

Örgüte ve Yöneticiye Bağlılığın İş Performansına Etkisinde Gelirin Düzenleyici Rolü: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma** (The Moderator Role of Income in the Effect of Commitment to Organization and Supervisor on Job Performance: A Research on Hotel Kitchen Workers)

* Emine ŞİMŞEK EVREN^a , A. Celil ÇAKICI^b 

^a Gümüşhane University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Gümüşhane/Turkey

^b Mersin University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Mersin/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 14.12.2021

Kabul Tarihi: 09.02.2022

Anahtar Kelimeler

Örgütsel bağlılık

Yöneticiye bağlılık

İş performansı

Gelir

Aşçıbaşı

Keywords

Organizational commitment

Commitment to supervisor

Job performance

Income

Chef

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Öz

Çalışmanın amacı, kurumsallaşmış otellerde mutfak çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkide aşçıbaşına bağlılıklarının düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu kapsamda, 2019 yılı Mart-Nisan aylarında, ulusal zincir otellerden birinin mutfak personelinin, anket tekniği ile veri toplanmıştır (n=124). Bulgulara göre, yöneticiye ve örgüte bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri vardır. Gelirin düzenleyici rolü örgütsel bağlılık – iş performansı ilişkisinde anlamlı iken; yöneticiye bağlılık – iş performansı ilişkisinde anlamlı değildir. Aşçıbaşına bağlılığı yüksek olan çalışanlar, gelir düzeyleri ne olursa olsun yüksek performans sergilemektedirler. Örgüte bağlılık ise ortalamanın altında gelir grubunun iş performansını yükseltmekte, ortalamanın üstündeki gelir grubunda belirgin bir artış yaratmamaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutları kapsamında gelirin düzenleyici rolü devam bağlılığının iş performansı ile ilişkisinde anlamlı; normatif ve duygusal bağlılıkların iş performansı ile ilişkisinde anlamsızdır. Normatif ve duygusal bağlılıklar yükseldikçe gelirden bağımsız bir şekilde iş performansı da yükselmektedir. Öte yandan, devam bağlılığı yükseldikçe ortalamanın altında geliri olanların iş performansı artarken; ortalamanın üstünde geliri olanların iş performansı düşmektedir.

Abstract

The aim of the study is to determine the moderator role of the commitment to the chef in the relationship between the organizational commitment of the employees and their job performance in institutionalized hotel kitchens. In this context, data were collected from the kitchen staff of one of the national chain hotels in March-April 2019, using the survey technique (n=124). According to the findings, commitment to the supervisor and the organization has significant positive effects on job performance. While the moderator role of income is significant in the relationship between organizational commitment and job performance; it is not significant in the relationship between commitment to the supervisor and job performance. Employees with a high commitment to the chef show high performance regardless of their income level. Organizational commitment, on the other hand, increases the job performance of the below-average income group, but does not create a significant increase in the above-average income group. Within the scope of organizational commitment dimensions, the moderator role of income is significant in the relationship between continuance commitment and job performance; while it is not significant in the relationship between normative-affective commitments and job performance. As normative and affective commitments increase, job performance also increases independently of income. On the other hand, as the continuance commitment increases, the job performance of those with below-average income increases; job performance of those with above-average income declines.

* Sorumlu Yazar,

E-posta: eminesimsekevren@gmail.com (E. Şimşek Evren)

DOI: 10.21325/jotags.2022.1014

** Bu çalışma, Emine Şimşek Evren'in "Kurumsallaşma, İkili Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlık doktora tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Personelin yüksek performansla çalışması, işletme yönetimleri açısından en önemli konulardan biridir. Özellikle oteller gibi hizmet ağırlıklı işletmelerde yüksek performansla, özverili bir şekilde çalışan personel, işletmelere rekabet avantajı yaratmaktadır. İşletmeler ise personelin performansını yükseltmek amacıyla ücretler, çalışma koşulları, terfi düzenlemeleri, yönetim biçimleri vb. pek çok alanda çalışmalar yürütmektedir.

Literatür incelendiğinde; iş performansını hangi değişkenlerin yükselttiğine ilişkin çalışmaların, turizm dâhil pek çok sektör kapsamında yürütüldüğü görülmektedir. Bu kapsamda çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin iş performansına etki ettiği ortaya konmaktadır (Güngören, 2017; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Bazı araştırmalarda, bu çalışmada olduğu gibi, örgüte ve yöneticiye bağlılığın iş performansına etkisinin incelendiği de görülmektedir (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Cheng, Jiang, & Rilley, 2003; Siders, George, & Dharwadkar, 2001). Ayrıca bazı araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide kimi değişkenlerin (örneğin; örgüt kültürü, kadro durumu, liderlik tipi, iş motivasyonu vb.) düzenleyici etkisinin incelendiğine rastlanılmaktadır (Sungu, Weng, & Xu, 2019; Wright & Bonett, 2002).

Literatürde konuyla ilgili çalışmalar olmakla birlikte; şaşırtıcı şekilde, iş yaşamının temel unsurlarından biri olan gelirin/ücretin düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya ne örgütsel bağlılık – iş performansı ilişkisinde ne de yöneticiye bağlılık – iş performansı ilişkisinde rastlanılabilmektedir. Dolayısıyla çalışmada, otel işletmelerinin mutfak çalışanları kapsamında, ikili bağlılığın iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi ve bu etkide gelirin düzenleyici rolü ele alınmıştır. Mutfak departmanının tercih edilmesinin temel nedeni, çalışmada incelenen yöneticiye bağlılık olgusunu en iyi karşılayan yönetici figürünün aşçıbaşı olduğu düşüncesidir. Balazs'ın (2002) da ifade ettiği gibi, aşçıbaşılar ekipleri üzerinde karizmatik etkileri olan, örgütsel dizayn gücü yüksek yöneticilerdir ve bazen çalışanlar aşçıbaşına sadakatleri sayesinde daha az paraya daha çok iş yapmayı dahi kabul edebilmektedir. Dolayısıyla ikili bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide gelirin düzenleyici etkisinin incelendiği bu çalışmada aşçıbaşına bağlılığın değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Çalışmada incelenen ilişkilerin daha önce ne genel örgüt literatüründe ne de turizm literatüründe incelenmemiş olması, çalışmanın literatüre katkısı olacağına işaret etmektedir. Ayrıca bulgulardan hareketle sektör profesyonellerine yönelik geliştirilen önerilerle uygulamaya katkısının olacağı da ifade edilebilir.

Çalışmada veriler, ulusal bir zincir otel işletmesinin mutfak çalışanlarından toplanmıştır. Tek zincir otel tercih edilmesinin nedeni, bahsi geçen ilişkileri belirli bir kurum kültürü çerçevesinde ele alıp, farklı kültürlerin etkisiyle ilgili ilişkilerde oluşacak olası farklılıkların önüne geçmektir. Önceki çalışmalarda incelenmemiş ilişkileri ele alan çalışmanın literatüre katkı sunacağı ve sektör profesyonellerine önemli öneriler vererek uygulama faydası yaratacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

İş Performansı

İş performansı olgusu, “örgütsel iş performansı” ve “bireysel iş performansı” şeklinde iki boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu çalışmada bireysel iş performansı üzerinde durulmaktadır. Literatürde iş performansına ilişkin çeşitli tanımlara (Barutçugil, 2002; Motowidlo, 2003; Viswesvaran & Ones, 2000) rastlamak mümkündür. Örneğin, Motowidlo (2003) iş performansını, “Bireyin standart bir dönemde yerine getirdiği münferit davranışlar dizisi

çerçevesinde örgüte gösterdiği toplam beklenen değer.” olarak tanımlamaktadır. Tanımda “davranış” ve “davranışın beklenen örgütsel değeri” şeklinde iki farklı kavrama vurgu yapılmakta; iş performansının belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan çoklu, münferit davranışların özelliklerinin birleşimi olduğu anlatılmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen, çoğunluğu birey kaynaklı değişkenlerle birlikte, örgüt ve yönetici kaynaklı değişkenlerin de iş performansının yükselmesinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda bazı araştırmalarda özellikle örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet, yöneticiye bağlılık, liderlik tipi ve yönetici desteği gibi değişkenlerin çalışanlar üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Ertan, 2008; Güngören, 2017; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; Rich vd., 2010; Turunç & Çelik, 2010; Walumbwa, Cropanzano, & Hartnell, 2009). Yönetici kaynaklı değişkenler açısından bakıldığında, araştırmalar özellikle yönetici desteğinin ve yöneticiye bağlılığın hem doğrudan hem dolaylı olarak iş performansını etkilediğini ortaya koymaktadır (Babin & Boles, 1996; Becker vd., 1996; Chen, Tsui, & Farh, 2002; Shanock & Eisenberger, 2006).

Çoklu Bağlılık

Bağlılık olgusu, örgüt literatüründe üzerinde en fazla durulan konulardan biridir. Özellikle çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık hissi, “örgütsel bağlılık” kavramı altında sıklıkla incelenmektedir. Bununla birlikte, iş hayatında insanların kariyerlerini etkileyen tek ölçütün örgütsel bağlılık olmadığı da bir gerçektir. Bireyin yöneticisine, takım arkadaşlarına, mesleğine, kariyerine ve müşterilere bağlılığı da örgütsel süreçler ve bireyin kariyeri açısından önemlidir. Nitekim örgüt/yönetim literatürü de özellikle 1950’lerden bu yana çoklu bağlılıkları incelemeye başlamış ve örgütsel bağlılığa ek olarak, bahsi geçen diğer bağlılık unsurları da araştırmalara dâhil edilmiştir. 1980’lerle birlikte ise çoklu bağlılık araştırmaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu araştırmaların ilk örnekleri, çoğunlukla birime bağlılık ve örgüte bağlılık ikilemi çerçevesinde yürütülmüştür (Cohen, 2003, s. 192; Wombacher & Felfe, 2017).

Çalışanların iş yaşamında tüm bağlılık odaklarına (örgüt, yönetici, takım vb.) aynı düzeyde ve biçimde bağlı olması pek mümkün değildir. Örgüt veya kişi kaynaklı pek çok faktör, çalışanın bağlılıklarını heterojen bir yapıya dönüştürmektedir. Örneğin; insanlar mesleklerine yüksek düzeyde bağlılık hissederken, kurumlarına bağlılıkları düşük seviyede olabilmekte veya sadece zorunlu bağlılık hissedebilmektedir. Öte yandan, çalışanın örgütsel bağlılığı düşük iken, yöneticisine veya çalışma grubuna bağlılığı yüksek olabilmekte ve bu bağlılıkları nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedir. Dahası, örgüte ve mesleğine oldukça bağlı olan bir çalışan, yöneticisine bağlılığının düşük olması ya da hiç olmaması neticesinde işten ayrılabilir (Meyer, Morin, & Vandenberghe, 2015). Bu çalışmada da bağlılık konusu çok boyutlu olarak ele alınmış; bağlılığın hedefi kapsamında örgüte ve yöneticiye bağlılık incelenmiştir. Bağlılık şekli olarak örgütsel bağlılıkta duygusal, devam ve normatif bağlılıklar; yöneticiye bağlılıkta duygusal bağlılık değerlendirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır ve konunun çok boyutlu oluşuna bağlı olarak tanımlar arasında birlik bulabilmek zordur. Örneğin, öncü tanımlardan birinde Mowday, Steers & Porter (1979) “bireyin bir örgüte bağlanma ve onla kendini özdeşleştirmesi” şeklinde; diğerinde O’Reilly & Chatman (1986) tarafından “bireyin örgütün özellikleri ve amaçlarına uyum sağlama ve bunları içselleştirme düzeyini yansıtan psikolojik bağlılığıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Bir diğer öncü çalışmada ise “örgütün amaçları ve çıkarlarıyla buluşan davranışları yönlendiren normatif baskıların toplamı” olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982, akt. Meyer &

Herscovitch, 2001). Porter vd.'ne (1974, akt. Hunt & Morgan, 1994, s. 1568) göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli bir üyesi olarak kalmayı istemeleridir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, konunun ortaya çıkışı büyük ölçüde duygusal bağlılık temellidir. Diğer boyutlar ise sonraki yıllarda incelenmeye başlamış; insanların örgütlerine kendi istekleriyle duygusal motivasyonlarla mı bağlandığı, örgütte duyduğu ihtiyaçtan dolayı mı bağlandığı, yoksa örgüte karşı yükümlülükleri doğrultusunda ahlaki motivasyonlarla mı bağlandığı tartışılmıştır. Bu doğrultuda, farklı sınıflandırma çabaları ortaya konmuş olsa da (örneğin; Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993; Mayer & Shoorman, 1992; O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988) en öne çıkan çalışmalar Meyer & Allen'in (1991; 1997) üçlü sınıflandırmasını (duygusal, devam, normatif) temel alan çalışmalar olmuştur.

Meyer & Allen'in (1991; 1997) üçlü bağlılık teorisine göre; duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Devam bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti, yani olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak ele alınmıştır. Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve yükümlülükleri çerçevesinde işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir. Kısacası, örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar; güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı sorumlu hissettikleri için bağlanacaklardır (Cohen, 2003; Meyer & Allen, 1997; Wasti, 2002).

Yöneticiye Bağlılık

Yöneticiye bağlılık, gerek çoklu bağlılığın bir parçası olarak gerekse tek başına bir olgu olarak sıklıkla incelenen önemli araştırma konularından biri haline gelmiştir (Landry & Vandenberghe, 2009). Ayrıca yöneticiye bağlılık iş hayatında da önemli konulardan biridir. Çalışanlar, kurumla arasındaki bağı kuran ve sürekli birebir ilişki içinde oldukları yöneticilere zamanla bağlılık duyarlar. Yönetici yasal yetkisini kullanarak ya da kendisine olan bağlılığı ve sevgiyi artırarak çalışanları yönlendirebilir. Burada önemli olan çalışanın yöneticiye güveni ve yöneticinin adaletli olmasıdır (Cheng vd., 2003). Yöneticiye bağlılık da örgütsel bağlılık gibi çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, Meyer & Allen'in (1991) duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklindeki üç boyutlu yapılandırmasının yöneticiye bağlılık için de değerlendirildiği görülmektedir (Meyer vd., 2015).

Hipotezler

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların iş yerinde daha yüksek performansla çalıştıkları görülmektedir (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990; Riketta, 2002). Bu durum, otel çalışanları için de geçerlidir (Ertan, 2008; Tsai, Cheng, & Chang, 2010; Tsui, Lin, & Yu, 2013). Ancak her bağlılık türü için aynı değerlendirmede bulunmak mümkün değildir. Örgütsel bağlılık türlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının iş performansına etkilerinin farklı şekillerde ve/veya düzeylerde gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Riketta, 2002).

Örgütsel bağlılığın boyutları arasında en sık inceleneni ve iş performansına en çok pozitif etki eden kuşkusuz duygusal bağlılıktır. Turizm sektöründe yürütülenler dâhil, pek çok çalışmada duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler tespit edilmektedir (Castro-Casal, Vila-Vázquez, & Pardo-Gayoso, 2019; Zang, Liu, & Jiao,

2021). Duygusal bağlılığın ardından normatif bağlılığın geldiği ifade edilebilir. Araştırmalar normatif bağlılıkla iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir (Boz, Duran & Uğurlu, 2021; Meyer vd., 2002). Devam bağlılığında ise durum biraz farklıdır. Bireyin başka uygun alternatifi olmadığı için örgütte kalmasını ifade eden, dolayısıyla zorunluluk içeren devam bağlılığının iş performansı ile ilişkisi, bazı araştırmalarda pozitif (Rafiei, Amini, & Foroozandeh, 2014; Suliman & Iles, 2000), bazı araştırmalarda negatif yönlüdür (Meyer vd., 2002: 36). Bazı çalışmalar ise iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır (Boz vd., 2021). Bu nedenle örgütsel bağlılığın bir ana değişken olarak iş performansına olumlu etki ettiği öngörülmektedir (H1). Ayrıca tüm boyutlarının da yine pozitif yönlü etki edeceği düşünülmektedir. Öyle ki, çalışanlar ahlaki değerler ve yükümlülükleri çerçevesinde ve duygusal olarak bağlılık hissettiklerinde yüksek performansla çalışabilirler (H1a, H1b). Ayrıca zorunlu bağlılık hissetmesi durumunda da daha iyi alternatifi bulana kadar işini kaybetmemek adına yüksek performans sergileyebilir (H1c). Bu kapsamda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgütsel bağlılık, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1a: Örgüte duygusal bağlılık, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1b: Örgüte normatif bağlılık, iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1c: Örgüte devam bağlılığı, iş performansını pozitif yönde etkiler

Literatür, çalışmada incelenen bir diğer bağlılık hedefi olan yöneticiye bağlılığın da iş performansını olumlu etkilediğine işaret etmektedir. ABD’de farklı sektörlerde çalışan yöneticiler ve astları üzerinde yürütülen bir çalışmada; işgörenlerin hem örgüte hem de yöneticiye bağlılıklarının iş performansını olumlu etkilediği, bununla birlikte yöneticiye bağlılığın etkisinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Becker vd., 1996). Çin’de çeşitli imalat ve hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da yöneticiye sadakatin işgörenlerin hem rol içi hem de rol dışı performansını, örgütsel bağlılığa kıyasla daha fazla etkilediği bulunmuştur (Chen vd., 2002). Siders vd. (2001) örgüte ve yöneticiye bağlılığın farklı objektif performans değerleri üzerinde farklı etkileri olduğunu ve genel olarak yöneticiye bağlılığın performansla alakalı daha fazla değişkene pozitif etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Cheng vd. (2003) hem örgütsel bağlılığın hem de yöneticiye bağlılığın, gerek yönetici tarafından belirlenen iş performansını gerekse çalışanın kendi kendine değerlendirdiği iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmada çalışanların bağlılığının incelendiği yönetici aşçıbaşısıdır. Araştırmalar aşçıbaşılarının örgüt içinde güçlü konuma sahip, çalışanları üzerinde karizmatik etkileri olan ve dolayısıyla yüksek performansla çalışmalarını sağlayan yöneticiler olduğuna işaret etmektedir (Balazs, 2002; Wan, Hsu, Wong, & Liu, 2017). Balazs (2002), aşçıbaşının güçlü etkisi sayesinde çalışanların örgütte kalmayı sürdürdüklerini, hatta daha az paraya daha çok iş yapmayı kabul ettiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla gerek yukarıda farklı sektörler kapsamında ortaya konan yöneticiye bağlılığın iş performansını olumlu etkilediği şeklindeki bulgular gerekse aşçıbaşılarının yönetici profilleri üzerine yürütülen çalışmalar değerlendirildiğinde, aşçıbaşına bağlılığın iş performansını pozitif etkilediği çıkarsaması yapılarak aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H2: Yöneticiye bağlılık, iş performansını pozitif yönde etkiler.

Örgüt literatürde özellikle örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide bazı değişkenlerin düzenleyici rolünü inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin kadrolu olup olmama (Wright & Bonett, 2002), mesleki

bağlılık ve dönüşümsel liderlik (Sungu vd., 2019), insan kaynakları gücü (Chen vd., 2007), kariyer basamağı (Lin & Ma, 2004), ekonomik bağlılık (Brett, Cron, & Slocum, 1995) gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık-iş performansı ilişkisindeki düzenleyici rolleri araştırılmıştır. Ancak şaşırtıcı şekilde gelirin düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya ne örgütsel bağlılık-iş performansı ilişkisi kapsamında ne de yöneticiye bağlılık-iş performansı ilişkisi kapsamında rastlanılabilmektedir.

Çalışmada örgütsel bağlılığın iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici etkisi olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, ILO'nun (Uluslararası Çalışma Örgütü) “insana yakışır iş” konseptinde ve Sosyal Değişim Teorisinde ortaya konduğu üzere, çalışanın örgüt lehine çaba sarf etmesi için öncelikle “yeterli gelir ele etmesi” gibi temel koşulların sağlanması gerekmektedir (Ertürk & Bedük, 2015; ILO, 2021). Dolayısıyla gelir düzeyi farklı olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansına etkisi de farklı olabilmektedir (H3). Ayrıca bu farklılaşmanın örgütsel bağlılığın üç boyutu kapsamında da geçerli olması mümkündür. Çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının iş performanslarına etkileri, elde ettikleri gelire bağlı olarak farklılık gösterebilir (H3a, H3b, H3c). Benzer şekilde, yöneticiye duyulan duygusal bağlılığın iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, güçlü liderlik özelliklerine sahip aşçıbaşına duygusal olarak bağlılık hisseden çalışanın gösterdiği performans üzerinde gelirin itici bir gücü olabilir (H4). Dolayısıyla ikili bağlılığın iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolüne ilişkin hipotezler şu şekildedir:

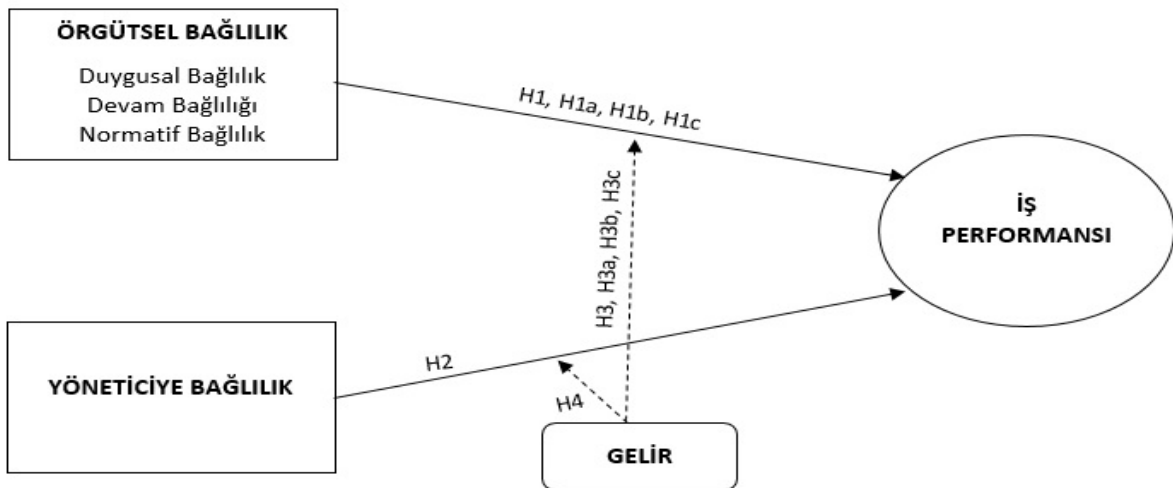
H3: Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisinde çalışanın gelir düzeyinin düzenleyici rolü vardır.

H3a: Örgüte duygusal bağlılığın iş performansına etkisinde çalışanın gelir düzeyinin düzenleyici rolü vardır.

H3b: Örgüte normatif bağlılığın iş performansına etkisinde çalışanın gelir düzeyinin düzenleyici rolü vardır.

H3c: Örgüte devam bağlılığının iş performansına etkisinde çalışanın gelir düzeyinin düzenleyici rolü vardır.

H4: Yöneticiye bağlılığın iş performansına etkisinde, çalışanın gelir düzeyinin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1. Simgesel Model

Yöntem

Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankette; ikili bağlılık (örgütsel bağlılık, yöneticiye bağlılık) ve iş performansı ölçekleri ile demografik sorular yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı belirlemede, Allen & Meyer tarafından 1990'da 24 maddeli olarak geliştirilen ve 1993 yılında Meyer, Allen & Smith tarafından 18 maddeli olarak güncellenen ölçek kullanılmıştır. Duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçek, Türkiye'de turizm dâhil (örneği: Bolat & Bolat, 2008; Yavuz, 2009), farklı sektörlerdeki örgütsel bağlılık çalışmalarında (örneğin; Çöl & Gül, 2005; Meyer vd., 2002) kullanılmış ve geçerliliği sağlanmıştır. Yöneticiye bağlılık ölçeği ise Becker vd.'nin (1996) çalışmasından uyarlanmıştır. Son olarak, iş performansı ölçeği, öncelikle Pearce & Porter (1986) ve Black & Porter (1991) tarafından geliştirilen ve daha sonra Carmeli & Freund (2004) tarafından kullanılan beş maddeli ölçekten uyarlanmıştır. Ankette yer alan tüm ölçeklerdeki maddelerin tepki kategorileri, "1=kesinlikle katılmıyorum, ..., 5=kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert derecelemesine göre hazırlanmıştır.

Nihai anket uygulaması yapılmadan önce otel mutfak çalışanlarından 52 aşçı üzerinde ön test gerçekleştirilmiştir. Ön testte, örgütsel bağlılık (0,797), yöneticiye bağlılık (0,933) ve iş performansı (0,928) ölçeklerinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Kayış, 2016) ve anlaşılabilirlik açısından ankette herhangi bir sorun tespit edilmemiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini, otellerin mutfak çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesini ise ulusal bir otel zincirinin tüm mutfak çalışanları oluşturmaktadır. 2019 yılında bu zince ait Türkiye'deki 15 otelde toplam 132 mutfak çalışanı bulunduğu öğrenilmiştir. 2019 yılı Mart-Nisan aylarında web-anket şekline yapılan uygulamada tam sayım yapılması hedeflenmiş olup; çeşitli nedenlerle dört kişi anketi cevaplamamıştır. Dört katılımcının da, ters kodlu maddeler dâhil tüm sorularda aynı seçeneği işaretledikleri görülmüş ve bu anketler de analiz dışı tutulmuştur. Böylece, 132 çalışandan 124'ünden geçerli veri elde edilmiş olup; çalışma evreninin %93,9'una (n=124) ulaşılmıştır.

Tablo 1. Örneklemen Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Eğitim	Sıklık	Yüzde
Kadın	36	29	İlkokul	29	23,4
Erkek	88	71	Ortaokul	19	15,3
Toplam	124	100,0	Lise	53	42,7
Gelir*	Sıklık	Yüzde	Ön lisans	9	7,3
2.019 TL altı	20	16,1	Lisans	13	10,5
2.020-2.500 TL	57	46	Yüksek lisans	1	0,8
2.501-3.000 TL	16	12,9	Toplam	124	100,0
3.001-4.000 TL	21	16,9	Yaş	Sıklık	Yüzde
4.001-5.000 TL	6	4,8	24 ve Altı	33	26,6
5.001.-6000 TL	1	0,8	25-34	32	25,8
6.001-7000 TL	1	0,8	35-44	31	25
7.001-8.000 TL	2	1,6	45 ve Üstü	28	22,6
Toplam	124	100,0	Toplam	124	100,0

*2019 yılında geçerli asgari ücrete göre gelir grupları oluşturulmuştur.

Katılımcılar arasında erkekler (%71), lise ve üstünde eğitim almış olanlar (%61), 25 yaş üstünde olanlar (%73), 2.020-2.500 TL arasında gelir elde edenler (%57) ağırlıktadır (Tablo 1). Çalışmada düzenleyici değişken olarak kullanılan gelir değişkenine ayrı bir parantez açmakta fayda vardır. Gelir sorusu, ankette 12 kategorili bir değişken olarak sorulmuştur. Taban kategorinin oluşturulmasında verilerin toplandığı 2019 yılındaki asgari ücret temel alınmış, sonraki kategoriler önce 500'er TL, sonra 1000'er TL olarak arttırılmıştır. Fakat 8.001 TL ve üzerindeki kategorilerde kimse olmadığı için tabloda sekiz kategori görülmektedir ve bunlardan bazılarında sadece bir veya iki kişi yer almaktadır. Düzenleyici etki analizi için daha etkili bir şekilde yorumlanabilir bulgular elde etmek adına yeniden kategorilendirme yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda, örneklem dağılımı dikkate alınarak, “2.500 TL ve altı” (n=77) ile “2.5001 TL ve üstü” (n= 47) şeklinde iki kategori oluşturulmuş ve bu kategoriler “ortalama altı” ve “ortalama üstü” geliri olanlar şeklinde yorumlanmıştır.

Analizler

Çalışmada hem tanımlayıcı hem de ilişkisel analizlerden yararlanılmıştır. Örneklemen yapısının ve kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı niteliklerinin ortaya konması amacıyla frekans analizlerine başvurulmuştur. Ardından ölçeklerin yapısal durumunu ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizleri ve yine ölçeklerin teorik çerçeveye uyumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. İlişkisel analizler kapsamında korelasyon ve düzenleyici etki analizinden (Process Macro) faydalanılmıştır.

Geçerlilik

Çalışmada ölçeklerin geçerlilikleri kapsamında çeşitli geçerlilik sağlama tekniklerine başvurulmuştur. Bunlar arasında çeviri geçerliliği, içerik geçerliliği, yüzeysel geçerlilik, yapı geçerliliği, yakınsak geçerlilik ve ıraksak geçerlilik yer almaktadır.

Çeviri Geçerliliği

Yöneticiye bağlılık ve iş performansı ölçekleri İngilizce kaynaklarda kullanılan halleriyle kullanılmıştır. Carmeli ve Freund'un (2004) çalışmasından alınan iş performansı ölçeğine ve Becker vd.'nin (1996) çalışmasından alınan yöneticiye bağlılık ölçeğine çeviri-tekrar çeviri tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte orijinal dilindeki ölçek önce Türkçeye, ardından farklılık oluşup oluşmadığını görmek amacıyla tekrar İngilizceye çevrilmektedir. Son aşamada ise çeviriler arasındaki farklılıklar incelenip gerekli düzeltmeler yapılmaktadır (Şencan, 2005). Bu çalışmada da iki ölçek için aynı yol izlenerek çeviri geçerliliği sağlanmıştır.

İçerik Geçerliliği ve Yüzeysel Geçerlilik

Yöneticiye bağlılık ve iş performansı ölçeklerinin çeviri geçerliliklerinin sağlanmasının ardından tüm ölçekler için içerik geçerliliğine başvurulmuştur. Bu kapsamda, 10 turizm akademisyeninden uzman görüşü alınmış; uzman kişilere ilgili maddelerinin ilgili ölçekler için gerekli olup olmadıkları; “(a) gerekli, (b) gereksiz ve (c) gerekli & düzeltilmeli” şeklindeki üç seçenekli bir formla sorulmuştur. Elde edilen değerler Lawshe'nin (1975) içerik geçerliliği hesaplama tekniği ile incelenmiş ve tüm maddelerde 0,62'nin üzerinde değerler olduğundan maddelerin ilgili yapıları ölçmekte yeterli oldukları kanısına varılmıştır (Şencan, 2005). Uzman görüşü sırasında ayrıca ilgili maddelerin genel anlaşılabilirlik durumları da sorulmuş ve dolayısıyla içerik geçerliliğine paralel olarak yüzeysel geçerlilikleri de test edilmiştir. Bu noktada, bazı küçük düzeltmeler dışında öneri gelmeyince ölçeklerin içerik ve

yüzeysel geçerliliklerinin sağlandığına karar verilmiştir. Ayrıca pilot çalışma da yüzeysel geçerliliğinin sağlanmasında etkili olmuştur.

Yapı Geçerliliği

Yapı geçerliliği kapsamında önce açımlayıcı (AFA), ardından doğrulayıcı faktör analizlerinden (DFA) yararlanılmıştır. AFA kapsamında örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutlu bir yapısı olduğu ve bu üç boyutun orijinal çalışmada olduğu gibi (Meyer, Allen, & Smith, 1993) duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde isimlendirilebileceği anlaşılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği AFA ve DFA Bulguları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	AFA		DFA		
	Yük	Eşkökenlilik	S.Değer	S.Hata	t-değeri
1.DEVAM BAĞLILIĞI (Özdeğeri: 4,334; A.Varyans: % 25,5; Alfa:0,874)			AVE: 0,58; CR:0,89		
1. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olur.	0.843	0.792	0.815	0,129	10,821
2. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	0.843	0.782	0.876	0,197	8,773
3. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	0.776	0.699	0.692	-	-
4. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksar.	0.709	0.684	0.85	0,176	8,564
5. Bu kurumdan ayrılırsam uygun iş alternatiflerim azalır.	0.688	0.569	0.685	0,183	7,046
6. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0.574	0.471	0.625	0,167	6,458
2.NORMATİF BAĞLILIK (Özdeğeri: 4,154; A.Varyans: % 24,4; Alfa:0,892)			AVE: 0,67; CR:0,86		
7.Benim için daha avantajlı olsa bile, şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	0.781	0.781	0.847	0,141	8,651
8.Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum. (R)	0.762	0.643	0.683	-	-
9.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0.722	0.736	0.824	0,125	8,443
10.Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	0.719	0.815	0.916	0,151	9,263
11.Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı minnettar hissediyorum.	0.693	0.782	0.871	0,143	8,869
12.Bu kuruma çok şey borçluyum.	0.640	0.668	0.765	0,088	10,171
3.DUYGUSAL BAĞLILIK (Özdeğeri: 3,408; A.Varyans: % 20,05; Alfa:0,926)			AVE: 0,55; CR:0,93		
13.Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. (R)	0.863	0.762	0.626	0,096	7,424
14.Bu kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum. (R)	0.783	0.678	0.665	0,107	8,046
15.Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum. (R)	0.776	0.688	0.743	0,092	9,369
16.Bu kurumun problemlerini sanki kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	0.652	0.631	0.787	0,088	10,171
17.Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.	0.629	0.716	0.868	-	-
DFA Uyum Değerleri: $\chi^2=220,17$ (p=0.000; df=113) $\chi^2/sd=1,948$; RMSEA=0.088; GFI= 0,841; NFI= 0,870; TLI=0.917; CFI=0.931; SRMR=0.0535					

Ancak “Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.” maddesinin duygusal bağlılık (0,548) ve normatif bağlılık (0,503) boyutlarıyla binişiklik (fark 0,045<0,1) gösterdiği görülmüştür (Büyüköztürk, 2002). Dolayısıyla ilgili madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve yine üç boyutlu yapı benzer şekilde elde edilmiştir. Bu üç boyutlu yapı toplam varyansın %69,98’ini açıklamaktadır ve tüm boyutlar yüksek düzeyde güvenilir. Cronbach Alpha değeri devam bağlılığında 0.874, normatif bağlılıkta 0.892, duygusal bağlılıkta 0.926

şeklinde. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeğinin AFA kapsamındaki yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Ardından yapının doğruluğunun testi için aynı ölçeğe DFA uygulanmıştır (Tablo 2). DFA bulguları da üç boyutlu yapıyı desteklemiştir. Tüm maddelerin standardize regresyon katsayıları 0,50'nin üzerindedir ve tüm uyum değerleri (χ^2/sd , RMSEA, SRMR, GFI, CFI, TLI) beklenen aralıklardadır (Meydan & Şeşen, 2015). Bu kapsamda, örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği sağlanmış, ileri düzey analizlerde DFA sonucunda ortaya çıkan yapı kullanılmıştır. Tablo 2'nin altındaki uyum değerleri incelendiğinde; χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olduğu, dolayısıyla modelin genel uyumunun iyi olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca model uyumunun iyiliğini gösteren değerler (CFI, TLI) kesme noktalarına ($>0,95$) çok yakındır. Bununla birlikte, GFI (0,841) ve NFI (0,870) değerleri örneklemin küçük olmasına bağlı olarak 0,90'ın biraz altındadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: s. 269-270). Modelin uyumunun kötülüğünü gösteren değerler (RMSEA, SRMR) ise kabul edilebilir ($<0,08$) düzeydedir. Dolayısıyla üç boyutlu yapının, GFI ve NFI değerleri kesme noktasının biraz altında kalmış olsa da, genel anlamda model uyumu gösterdiği ifade edilebilir (Hair vd., 2010, s. 665-678).

Yöneticiye bağlılık ölçeğine uygulanan AFA kapsamında, beklendiği üzere, tek faktörlü yapı elde edilmiş ve yapının orijinal çalışmayla (Becker vd., 1996) örtüştüğü anlaşılmıştır (Tablo 3). Tek faktörlü yapı toplam varyansın %80'ini açıklamakta, 0,40'ın altında faktör yüküne ve ortak varyansa rastlanılmamakta ve tek faktörün güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu (Cronbach Alpha= 0,930) görülmektedir. Bu bağlamda, AFA'nın yapı geçerliliğini doğruladığı ifade edilebilir. DFA da mükemmel uyum değerleri ve yüksek standardize regresyon katsayılarıyla (en düşüğü 0,76) yapının uyumuna işaret etmektedir. DFA'da tüm uyum değerleri kesme noktalarıyla uyumlu bir yapı ortaya koymuş ($\chi^2/df<5$; RMSEA ve SRMR $<0,08$; CFI, NFI, GFI ve TLI $>0,95$) olup; yöneticiye bağlılık ölçeğinin de genel anlamda geçerli/uyumlu bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010, s. 665-678).

Tablo 3. Yöneticiye Bağlılık Ölçeği AFA ve DFA Bulguları

YÖNETİCİYE BAĞLILIK	AFA		DFA		
	Yük	Eşkökenlilik	S. Değer	Std. Hata	t-değeri
YÖNETİCİYE BAĞLILIK (Özdeğer: 4.000; A. Varyas: % 80.00; Alfa: 0.93)			AVE: 0.752; CR: 0.964		
1.Birisinin aşçıbaşımı övmesi, bana kişisel bir iltifat gibi gelir.	0.943	0.889	0,952	0,061	17,878
2.Aşçıbaşımı sahiplenirim.	0.913	0.834	0,900	-	-
3.Aşçıbaşım hakkında konuştuğumda, genellikle “o” yerine “biz” derim.	0.905	0.819	0,867	0,072	14,236
4.Birisi aşçıbaşımı eleştirdiğinde, kişisel bir hakaret gibi hissettirir.	0.879	0.772	0,843	0,081	13,382
5.Aşçıbaşımın başarıları benim başarılarımdır.	0.829	0.687	0,763	0,079	11,035
DFA Uyum Değerleri: $\chi^2=8.689$ ($p=0.000$; $df=5$) $\chi^2 / sd=1.738$ RMSEA=0.077; GFI=0.973; NFI=0.984; CFI=0.993; TLI=0.986; SRMR=0.018					

Son olarak iş performansı ölçeği için aynı süreç işletilmiş ve AFA bulguları, ölçeğin orijinal çalışmada (Carmeli & Freund, 2004) olduğu gibi tek boyutlu yapısı olduğunu doğrulamıştır. Tek boyutlu yapı toplam varyansın %84'ünü açıklamaktadır ve faktör yükleri ile ortak varyanslar oldukça yüksektir (0,40'tan büyük). Ayrıca tek boyutlu yapı 0,95 gibi yüksek bir güvenilirlik katsayısına sahiptir. Bu bağlamda AFA'nın tek boyutlu yapının geçerliliğini doğruladığı ifade edilebilir. Buna ek olarak yapılan DFA da benzer bulgular ortaya koymuştur. Tüm uyum değerleri mükemmel uyuma işaret etmekte ve en düşük standardize regresyon katsayısı 0,83'tür ($<0,50$). Dolayısıyla DFA da yapı geçerliliğini doğrulamaktadır. Üç ölçeğe ilişkin AFA ve DFA'ya ilişkin detaylara bulgular kısmında yer verilmiştir (Tablo 4). DFA'da ise RMSEA dışındaki tüm değerler uygun aralıklarda görülmüştür. RMSEA'nın

örneklem sayısına yüksek düzeyde duyarlı bir değer olmasının bu noktada etkili olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla genel anlamda model uyumunun iyi olduğu söylenebilir (Hair vd., 2010, s. 665-678).

Tablo 4. İş Performansı Ölçeği AFA ve DFA Bulguları

İŞ PERFORMANSI	AFA		DFA		
	Yük	Eşkökenlilik	S.Değer	S. Hata	t-değeri
İŞ PERFORMANSI (Özdeğer: 4,206; A. Varyas: % 84,12; Alfa: 0,950)			AVE: 0,803; CR: 0,953		
1.İş amaçlarıma ulaşıyorum.	0,944	0,892	0,943	-	-
2.Görevlerimi zamanında tamamlarım.	0,934	0,872	0,916	0,051	18,863
3.Yaptığım işlerin kalitesi yüksektir.	0,929	0,862	0,910	0,055	18,436
4.Performansım genel olarak yüksektir.	0,903	0,815	0,876	0,056	16,326
5.İş arkadaşlarımla birlikte çalışma yeteneğim yüksektir.	0,875	0,765	0,830	0,066	14,167
DFA Uyum Değerleri: $\chi^2=12,084$ (p=0.000; df=5) $\chi^2 / sd=2,417$ RMSEA=0.107; GFI=0.963; NFI=0.982; TLI=0.978; CFI= 0.989; SRMR=0.017					

Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik

Çalışmada DFA bulgularından yararlanılarak AVE (Average Variance Extracted - Ortalama Açıklanan Varyans), MSV (Maximum Shared Variance - Maksimum Paylaşılan Varyans), ASV (Average Shared Variance - Ortalama Paylaşılan Varyans) ve CR (Composite Reliability - Bileşik Güvenirlik) değerleri üzerinden ölçeklerin yakınsak ve ayırt edici (veya iraksak) geçerlilikleri değerlendirilmiştir. AVE'nin 0,50'den büyük olması ve tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden ve 0,70'ten büyük olması yakınsak geçerliliğin sağlandığına kanıt oluşturmaktadır (Tablo 5). MSV'nin AVE'den ve ASV'nin MSV'den küçük olması ise ayırt edici geçerliliğe işaret etmektedir. Ayırt edici geçerlilik için ayrıca AVE değerinin karekökünün ilgili boyutun diğer boyutlarla paylaştığı varyansın büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

Tablo 5. Ölçeklerin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri

Kriter	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			YÖNETİCİYE BAĞLILIK	İŞ PERFORMANSI
	Normatif	Devam	Duygusal		
AVE	0,674	0,582	0,552	0,752	0,803
MSV	0,540	0,540	0,444	-	-
ASV	0,492	0,388	0,340	-	-
CR	0,859	0,892	0,925	0,964	0,953

Örgütsel bağlılık ölçeğinde tüm AVE değerleri 0,50'nin üstünde ve tüm CR değerlerinin altındadır ve tüm CR değerleri de 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili oldukları söylenebilir. Aynı şekilde tüm AVE değerlerinin MSV değerlerinden, tüm MSV değerlerinin de ASV değerlerinden büyük olduğu görülmektedir (Tablo 2). Ayrıca üç boyutun AVE değerinin karekökü, boyutların birbiriyle paylaştığı varyanslardan (korelasyonlar – bkz. Tablo 6) büyüktür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ölçeğinin ayırt edici geçerliliği de sağlanmış olmaktadır. Bunun dışında, sadece yakınsak geçerliliklerine bakılan yöneticiye bağlılık ve iş performansı ölçeklerinde de uygun değerler elde edilmiş ve iki ölçeğin yakınsak geçerliliği sahip olduğu tespit edilmiştir.

Güvenirlik

Çalışmada kullanılan üç ölçeğin güvenilirlik analizleri kapsamında genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, madde-bütün korelasyon değerleri ve madde silindiğindeki Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Genel Alpha

katsayıları üç ölçek için de oldukça yüksektir (Örgütsel Bağlılık=0,942; Yöneticiye Bağlılık=0,930; İş Performansı=0,950). Örgütsel bağlılık ölçeğinin madde-bütün korelasyonları 0,474 ile 0,844 arasında; yöneticiye bağlılık ölçeğindeki maddelerin 0,716 ile 0,892 arasında; iş performansı ölçeğindeki ise 0,796 ile 0,907 arasında değişmektedir. Dolayısıyla üç ölçekte de 0,25'in üzerinde uygun değerler söz konusudur. Ayrıca üç ölçekte de silindiğinde genel Alpha değerini belirgin bir şekilde yükselten, diğer bir ifadeyle ölçeğin güvenilirliğini düşüren bir madde bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde madde silindiğinde Alpha değerlerinin tamamı 0,942'ye eşit veya onun altında kalmaktadır (0,934 ile 0,942 arasında değişmekte). İş performansı ölçeğinde de durum aynıdır. Madde silindiğinde Alpha değerleri 0,933 ile 0,950 arasında değişmektedir. Bu kapsamda, üç ölçeğin de güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir (Kayış, 2016).

Bulgular

Tanımlayıcı Bulgular ve Korelasyonlar

Tanımlayıcı bulgular kapsamında ikili bağlılık ve iş performansına ilişkin değişkenlerin tanımlayıcı değerleri üzerinde durulmuştur. Bulgulara göre, bağlılık konusunda en öne çıkan değişken yöneticiye bağlılıktır, ardından örgüte duygusal bağlılık gelmektedir (Tablo 6). Bu kapsamda, ilgili kurumda mutfak personelinin en büyük bağlılığı aşçıbaşına hissettiği, ayrıca örgütlerine ise daha çok duygusal bağlılık duyduğu ifade edilebilir. Çalışanlar ayrıca kendi iş performanslarını da oldukça yüksek değerlendirmişlerdir.

Tablo 6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar (n=124)

Değişkenler	Ort. ^a	SS	İP	ÖB	YB	Ö-DB	Ö-DvB	Ö-NB	G
İş Performansı (İP)	4,498	0,513	1						
Örgütsel Bağlılık (ÖB)	3,930	0,679	0,386**	1					
Yöneticiye Bağlılık (YB)	4,384	0,659	0,653**	0,573**	1				
Örgüte Duygusal Bağlılık (Ö-DB)	4,369	0,234	0,432**	0,806**	0,561**	1			
Örgüte Devam Bağlılığı (Ö-DvB)	3,516	0,277	0,186*	0,867**	0,380**	0,486**	1		
Örgüte Normatif Bağlılık (Ö-NB)	3,977	0,279	0,404**	0,929**	0,565**	0,666**	0,735**	1	
Gelir-TL (G)	2748	993	0,351**	0,416**	0,364**	0,343**	0,397**	0,343**	1
a: tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum * Korelasyon 0,05, ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruk)									

Tablo 6 incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. İlişkilerin gücü incelendiğinde ise genellikle orta düzeyde ilişkiler ($r = 0,30 - 0,69$ arası) tespit edilmektedir. Bununla birlikte, örgüte devam bağlılığı ile iş performansı arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r < 0,29$) söz konusudur. Ayrıca örgütsel bağlılık değişkeninin kendi boyutlarıyla ilişkisinin ve bazı örgütsel bağlılık boyutlarının birbiriyle ilişkisinin (devam-normatif) yüksek olduğu ($r > 0,70$) anlaşılmaktadır (Çokluk vd., 2021, s. 52).

İlişkiler bağımlı değişken ve düzenleyici değişken özelinde ele alındığında ise düzenleyici değişkenin (gelir) tüm değişkenlerle orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkisi olduğu; bağımlı değişkenin (iş performansı) devam bağlılığı dışındaki değişkenlerle orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasından hareketle doğrudan ve dolaylı etki analizlerinin değerlendirilebileceği ifade edilebilir.

Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmada her bağımsız değişken için ayrı ayrı düzenleyici etki analizi (Process Macro) gerçekleştirilmiş ve tüm bulgular Tablo 7’de birleştirilmiştir. Bu kapsamda ana değişkenler olan örgütsel bağlılık ve yöneticiye bağlılığa ilişkin bulgulara bakıldığında, her iki değişkenin de iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 ve H2 desteklenmektedir. Örgüte ve yöneticiye bağlılığın iş performansına etkisinde çalışanın elde ettiği aylık gelirin düzenleyici etkisi incelendiğinde ise gelirin sadece örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini anlamlı bir şekilde düzenlediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütüne bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişki gelirin yüksek veya düşük olmasına göre değişirken; yöneticisine bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişki gelirin düşük veya yüksek olmasına göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla H3 ve H4 desteklenmektedir.

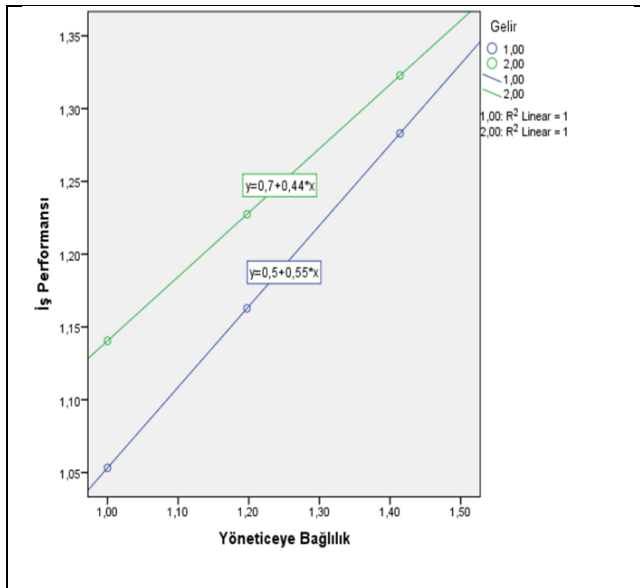
Tablo 8. Doğrudan ve Düzenleyici Etki Analizlerine İlişkin Bulgular

İlişkiler	Beta	Std. Hata	t	p	Sonuç
Sabit	0,0292	0,3356	0,0870	0,931	H ₁ desteklendi H ₃ desteklendi
Örgütsel Bağlılık	0,7400	0,2392	3,0932	0,003	
Örgütsel Bağlılık X Gelir	-0,3658	0,1723	-2,1229	0,036	
R=0,470; R ² =0,2218; F=11,4029; P=0,000 Bağımlı Değişken: İş Performansı					
İlişkiler	Beta	Std. Hata	t	p	Sonuç
Sabit	0,2963	0,2316	1,2797	0,203	H ₂ desteklendi H ₄ desteklenmedi
Yöneticiye Bağlılık	0,6696	0,186	3,6001	0,001	
Yöneticiye Bağlılık X Gelir	-0,1148	0,1253	-0,9158	0,362	
R=0,6667; R ² =0,4445; F=32,0038; P=0,000 Bağımlı Değişken: İş Performansı					
İlişkiler	Beta	Std. Hata	t	p	Sonuç
Sabit	0,2130	0,2846	0,7486	0,456	H _{1a} desteklendi H _{3a} desteklenmedi
Örgüte Duygusal Bağlılık	0,6896	0,2295	3,0050	0,003	
Örgüte Duygusal Bağlılık X Gelir	-0,2589	0,1489	-1,7385	0,085	
R=0,5020; R ² =0,2520; F=13,4783; P=0,000 Bağımlı Değişken: İş Performansı					
İlişkiler	Beta	Std. Hata	t	p	Sonuç
Sabit	0,4057	0,2668	1,5205	0,131	H _{1b} desteklendi H _{3b} desteklenmedi
Örgüte Normatif Bağlılık	0,4711	0,1896	2,4851	0,014	
Örgüte Normatif Bağlılık X Gelir	-0,1783	0,1364	-1,3066	0,194	
R=0,4747; R ² =0,2254; F=11,6371; P=0,000 Bağımlı Değişken: İş Performansı					
İlişkiler	Beta	Std. Hata	t	p	Sonuç
Sabit	-0,0806	0,3118	-0,2587	0,796	H _{1c} desteklendi H _{3c} desteklendi
Örgüte Devam Bağlılığı	0,6943	0,1994	3,4817	p<0,0001	
Örgüte Devam Bağlılığı X Gelir	-0,5098	0,1469	-3,4709	p<0,0001	
R=0,4531; R ² =0,2053; F=10,3313; P=0,000 Bağımlı Değişken: İş Performansı					

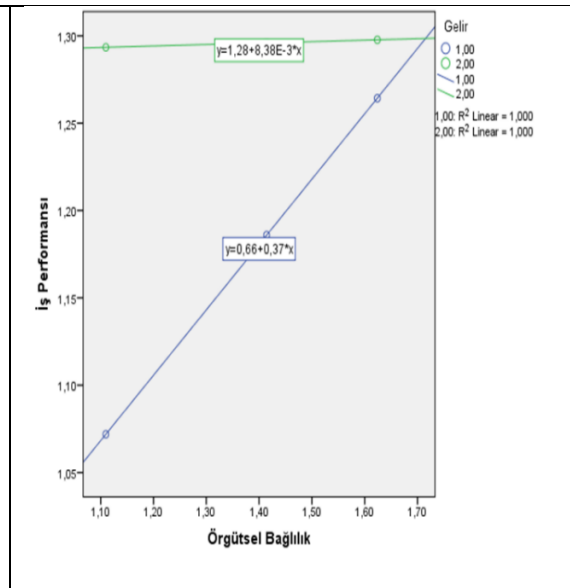
Örgütsel bağlılığın boyutları çerçevesindeki bulgular incelendiğinde ise üç bağlılık türünün de iş performansına etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, zorunlu bağlılığı ifade eden devam bağlılığı dâhil, tüm örgütsel bağlılık türlerinin yükselmesi durumunda iş performansı da yükselmektedir. Dolayısıyla H1a, H1b ve H1c desteklenmiştir. Boyutlar kapsamındaki düzenleyici etkiler incelendiğinde ise örgüte duyulan duygusal ve

normatif bağlılıkların iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü anlamsız iken; devam bağlılığının iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü anlamlıdır. Örgütüne duygusal ve normatif olarak bağlanan çalışanların performansları gelire göre değişmezken; zoraki olarak bağlılık hissedenlerin performansı gelire göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H3a ve H3b desteklenmezken; H3c desteklenmiştir.

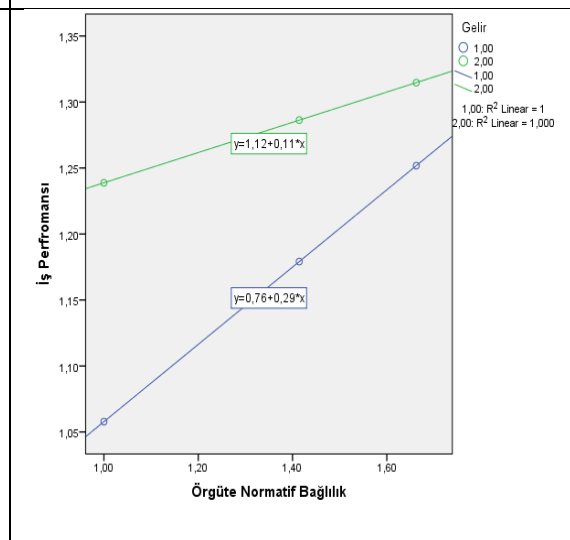
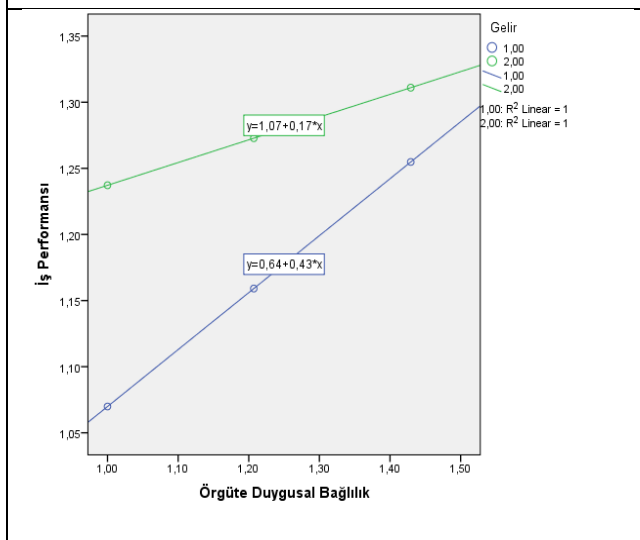
Şekil 1-5, yukarıda istatistiki değerler çerçevesinde açıklanan bulguları detaylandırıp görselleştirmekte ve gelirin bahsi geçen ilişkileri nasıl düzenlediğini ortaya koymaktadır. Şekillerde dikey eksenle iş performansı, yatay eksenlerde ilgili bağımsız değişken yer almaktadır. Orta kısımlarda yer alan mavi çizgi ortalamanın altında gelire sahip olma durumunu, yeşil çizgi ise ortalamanın üstünde gelire sahip olma durumunu ifade etmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, “yöneticiye bağlılık”, “örgüte duygusal bağlılık” ve “örgüte normatif bağlılık” değişkenlerinin iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü anlamlı değildir. Bu durum şekillere de yansımaktadır. İlgili şekillerde hem mavi hem de yeşil çizgi sağa-yukarıya doğru bir eğilim göstermektedir. Bu durum, her iki gelir grubunda da bağımsız değişkenler yükseldikçe iş performansının da yükseldiğini ifade etmektedir. Çalışanlar aşçıbaşına bağlılık duyduklarında gelirleri ortalamanın üstünde olsun veya olmasın yüksek performansla çalışmaktadır. Benzer şekilde, örgütlerine duygusal ve normatif olarak bağlı olduklarında da gelirlerinden bağımsız bir şekilde yüksek performans göstermektedirler.

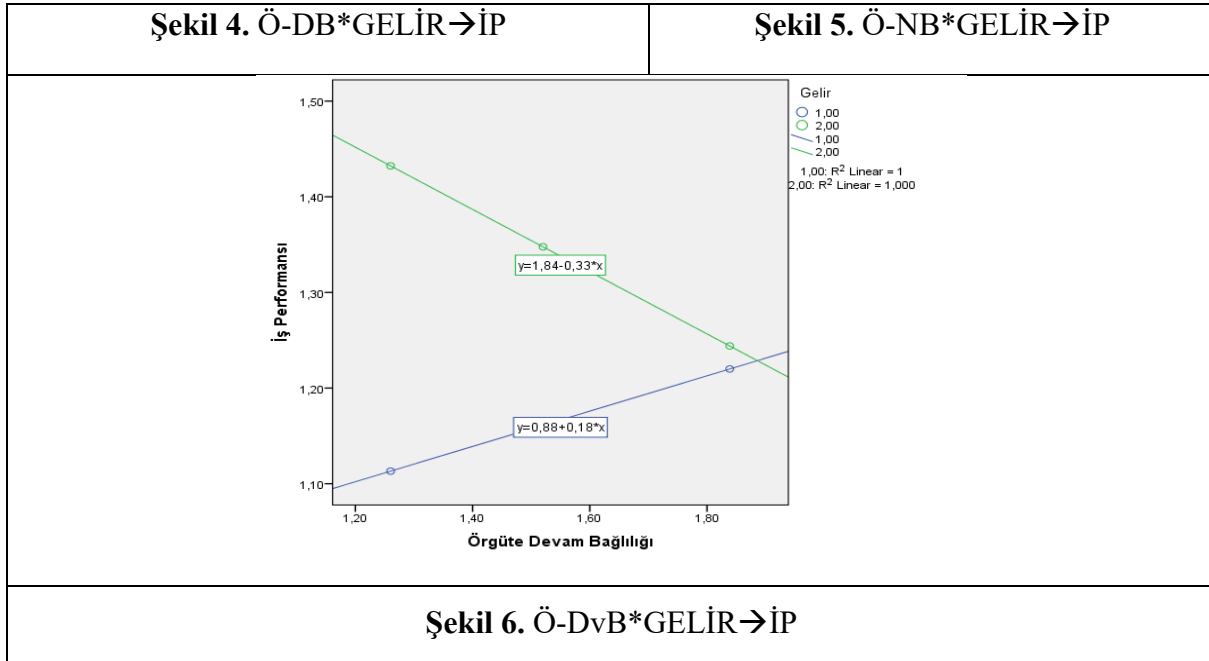


Şekil 2. YB*GELİR→İP



Şekil 3. ÖB*GELİR→İP





YB: Yöneticiye Bağlılık; **ÖB:** Örgütsel Bağlılık; **İP:** İş Performansı

ÖDB: Örgüte Duygusal Bağlılık; **ÖNB:** Örgüte Normatif Bağlılık; **ÖDVB:** Örgüte Devam Bağlılığı

İstatistiksel olarak anlamlı düzenleyici etkileri içeren Şekil 2 ve Şekil 4'te ise farklı bir durum söz konusudur. Çalışanların gelirleri ortalamanın altında olduğunda, genel örgütsel bağlılıkları yükseldikçe iş performanslarının da yükseldiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, gelirleri ortalamanın üstünde olduğunda örgütsel bağlılıklarının artması belirgin bir şekilde iş performanslarını arttırmamaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın düşük gelir grubundaki çalışanların iş performansını yükseltmede daha etkili bir araç olduğu ifade edilebilir. Örgüte duyulan devam bağlılığının iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü incelendiğinde ise çok belirgin bir düzenleyicilik görülmektedir. Öyle ki, ortalamanın altında gelire sahip olan çalışanların örgütlerine duydukları devam bağlılığı iş performanslarının artmasını sağlarken; ortalamanın üstünde gelire sahip olanların iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda çalışanın işletmeye zoraki bir bağlılık hissetmesi halinde düşük gelir grubunda pozitif etkili bir olgu iken; yüksek gelir grubunda negatif etkili bir olgudur.

Sonuç

Örgütlerde personelin hangi durumlarda performansının yükseldiği literatürün üzerinde uzun yıllardır durduğu konulardan biridir. Pek çok değişkenin iş performansı üzerindeki etkisi, turizm dahil çeşitli işkolları özelinde araştırılmıştır (örneğin; Karatepe & Uludağ, 2008; Kim & Koo, 2017; Tsai vd., 2015). Bazı çalışmalar iş performansı üzerinde etkili olan değişkenler arasında örgüte ve yöneticiye bağlılığı da değerlendirmektedir (örneğin; Becker vd., 1996; Chen vd, 2002; Cheng vd., 2003; Siders vd., 2001). Dahası kimi araştırmacılar, bağlılık ile (özellikle örgütsel bağlılık) iş performansı arasındaki ilişkide bazı düzenleyici değişkenlerin etkisini de incelemiştir (örneğin; Chen vd., 2007; Sungu vd., 2019; Wright & Bonett, 2002). Ancak ikili bağlılık (örgüte ve yöneticiye) ile iş performansı arasındaki ilişkide, iş hayatının temel ögesi olan gelirin düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya ne genel örgüt literatüründe ne de turizm literatüründe rastlanılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada ikili bağlılığın iş performansı üzerindeki doğrudan etkileri ve bu doğrudan etkilerde gelirin düzenleyiciliği, aşçıbaşının yöneticiye bağlılık olgusunun ölçümü için en doğru yönetici tiplerinden biri olduğu düşüncesiyle otel mutfak personeli örnekleme

çerçevesinde araştırılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan kuramsal çıkarımlar, uygulamaya dönük çıkarımlar ve akademik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Kuramsal Çıkarımlar

Çalışmada yukarıda bahsi geçen ilişkiler hem ana değişkenler hem de onların boyutları kapsamında değerlendirilmiştir. Korelasyon analizleri tüm değişkenler arasında, bazıları düşük güçte olmakla birlikte, anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. İkili bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye bir parantez açmak gerekirse; literatürdeki diğer bazı çalışmalarda da olduğu gibi (Becker vd., 1996; Chen vd., 2002; Cheng vd., 2003; Siders vd., 2001) yöneticiye bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Ana değişkenlerin doğrudan ve düzenleyici etkilerine bakıldığında hem örgütsel bağlılığın hem de yöneticiye bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu, gelirin örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün anlamlı, yöneticiye bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durumda, aşçıbaşının güçlü etkileri doğrultusunda çalışanların, gelirinden bağımsız bir şekilde, aşçıbaşına sadakatleriyle yüksek performans sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu, çalışmada ortaya konan hipotezi (H4) desteklememekle birlikte, Balazs'ın (2002) aşçıbaşının yönetici yönünü değerlendirdiği çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Balazs (2002), aşçıbaşının çalışanlar üzerinde güçlü-karizmatik etkileri olan, örgütsel dizayn gücü yüksek liderler olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre aşçıbaşılar bu güçlü özellikleri sayesinde çalışanların örgütte kalmalarını ve yüksek performansla iş görmelerini sağlamaktadır. Hatta yazar, çalışanların aşçıbaşına bağlılıkları nedeniyle daha az paraya daha çok iş yapmayı dahi kabul ettiklerini ifade etmektedir. Ancak aynı durum örgüt için geçerli değildir. Örgüte bağlılıkta gelir değişkeni, ortalamanın altında gelir grubunun iş performansını yükseltmekte, ortalamanın üstündeki gelir grubunda belirgin bir artış yaratmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, gelir değişkeni örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini sadece düşük gelir grubundaki kişilerde arttırmaktadır. Dolayısıyla genel anlamda, aşçıbaşı gibi güçlü bir yöneticiye bağlılığın örgütsel bağlılığa kıyasla daha etkili bir faktör olduğu, ücretin/gelirin olumsuz etkileri olduğu durumlarda dahi bu olumsuz etkiyi hafifletip yüksek performans yarattığı ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları kapsamında ortaya çıkan bulgular, üç bağlılık türü arasında iş performansı ile en yüksek ilişkiye sahip olanın beklendiği üzere duygusal bağlılık olduğunu, ardından sırasıyla normatif ve devam bağlılıklarının geldiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca üç bağlılık türünün iş performansına pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu da bulgularda yer almaktadır. Literatürde özellikle duygusal ve normatif bağlılıkların iş performansıyla pozitif ilişkili olduğunu gösteren çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır (örneğin; Boz vd., 2021; Castro-Casal vd., 2019; Meyer vd., 2002; Zang vd., 2021). Devam bağlılığında ise bazı çalışmaların pozitif (Rafiei vd., 2014; Suliman & Iles, 2000), bazı çalışmaların negatif etkiler rapor ettikleri görülmektedir (Meyer vd., 2002: 36). Çalışmada devam bağlılığının iş performansına pozitif etki etmesi, hipotezlerde de öne sürüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine bağlılıkları zorunluluk içerse de işten ayrılana kadar yüksek performansla çalıştıklarını göstermektedir.

Düzenleyici etkilere ilişkin bulgular ise gelirin düzenleyici etkisinin sadece devam bağlılığı-ış performansı ilişkisinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Normatif ve duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, gelirleri yüksek de olsa düşük de olsa yüksek performans sergilemektedir. Öte yandan ortalamanın altında geliri olan çalışanlarda devam bağlılığı arttıkça iş performansı artmakta, ortalamanın üstünde geliri olanlarda ise devam bağlılığı arttıkça iş performansı düşmektedir. Bu kapsamda, insanların geliri yüksek olduğunda zorunlu bağlılıktan daha çok rahatsızlık

duydukları ve iş performanslarının düştüğü; geliri düşük olduğunda ise hâlihazırda düşük olan gelirlerini de kaybetmemek adına daha yüksek performansla çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle de bağlantılı olarak, bireylerin elde ettikleri gelir yükseldikçe beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklılaşması ile açıklanabilir. Geliri yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara kıyasla gelir gibi temel ihtiyaçların ötesinde beklentilere (saygı görme, duygusal kabul vb.) sahip olmakta ve işyerindeki performansları da bu çerçevede şekillenmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, gelirin her koşulda performans arttırıcı bir özelliği olmadığı, çalışma koşullarından memnun olan kişinin örgütüne duyduğu duygusal ve normatif bağlılık ve yöneticisine duyduğu duygusal bağlılıkla gelirden bağımsız bir şekilde yüksek performans sergileyebildiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde de ortaya konduğu üzere, çalışana gelir sağlamak hijyen faktörüdür (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, 2010) ve özellikle örgütüne ve yöneticisine sevgi-saygı bağıyla bağlı olan çalışanda ekstra performans yaratmamaktadır. Gelirin yüksek performansı sadece devam bağlılığı hissedenden düşük gelirli çalışanlarda yaratıyor olması, zorunlu olarak işletmede kalan personelin büyük ölçüde para için devamlılık sağlaması ve bu parayı kaybetmemek için yüksek performans göstermesiyle açıklanabilir. Öte yandan, geliri yüksek çalışanların devam bağlılıkları arttıkça performanslarının düşmesi, zorunluluk hissini işyerinde daha yüksek pozisyonlarda çalıştıkları düşünülen bu kişilerin motivasyonunu zayıflattığı şeklinde yorumlanabilir.

Uygulamaya Dönük Çıkarımlar

Bulgularda ortaya çıkan en önemli noktalardan biri, hipotezlerde öne sürülenin aksine; aşçıbaşına duyulan duygusal bağlılığın ve örgüte duyulan duygusal-normatif bağlılıkların gelir düzeyinden bağımsız bir şekilde performansı yükseltiyor olmasıdır. Bu noktada, mutfaklarda ve hatta aşçıbaşı gibi yönetici figürlerinin olduğu diğer örgütlerde, özellikle gelir dışındaki yönetim ve liderlik uygulamalarıyla (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgüte uygun yönetim tarzlarının işletilmesi, terfi-ödül-ceza vb. konularda adaletli olunması gibi), çalışanların bağlılıklarının yükseltilmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca verilerin kurumsallaşmış bir zincir otel işletmesinden toplanmış olmasından hareketle, kurumsal iklimin bulguların şekillenmesinde etkili olduğu düşüncesiyle, kurumsallaşma süreçlerine önem verilmesi önerilebilir.

Aşçıbaşına bağlılık konusuna bir parantez açmakta fayda vardır. Türkiye'de ve hata diğer pek çok ülkede aşçıbaşılar genellikle bir ana kadroya sahiptir ve kurumlar arasındaki geçişlerde de bu kadroyla birlikte hareket edebilmektedirler. Bu noktada aşçıbaşına bağlılığın çok yüksek olması, otel tepe yönetimleri açısından mutfak personelinin işletmedeki devamlılığı kapsamında bir zayıflık olarak görülebilir. Burada işletme yönetimlerinin üzerine düşen, güçlü aşçıbaşına duyulan bağlılığın olası olumsuz sonuçlarına odaklanmak yerine; aşçıbaşını (ve ekibini) uzun vadede örgütte tutabilmenin yollarını aramaktır. Bu sayede aşçıbaşının karizmatik etkileriyle, hem geliri düşük olan hem de geliri yüksek olan mutfak çalışanından yüksek performans elde etmek mümkün olacaktır.

Uygulama açısından devam bağlılığına ilişkin sonuçlara da bir parantez açmakta fayda vardır. Zira özellikle gelir düzeyi yüksek olan çalışanların devam bağlılıkları arttıkça performanslarının düşüyor olması, işletme yönetimleri açısından bir soruna işaret etmektedir. Bu noktada sektör profesyonellerine, özellikle örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak geliri yükselen çalışanların hissettikleri bu zorunlu bağlılığı duygusal veya normatif bağlılıklara dönüştürecek insan kaynakları uygulamalarına başvurmaları önerilmektedir. Bunun için örgüt içinde belirli

aralıklarla çoklu bağlılık araştırmalarının yapılması ve elde edilen bulgulara göre ilgili uygulamaların şekillendirilmesi yerinde olacaktır.

Kısıtlar ve Akademik Öneriler

Çalışmanın sadece bir yerli zincir otel işletmesinde gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla çalışma evreninin ve örnekleminin küçük tutulması bir kısıt olarak görülebilir. Ancak bu noktada çalışmanın belirli bir kurum kültürü çerçevesinde yürütülmesi amacının etkisi söz konusudur. Bu kapsamda çalışmanın incelenen ilişkiler açısından değerli bulgular ortaya koyduğu, fakat bulguların tüm otel işletmelerine genellenmesinin sınırlı düzeyde kaldığı ifade edilebilir. Bundan sonraki süreçte bu konularda araştırma yapacaklara farklı değişkenlerin düzenleyici etkilerini incelemeleri önerilebilir. Bu kapsamda kadro durumu, mevkii, iş yerinde bulunma süresi vb. değişkenler el alınabilir. Ayrıca liderlik tipi farklılıkları ve farklı departman yöneticilerine duyulan bağlılıklar çerçevesinde çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Balazs, K. (2002). Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs. *European Management Journal*, 20(3), 247-259.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Black, J., & Porter, L. (1991). Managerial behavior and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 99-114.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). *Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94.
- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Brett, J. F., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2003). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(3), 289-309.

- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and extra-role service among hospitality employees: Interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability*, 11(15), 4092.
- Chen, S. J., Lin, P. F., Lu, C. M., & Tsao, C. W. (2007). The moderation effect of HR strength on the relationship between employee commitment and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(8), 1121-1138.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis?. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Manhah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: Global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- ILO (2021). Mainstreaming decent work. Retrieved from https://www.ilo.org/integration/themes/dw_mainstreaming/lang--en/index.htm
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 95-995.

- Karatepe, O.M., & Uludağ, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.
- Kayış, A. (2016). *Güvenirlilik analizi*. Ş. Kalaycı (Ed.). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde (ss. 403-419). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-28.
- Lin, C. P., & Ma, H. C. (2004). Effects of leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 79-99.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Mathieu, J., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Meydan, C. M., & Şeşen, H. 2015. *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job Performance*. W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: 12. industrial and organizational psychology* (pp. 39-53), John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71 ± 83.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Pearce, J., & Porter, L. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 211-218.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Rafiei, M., Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841-1848.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: A methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44, 570-579.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of managerial Psychology*, 5(5), 407-426.
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., & Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.

- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Wan, T. H., Hsu, Y. S., Wong, J. Y., & Liu, S. H. (2017). Sustainable international tourist hotels: The role of the executive chef. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1873-1891.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183.
- Yaşloğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Zang, D., Liu, C. & Jiao, Y. (2021). Abusive supervision, affective commitment, customer orientation, and proactive customer service performance: Evidence from hotel employees in China. *Frontiers in Psychology*, 12.

The Moderator Role of Income in the Effect of Commitment to Organization and Supervisor on Job Performance: A Research on Hotel Kitchen Workers

Emine ŞİMŞEK EVREN

Gumushane University, Faculty of Tourism, Gümüşhane/Turkey

A. Celil ÇAKICI

Mersin University, Faculty of Tourism, Mersin/Turkey

Extensive Summary

The high performance of personnel is one of the most important issues in terms of business management. Especially in service-oriented businesses such as hotels, the personnel who work with high performance and self-sacrificing create a competitive advantage for businesses. Along with many other individual and organizational factors, commitment to the organization and the manager has an impact on increasing job performance. The important question at this point is what kind of a moderator role the income earned by the employee has on the effect of these commitments on job performance. From this point of view, it is aimed to determine the moderator role of income in the effect of kitchen workers' commitment to their organizations and chefs on their job performance.

The phenomenon of job performance has a two-dimensional structure as "organizational job performance" and "individual job performance". This study focuses on individual job performance. It is possible to come across various definitions of job performance in the literature (Viswesvaran & Ones, 2000; Barutçugil, 2002; Motowidlo, 2003). For example, Motowidlo (2003) defines job performance as "the total expected value individual places on the organization within the framework of the set of individual behaviors performed in a standard period". The definition emphasizes two different concepts: behavior and expected organizational value of behavior. In this context, it is explained that job performance is the combination of the characteristics of multiple, individual behaviors that occur in a certain time period.

Organizational commitment is defined by O'Reilly and Chatman (1986) as "the psychological commitment of the individual that reflects the level of adaptation to and internalization of the characteristics and goals of the organization". According to Meyer & Allen (1991; 1997), it is possible to talk about three different organizational commitments: affective, normative, and continuance commitments. Affective commitment is defined as the desire of workers to remain in the business with their own preferences. Continuance commitment is considered as the cost of leaving the company, that is, taking into account the negativities and continuing the business as a necessity. Normative commitment is expressed as employees' feeling of commitment to the organization because they believe that they should not leave the organization with a sense of moral duty and within the framework of their obligations. In this study, three types of commitment were examined in terms of organizational commitment.

Commitment to the supervisor is one of the important issues in business life. Employees, over time, become loyal to the supervisor who establishes the bond with the institution and with whom they are in constant one-to-one contact. The supervisor can direct the employees by using his legal authority or by increasing their loyalty and love for him/her. The important thing here is that the employee trusts the supervisor and the supervisor is fair (Cheng et al.,

2003). In this context, it is seen that Meyer and Allen's (1991) three-dimensional configuration of affective, continuance, and normative commitment is also evaluated for commitment to the manager (Meyer et al., 2015).

H1: Organizational commitment positively affects job performance.

H1a: Affective commitment to the organization positively affects job performance.

H1b: Normative commitment to the organization positively affects job performance.

H1c: Continuance commitment to the organization positively affects job performance.

H2: Commitment to the supervisor positively affects job performance.

H3: The income level of the employee has a moderator role in the effect of organizational commitment on job performance.

H3a: The income level of the employee has a moderator role in the effect of affective commitment to the organization on job performance.

H3b: The income level of the employee has a moderator role in the effect of normative commitment to the organization on job performance.

H3c: The income level of the employee has a moderator role in the effect of continuance commitment to the organization on job performance.

H4: The income level of the employee has a regulatory role in the effect of commitment to the manager on job performance.

The population of the study consists of a total of 132 kitchen staff working in all 15 hotels operating in Turkey of a local chain hotel business. Although the whole population was tried to be reached within the scope of the complete enumeration technique, no response was received from four people, and outliers were determined in the questionnaires filled by four people. Therefore, the sample consisted of 124 people. Content validity within the scope of expert opinions, translation validity with translation-retranslation technique (only for job performance scale), face validity with a pilot study, construct and convergent-divergent validity with exploratory-confirmatory factor analysis was provided for the scales used in the study.

Correlation analyzes revealed that there were positive significant relationships between all variables. Afterward, the regulatory impact analysis (Process Macro) revealed that both organizational commitment and commitment to the manager had a positive effect on job performance. In addition, the effects of affective, normative, and continuance commitments, which are dimensions of organizational commitment, on job performance are also positive and significant. While the moderator role of income is significant in the relationship between organizational commitment and job performance; it is not significant in the relationship between commitment to the supervisor and job performance. Employees with a high commitment to the chef show high performance regardless of their income level. Organizational commitment, on the other hand, increases the job performance of the below-average income group, but does not create a significant increase in the above-average income group. Within the scope of organizational commitment dimensions, the moderator role of income is significant in the relationship between continuance commitment and job performance; while it is not significant in the relationship between normative-

affective commitments and job performance. As normative and affective commitments increase, job performance also increases independently of income. On the other hand, as the continuance commitment increases, the job performance of those with below-average income increases; job performance of those with above-average income declines.

The findings underline the strong leadership role of the head chef in general. Thanks to his charismatic power, the chef ensures the high performance of employees regardless of income. On the other hand, organizational commitment does not have such power in general. Only affective and normative commitments have a performance-enhancing feature independent of income. It is understood that continuance commitment has an adverse effect, especially in the upper-income group. In this context, it is recommended that hotel managers benefit from the leadership power of the head chef in order to obtain maximum performance from the staff and to keep them in the business in the long run. In terms of organizational commitment, it is recommended to give importance to affective and normative commitments instead of continuance commitments. It may be suggested to those who will conduct research on these issues to examine the moderator effects of different variables such as staff status, position, duration of work, etc. In addition, studies can be carried out within the framework of differences in leadership types and commitment to different department managers.