall (2008), "Unpacking Personal Adaptability at Work", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 248-259.

Oktug, Z. (2013), "The Moderating Effect of Age and Tenure on the Relationship between Organizational Identification and Job Satisfaction", *Journal of Management*, Vol. 3, Iss. 4, pp. 218-222.

Olkkonen, E. M. and Lipponen, J. (2006), "Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, And Group-related Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, pp. 202-215.

O'Reilly, C. and J. Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.

Orhunbilge, N. (2002), *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları No. 4328, İstanbul.

Öksüz, E. ve S. Malhan (2005), *Sağlığa Bağlı Yaşam Kalitesi Kalitemetri*, Başkent Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Örücü, E., Z. A. Bulut ve A. N. Karabulut (2005), "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla İli Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/ 1, ss. 51-72.

Özdemir, A. (2010), "Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 14, Sayı 1, ss. 237-250.

Özmen, A. (1999), "Ünite 3: Örnekleme", *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Editör: Prof.Dr. Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1081, Eskişehir.

Patchen, M. (1970), *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*, Prentice-Hall, New Jersey, USA.

Patır, S. (2009), "Faktör Analizi ile Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 4, ss. 69-86.

Perkins, J. S. and A. M. Vartiainen (2010), "European Reward Management? Introducing the Special Issue", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 175-187.

Perkins, J. S. and G. White (2011), *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*, 2nd Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.

Pierce, L. J. and I. Jussila (2011), *Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Plonka, E. F. (1997), "Developing a Lean and Agile Work Force", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 7, No. 1, pp. 11-20.

Podsakoff, M. P, W. H. Bommer, N. P. Podsakoff and S. B. MacKenzie (2006), "Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors:A Meta-Analytic Review of

Existing and New Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 99, pp. 113-142.

Polat, M. ve C. H. Meydan (2010), "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, Sayı 9, Cilt 1, ss. 145-172.

Poole, M. and G. Jenkins (1998), "Human Resource Management and the Theory of Rewards: Evidence from a National Survey", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 36, No. 2, pp. 227-247.

Pratt, G. M. and P. O. Foreman (2000), "Classifying Managerial Responses To Multiple Organizational Identities", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 18-42.

Pratt, G. M. (2001), "Chapter 2: Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology/ Organizational Behavior Perspective", *Social Identity Processes in Organizational Context*, Edited By: M. A. Hogg and D. J. Terry, Psychology Press, Philadelphia, USA.

Qin, R. and D. A. Nembhard (2010), "Workforce Agility for Stochastically Diffused Conditions- A Real Options Perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 125, pp. 324-334.

Qureshi, J. A., A. Shahjehan, F. Zeb and K. Saifullah (2011), "The Effect of Self-Esteem and Organizational Identification on Organizational Citizenship Behavior: A Case of Pakistani Public Sector University", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 9, pp. 3448-3456.

Rack, O., T. Ellwart, G. Hertel and U. Konradt (2011), "Team-based Rewards in Computer-mediated Groups", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 5, pp. 419-438.

Radzi, M. S., S. Z. A. Rambley, M. Salehuddin, Z. Othman and M. H. Jalis (2009), "An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers' Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 8, pp. 173-183.

Rahim, A. M. and W. N. Wan Daud (2013), "Rewards and Motivation Among Administrators of Universiti Sultan Zainal Abidin (UNISZA): An Empirical Study", *International Journal of Business and Society*, Vol. 14, No. 2, pp. 265-286.

Ramesh, G. and S. R. Devadasan (2007), "Literature Review on the Agile Manufacturing Criteria", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 182-201.

Riketta, M. (2005), "Organizational Identification: A Meta Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, pp. 358-384.

Riketta, M. and Van Dick, R. (2005), "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 490-510.

Rothwell, J. W., J. Graber and N. McCormick (2012), *Lean but Agile: Rethink Workforce Planning and Gain a True Competitive Edge*, AMACOM Books, New York, USA.

Saldamlı, A. (2000), "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 6, ss. 288-302.

Sambamurthy, V., A. Bharadwaj and V. Grover (2003), "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 2, pp. 237-263.

Sayım, Z. K. (2010), "Pushed or Pulled? Transfer of Reward Management Policies in MNCs", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 14, pp. 2631-2658.

Schaubroeck, J. M., A. C. Peng and S. T. Hannah (2013), "Developing Trust With Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, pp. 1148-1168.

Schuster, R. J. and P. K. Zingheim (1992), *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, New York, USA.

Scott, R. C., S. R. Corman and G. Cheeney (1998), "Development of a Structural Model of Identification in the Organization", *International Communication Association*, pp. 298-336.

Searle, H. R. and J. Billsberry (2011), "Chapter 4: The Development and Destruction of Organizational Trust During Recruitment and Selection", *Trust and*

*Human Resource Management*, Edited By: R. H. Searle and D. Skinner, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Seo, D. and A. I. La Paz (2008), "Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility", *Communications of the ACM*, Vol. 51, No. 11, pp. 136-139.

Shafer, A. R., L. Dyer, J. Kilty, J. Amos and J. Ericksen (2001), "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study", *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 197-211.

Shahzad, S. and Jehanzeb (2013), "Determining Motivation Through Reward", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 57-64.

Sharifi, H. and Z. Zhang (1999), "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 7-22.

Sharifi, H., G. Colquhoun, I. Barclay and Z. Dann (2001), "Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework", *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 215, Part B, pp. 857-869.

Shaw, S. and M. Clark (2000), "Chapter 11: Women, Pay and Equal Opportunities", *Strategic Reward Systems*, Edited By: R. Thorpe and G. Homan, Pearson Education Limited, Essex, England.

Shaw, D. J., K. M. Duffy and M. E. Stark (2001), "Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 8, pp. 903-917.

Shearman, M. S. (2013), "American Workers' Organizational Identification With a Japanese Multinational Manufacturer", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 10, pp. 1968-1984.

Sherehiy, B., W. Karwowski and J. K. Layer (2007), "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 37, pp. 445-460.

Sherehiy, B. (2008), "Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility", *Unpublished Doctorate Thesis*, University of Louisville, Kentucky, USA.



Shields, J. (2007), *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices and Strategies*, Cambridge University Press, UK.

Sigala, M. (2005), "Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications", *Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 391-413.

Simons, T. and C. A. Enz (1999), "Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, Iss. 1, pp. 20-27.

Singh, D. B. (2007), *Compensation and Reward Management*, Excel Books, New Delhi, India.

Smith, G. E. L., C. E. Amiot, V. J. Callan, D. J. Terry and J. R. Smith (2010), "Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification", *British Journal of Management*, Vol. 23, pp. 45-64.

Sohail, S. M. and S. M. Al-Ghamdi (2012), "The Relationship Between Strategy, Reward and Organisational Performance: An Empirical Investigation", *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 11, Iss. 10, pp. 1463-1471.

Sohrabi, R., M. Asari and M. J. Hozoori (2014), "Relationship Between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics")", *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 4, pp. 279-287.

Solnet, D. (2006), "Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16, Iss: 6, pp. 575-594.

Sparrow, P. (2000), "Chapter 9: International Reward Management", *Reward Management: A Critical Text*, Edited By: G. White and J. Druker, Routledge, London, UK.

Stoner, J. and V. C. Gallagher (2011), "The Glass is Half Full: The Positive Effects of Organizational Identification for Employees Higher in Negative Affectivity", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 41, No. 7, pp. 1793-1817.

Sumukadas, N. and R. Sawhney (2004), "Workforce Agility through Employee Involvement", *IIE Transactions*, Vol. 36, pp. 1011-1021.

Sungur, O. (2010), "*Bölüm 6: Korelasyon Analizi*", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Doç.Dr. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara.

Şener, B. (2007), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Geliştirilmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tajfel, H. (1978), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academy Press, London, UK.

Tang, C. and S. E. Naumann (2015), "Paternalistic Leadership, Subordinate Perceived Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management & Organization*, Vol. 21, Iss. 3, pp. 291-306.

Thomas, W. K. (2002), *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA.

Thorpe, R. (2000), "*Chapter 2: Reward Strategy*", *Strategic Reward Systems*, Edited By: R. Thorpe and G. Homan, Pearson Education Limited, Essex, England.

Tokgöz, E. ve O. Aytemiz Seymen (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 39, ss. 61-76.

Tolman, E. C. (1943), "Identification and the Post-war World", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 38, pp. 141-148.

Tornikoski, C. (2011), "Fostering Expatriate Affective Commitment: A Total Reward Perspective", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 214-235.

Tosti-Kharas, J. (2012), "Continued Organizational Identification Following Involuntary Job Loss", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, No. 8, pp. 829-847.

Trinh, P. T., A. Molla and K. Peszynski (2012), "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 31, pp. 167-192.

Trybou, J., P. Gemmel, Y. Pauwels, C. Henninck and E. Clays (2013), "The Impact of Organizational Support and Leader-Member Exchange on the Work-Related Behaviour of Nursing Professionals: The Moderating Effect of Professional

and Organizational Identification", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 70, No. 2, pp. 373-382.

Tsourveloudis, C. N. and Valavanis, K. P. (2002), "On the Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol. 33, pp. 329-342.

Tuna, M. ve M. Yeşiltaş (2014), "Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, ss. 105-117.

Turanlı, M., D. Taşpınar Cengiz ve Ö. Bozkır (2012), "Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı 17, ss. 45-68.

Turunç, Ö. ve M. Çelik (2010), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, ss. 183-206.

Tuzun, K. İ. and T. K. Devrani (2011), "The Impact of Perceived Employee Identification on the Relationship Between Customer Company-identification and Customer Citizenship Behaviour: Practice from Turkish Hotels", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Iss. 5, pp. 1781-1786.

Tüzün, K. İ. ve İ. Çağlar (2008), "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *Journal of Yaşar University*, Cilt 3, Sayı 9, ss. 1011-1027.

Tüzün, K. İ. and İ. Çağlar (2009), "Investigating the Antecedents of Organizational Identification", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 10, No. 2, pp. 284-293.

Tymon, Jr. G. W., S. A. Stumpf and J. P. Doh (2010), "Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 109-121.

Uduji, I. J. (2013), "Non-Financial Rewards for Exceptional Performance of the Marketing Executives in the Banking Industry in Nigeria", *Research Journal of Finance & Accounting*, Vol. 4, Iss. 6, pp. 72-79.

Ullrich, J., J. Wieseke, O. Christ, M. Schulze and R. van Dick (2007), "The Identity-Matching Principle: Corporate and Organizational Identification in a Franchising System", *British Journal of Management*, Vol. 18, pp. 29-44.

Usta, I. ve D. Küçükaltan (2012), "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, ss. 71-89.

Ustasüleyman, T. (2008), "Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 10, Cilt 2, ss. 161-178.

Van Dick, R., U. Wagner, J. Stellmacher and O. Christ (2004), "The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 171-191.

Van Dick, R., G. Hirst, M. W. Grojean and J. Wieseke (2007), "Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes and Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, pp. 133-150.

Van Dick, R., D. Van Knippenberg, R. Kerschreiter, G. Hertel and J. Wieseke (2008), "Interactive Effects of Work Group and Organizational Identification on Job Satisfaction and Extra-role Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, pp. 388-399.

Van Knippenberg, D. and E. C. M. van Schie (2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, pp. 137-147.

Van Knippenberg, D., B. van Knippenberg, L. Monden and F. de Lima (2002), "Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 41, pp. 233-252.

Van Knippenberg, D. and E. Sleebos (2006), "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange and Job Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 571-584.

Van Oyen, P. M., E. G. S. Gel and W. J. Hopp (2001), "Performance Opportunity for Workforce Agility in Collaborative and Noncollaborative Work Systems", *IIE Transactions*, Vol. 33, pp. 761-777.

Vinodh, S., S. R. Devadasan, B. V. Reddy and K. Ravichand (2010), "Agility Index Measurement Using Multi-grade Fuzzy Approach Integrated in a 20 Criteria

Agile Model", *International Journal of Production Research*, Vol. 48, Iss. 23, pp. 7159-7176.

Webber, S. S. (2011), "Dual Organizational Identification Impacting Client Satisfaction and Word of Mouth Loyalty", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 119-125.

Wei, S. Y. and K. A. Gima (2009), "The Moderating Role of Reward Systems in the Relationship Between Market Orientation and New Product Performance in China", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, pp. 89-96.

Wendler, R. (2013), "The Structure of Agility from Different Perspectives", *Proceedings of the 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, pp. 1165-1172, September 8-11, Krakow, Poland.

Whetten, A. D. and P. Foreman (2014), "Chapter 23: An Organizational Identity Lens For Organizational Climate Scholarship", *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Edited By: B. Schneider & K. M. Barbera, Oxford University Press, New York, USA.

Wilson, B. T. (2003), *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, Second Edition, McGraw-Hill eBooks.

Wilton, N. (2011), *An Introduction to Human Resource Management*, SAGE Publications, London, UK.

Wong, S., V. Siu and N. Tsang (1999), "The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-related Motivators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, Iss. 5, pp. 230-242.

Wright, A. (2004), *Reward Management in Context*, CIPD House, London, UK.

Wright, A. (2010), "Culture and Compensation: Unpicking the Intricate Relationship Between Reward and Organizational Culture", *Journal of Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 189-202.

Wu, F. T., M. H. Tsai, Y. H. Fey and R. T. Y. Wu (2006), "A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels", *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 434-452.

Yaghoubi, N., B. Kord and O. Azadikhah (2011), "Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic", *Journal of International Business Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 135-144.

Yaghoubi, N., P. Sarabandi and S. A. Banihashemi (2011), "Strategies for Improving Agility in Organizations", *European Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 7, No. 1 (Special Issue), pp. 247-258.

Yan, L. (2008), "Chapter 6: Regulated and Emergent Identifications: The Case of Virtual Organizations", *Exploring Virtuality Within and Beyond Organizations: Social, Global and Local Dimensions*, Edited By: N. Panteli and M. Chiasson, Palgrave MacMillan, New York, USA.

Yarmacı, N. (2012), "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yeganegi, K. and M. S. Z. Azar (2012), "The Effect of IT on Organizational Agility", *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, pp. 2537-2544, July 3-6, Istanbul, Turkey.

Yenipınar, U. (2005), "Bölüm 7: Özendirme ve Ödül Yönetimi", *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Editör: C. Demir, Nobel Yayın, Ankara.

Yıldız, K. (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri ile Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 13, Sayı 1, ss. 251-272.

Yuen, Y. C. D. (2004), "Goal Characteristics, Communication and Reward Systems, and Managerial Propensity to Create Budgetary Slack", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, Iss. 4, pp. 517-532.

Yusuf, Y. Y., M. Sarhadi and A. Gunasekaran (1999), "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 33-43.

Yüksel, Ö. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yükselen, C. (2006), *Pazarlama Araştırmaları*, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Zain, M., R. C. Rose, I. Abdullah and M. Masrom (2005), "The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia", *Journal of Information & Management*, Vol. 42, pp. 829-839.

Zelbst, J. P., V. E. Sower, K. W. Green and R. D. Abshire (2011), "Radio Frequency Identification Technology Utilization and Organizational Agility", *Journal of Computer Information Systems*, Fall 2011, pp. 24-33.

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/1739EC20-9ECC-46FB-A2412083B249A587/0/rewmansymprpt0705.pdf>, Cotton, C. and D. Brown, "Reward Strategies 2005: Doing it Better, Rather Than Doing it Differently", *CIPD Annual Survey Report 2005*.

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/72035864-98CD-495A-8CB9-96989B96E73C/0/vitalrolmgrca.pdf>, Purcell, J. and S. Hutchinson, "Rewarding Work: The Vital Role Of Line Managers", *CIPD Change Agenda 2007*.

<http://www.e-reward.co.uk/PDF/TR4spring09.pdf> (2009), "Do Financial Rewards Work?", *The Reward Quarter*, Iss. 13, pp. 1-25.

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,128757/istanbul-turizm-istatistikleri---2015.html>, Erişim Tarihi: 15.11.2014.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/team?q=team>, Erişim Tarihi: 06.01.2014.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/agility>, Erişim Tarihi: 24.10.2014.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f78a7651bd995.06619494](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f78a7651bd995.06619494), Erişim Tarihi: 20.08.2013.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.537ba9470f47c2.87388402](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.537ba9470f47c2.87388402), Erişim Tarihi: 20.05.2014.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.544acd2e497fb5.36613115](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.544acd2e497fb5.36613115), Erişim Tarihi: 24.10.2014.

## EK: TEZ ANKETİ

### Sayın katılımcı;

Elinizdeki bu anket formu, etkili ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği üzerindeki etkisinin ölçülmesini amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda devam etmekte olan doktora tez çalışması için bir veritabanı oluşturacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışında **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

**Serol KARALAR**  
serol\_karalar@yahoo.com

**Prof.Dr. Canan ÇETİN**

- 1. Cinsiyetiniz?**       Kadın       Erkek
- 2. Yaşınız?**      .....
- 3. Medeni durumunuz?**       Bekar       Evli
- 4. Eğitim durumunuz?**       Lise       Ön Lisans       Lisans  
 Yüksek Lisans       Doktora
- 5. Aylık geliriniz?**       892- 1500 TL       1501- 2500 TL  
 2501- 3500 TL       3501- 4500 TL       4501 TL ve üzeri
- 6. Kaç yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var?** .....
- 7. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?** .....
- 8. Bu kurumdaki çalışma pozisyonunuz nedir?** .....

Aşağıdaki ifadeleri bu kurumdaki ödül yönetimi uygulamalarını dikkate alarak cevaplandırınız. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum					
ÖDÜL YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1.Elde ettiğim maaş tatmin edicidir.					
2.Bu kurumda sunulan ek ödeme ve hizmetlerden (ikramiye, mesai ücreti, konut yardımı, konaklama vb.) memnunum.					
3.Kurum tarafından sağlanan ek sağlık hizmetlerinden (özel sigorta, işyeri hekimi vb.) memnunum.					
4.Ailem ve kendim ile ilgili sağlık problemlerinde kurum tarafından verilen destekten (doğum izni, hastalık izni vb.) memnunum.					
5.İşe yönelik geliştirdiğim yeni beceriler ve elde ettiğim deneyimlerden dolayı kurum tarafından ödüllendiriliyorum.					
6.Kurumum, aylık geliştirme programları (hizmetiçi eğitim, kariyer geliştirme desteği vb.) sağlamaktadır.					
7.Kurumum değerli bir şey elde ettiğinde, bunu kendim için de bir kazanım olarak hissederim.					
8.Bana verilen görevleri istenilen sürede tamamlayabilirim.					
9.Yaptığım iş, kurumuma uzun dönemli katkı sağlamaktadır.					
10.İşlerimi yerine getirebilmek için gerekli olan yetki bana verilmektedir.					



Aşağıdaki ifadeleri bu kurumla olan özdeşleşme düzeyinizi dikkate alarak değerlendiriniz. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum					
<b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Herhangi biri, çalıştığım kurumu eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarımla.					
2. Diğer kişilerin çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgiliyimdir.					
3. Kurumda çalışanlar hakkında konuşurken genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.					
4. Bu kurumun başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.					
5. Herhangi biri, bu kurumu övdüğünde bunu kişisel bir övgü olarak da algılarımla.					
6. Kurumum, kamuoyunda eleştirildiğinde bu durumdan rahatsız olurum.					

Aşağıdaki ifadeleri bu kurumdaki atıklık düzeyinizi dikkate alarak cevaplandırınız. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum					
<b>İŞGÜCÜ ATIKLIĞI ÖLÇEĞİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. İşyerinde sorunlar büyümeden, bunları ortaya koyarım.					
2. İşyerindeki yeni ve karmaşık sorunları çözebilirim.					
3. İşimde iyileştirmeler yapabilmek için fırsatlar ararım.					
4. İşimi daha etkili yapabilmek için, işimin beğenmediğim yönlerini düzeltmeye çalışırım.					
5. Sorunları çözebilmek için daha geniş bir açıdan bakmaya çalışırım.					
6. İşimi yapmak için gerekli kaynakların yetersiz olması durumunda, kaynakları temin etmek veya başka kaynakları yönlendirmek için yeni yollar ararım.					
7. İş arkadaşlarımla gelenek ve değerlerine saygı göstermek için kendi davranışlarımı ayarlamak benim için kolaydır.					
8. İş arkadaşlarımla daha uyumlu çalışabilmek için davranışlarımı değiştirmek kolaydır.					
9. Eleştirileri kabul etmem kolaydır.					
10. Farklı kültürlerden gelen iş arkadaşlarımla iyi iletişim kurarım.					
11. İşyerinde yeni araç ve gereçlerin kullanımını hızla öğrenip uygulamaya geçirebilirim.					
12. İşyerindeki güncel gelişmelere hızlı uyum sağlarım.					
13. Farklı kuralları olan diğer takımlarla çalışmaya kolayca uyum sağlarım.					
14. Birçok işi aynı anda yapabilirim.					
15. Farklı departmanlardaki işgörenlerle iyi ilişkiler kurmam kolaydır.					
16. İş için gerekli kaynaklara beklenmedik bir şekilde ulaşamaması durumunda planları çabuk değiştirebilirim.					
17. İşimdeki değişiklikleri benimsemek ve uygulamakta isteksizimdir.					
18. İşimdeki değişiklikler sınırlarımı bozar.					
19. İşlerin yapılış yöntemlerini değiştirmeyi severim.					
20. İşin tamamını bilmeden, üzerime düşen kısmını yapabilirim.					
21. Zorlu ve stresli şartlarda işimi sabırlı ve sakin bir şekilde yürütebilirim.					
22. Zor bir durum olduğunda şikayet ederim.					
23. Zor bir durum olduğunda, sorunu çözmeye yönelik davranışlarda bulunurum.					