



## Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Batman İlindeki 3 ve 4 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma\*

### *The Effectiveness of Person-Organization Fit on Job Performance: A Research on the Employees of 3 and 4 Star Hotels in Batman Province*

Meral DURSUN<sup>1</sup>, Mücahit EZER<sup>2</sup>

#### Özet

Kişi ve örgüt arasındaki değer ve hedef benzerlikleri, kişi ile örgüt arasında uyumun oluşmasına zemin hazırlamakta ve ortaya çıkan uyum kişinin işteki performansına yansımaktadır. Bu çalışma kapsamında kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Bu amaca yönelik olarak Batman ilinde faaliyet gösteren 6 adet üç ve 2 adet dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini söz konusu otellerde çalışan 101 işgören oluşturmaktadır. Anket aracılığıyla elde edilen araştırma verileri SPSS Windows 22.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Bununla birlikte verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatistiksel yöntemler T-testi, Anova testi, Scheffe testi, Pearson korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kişi-örgüt uyumunun genel iş performansı ve bağlamsal performans ile pozitif yönlü ve çok zayıf ilişkisi olduğu, görev performansı ile ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, iş performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu, iş performansı ve görev performansı arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde etkili olduğu ancak bu etkinin çok zayıf düzeyde kaldığı görülmüştür. Araştırmanın bir diğer sonucu, kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerinde zayıf da olsa bir etkinin olduğu yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi, Örgüt, Uyum, Performans, Otel, Batman

#### Abstract

The similarities of values and goals between the person and the organization lay the groundwork for harmony between the person and the organization, and the resulting harmony is reflected in the person's performance at work. Within the scope of this study, it is to determine whether the person-organization fit has an effect on the work performance of the employees. For this purpose, a research was conducted on the employees working in three and four star hotel establishments in Batman province. The universe of the research consists of 101 employees working in these hotels. The research data obtained through the questionnaire were analyzed through the SPSS Windows 22.0 program. Number, percentage, mean and

<sup>1</sup>Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Nevşehir, Türkiye

<sup>2</sup>Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, Siirt, Türkiye

#### ORCID:

M.D.:0000-0003-0440-542X

M.E.: 0000-0002-4487-5621

#### Corresponding Author:

Meral DURSUN

#### Email:

meraldursun@nevsehir.edu.tr

**Citation:** Dursun, M. ve Ezer, M. (2020). Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisi: Batman ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Humanities and Tourism Research*, (Special Issue 5): 156-172.

**Submitted:** 28.11.2020

**Accepted:** 31.12.2020

\*Bu çalışma, 15-17 Ekim tarihleri arasında düzenlenen IV. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresinde (IWACT2020) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Batman İlindeki 3 ve 4 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

*standard deviation were used as descriptive statistical methods in the evaluation of the data. Besides, descriptive statistical methods T-test, Anova test, Scheffe test, Pearson correlation and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the analysis results, it was seen that the person-organization fit was positively and very weakly correlated with overall job performance and contextual performance, but not statistically significant with task performance. However, it has been observed that there is a positive and strong relationship between job performance and contextual performance, and a positive and moderate relationship between job performance and task performance. As a result of the regression analysis, it was seen that person-organization fit was effective on job performance, but this effect was very weak. Another result of the study is that person-organization fit has a weak effect on contextual performance.*

**Keywords:** Person, Organization, Fit, Performance, Hotel, Batman

### 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, sürekli değişen ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamında, rakiplerine karşı daha avantajlı hale gelebilmek ve örgütün bütün kademelerinde en üst seviyede verimlilikle birlikte üretkenlik sağlamak için çaba göstermek zorundadır. Söz konusu avantajların elde edilmesinde, insan faktörü çok büyük bir öneme sahiptir. Düşünen, yeniliğe açık, ortak inançları ve değerlere sahip, belirli hedefler doğrultusunda hayatını sürdüren ve öz-kişilikleri olan insanlar, örgüt ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlayan dinamik araçlardır.

Geçmiş yıllarda, sadece örgütlerin kendilerine uygun işgörenler seçmek için süregelen süreç, zamanla kişilere de kendi istedikleri seçimleri yapma şansını vermiştir. Kişiler, herhangi bir örgüte belirli bir amaç doğrultusunda dahil olur. Bazen bu amaçların, örgüt amaçları ile uymadığı zamanlar söz konusu olabilir. Bu yönüyle kişinin hedefleri, örgütün hedeflerini yerine getirmek üzere bir araç işlevi görebilmektedir. Ancak kişilerin hedeflerinin de dahil oldukları örgütler içinde var olan uyumu zedelememesi gereklidir. Uyum adı verilen kavram, kişilerin davranışlarının bağlı oldukları örgütün mevcut hedef, örgüt değeri ve örgüt kurallarına bağlı olarak düzenlemeleri durumudur. Böyle bir uyum durumunda, kişilerin dahil oldukları örgütler kendilerine çekici gelmektedir. Kişilerin belirli bir uyum içerisinde oldukları örgütler tercih edildiğinde bağlılık, memnuniyet düzeyi ve performansta artış gözlenebilmektedir. Küreselleşme ile birlikte mevcut ilgi alanları ve beğenilen olgular, bireyler ve örgütler için sürekli değişim göstermektedir. Bundan dolayı, kişi ve örgüt arasındaki değer ve hedef benzerliği, kişi-örgüt uyumu araştırmalarında yer edinmektedir.

Performans anlayışı, yıllar içerisinde sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu durum, düşük maliyet ile en fazla üretimi yapıp en fazla kar hedefi olan anlayıştan, müşterilerin doyumunu önemseyen, kalite ve yenilik gibi kavramlara önem veren bir yönetim anlayışına geçişin ortaya çıkması ile açıklanmaktadır (Akal, 2000). İş performansı ise, örgütlerin sürekli olarak geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir değişken olarak incelenmektedir (Lu, vd. 2015: 287).

Bu çalışma kapsamında kişi-örgüt uyumu ve iş performansı kavramları irdelenecektir. Çalışmanın araştırma kısmında, Batman ilindeki otellerde çalışanların kişi-örgüt uyumunun, iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak, çalışmanın son bölümünde, Batman ilinde faaliyet gösteren üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Kişi-Örgüt Uyumunu

Zamanla çok sık dile getirilmeye başlanan ve önemi anlaşılan kişi-örgüt uyumu kavramı; örgütlerin sahip oldukları özellikler ile bireylerin özellikleri arasında ortaya çıkabilecek sorunların ortadan kaldırılarak ortak bir zemin çerçevesinde buluşması olarak görülmektedir (Schneider vd.,

1995). İlgili literatür incelendiğinde kişi-örgüt uyumu kavramını ele alan pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Söz konusu çalışmalarda kişi-örgüt uyumuna ilişkin birbirine benzer nitelikte tanımlamalara yer verildiği dikkat çekmektedir. Chatman'a (1989) göre kişi-örgüt uyumu; bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri ile örgütün kültürel özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Benzer olarak Cable (1995)'e göre kişi-örgüt uyumu; bireyler ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Kristoff (1996) kişi-örgüt uyumunu; bireylerin ve örgütün özellikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ve benzerlik olarak tanımlamıştır. Kişi-örgüt uyumu, işgörenlerin kişilik özelliklerinin, inançlarının, kültürel özelliklerinin, değerlerinin, stratejik ihtiyaçlarının, normlarının örgütün değerleri ile uyumu olarak ele alınmaktadır (Netemeyer vd., 1997: 88). Bu tanımlar dikkate alındığında kişi-örgüt uyumu; örgütlerin değer kalıpları ile bireylerin değer kalıpları arasındaki uyum olarak değerlendirilebilir.

İşletmeler, en değerli kaynakları olarak görülen işgörenlerden maksimum düzeyde verim sağlayabilmek için, işgörenlerin işletme ile uyumlarının sağlanmasına çalışmaları gerekmektedir (Altıntaş, 2006). İşletmelerde, işgörenler ile örgütler arasında bir uyum oluştuğunda; işletmede çalışanların performanslarının yükseldiğine, işe devamsızlıkların azaldığına ve buna bağlı olarak örgütün verimliliğinin arttığına dikkat çekilmektedir (Tahiroğlu, 2003). Yılmaz ve Tanrıverdi (2017), meslek uyumu ve meslek algısını ele aldıkları çalışmalarında örgütlerin kendilerine uygun personeli istihdam etmek ve onları sosyalleştirmek için yoğun çaba harcadığı ve bu çabanın rekabet üstünlüğü yaratacak güçlü örgütsel kültürü oluşturmaya yönelik olduğu üzerinde durmaktadır.

İşletmelerde, kişi-örgüt uyumunun sağlanabilmesi için belirli etkenlerin bir arada toplanması gerekmektedir. Bu etkenler; değer uyumu, hedefler, kültür ve çevre uyumu olarak sıralanmaktadır. Söz konusu etkenler işletme içerisinde kişi-örgüt uyumunun değerlendirilmesinde önemli bir adım oluşturmaktadır. Kişi-örgüt uyumu değerlendirilirken, kişi ve örgüt değerleri karşılıklı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt ve işgören arasında, kişi-örgüt uyumunun destekleyici bir etkisi görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel değerleri etkileyen etmenlerin incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel değerleri etkileyen etmenler ise; grup ile çalışma, mevcut değerlerde keskinlik, yenilik kavramı ve risk alma, rekabet içerisinde bulunma, ayrıntılara önem verme, destekleyici davranışlar gösterme, gelişim ve haberdar etme, yapılan herhangi bir işin getireceği sonuçlara ve o işin getirilerine uyum olarak sıralanabilir (Chatman, 1991).

Kişi-örgüt uyumundaki diğer bir önemli nokta da, işletme içerisindeki işgören ve yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefler olarak görülmektedir. İşgörenlerin ve yöneticilerin işletme hedefleri arasında bir uyum olması gerekmektedir. İşletmelerde, kişi-örgüt arasında uyumsuzluk yaşanırsa hedeflere ulaşmada da bir uyumsuzluk yaşanmış olacaktır (Chatman, 1991). Hedeflerin uyumu, birincisi; dikey yönde örgütteki yöneticiler ve astlar arasında kişinin işe karşı tavırlarını doğrudan etkilemekte olan, ikincisi ise, yatay yönde çalışanlar ve örgütteki geri kalan tüm çalışanların hedefleri arasındaki uyum, grup ahengi, çalışanlar arasında bulunan sosyal uyum olmak üzere iki farklı boyutta incelenebilmektedir (Vancouver ve Schmitt, 1991).

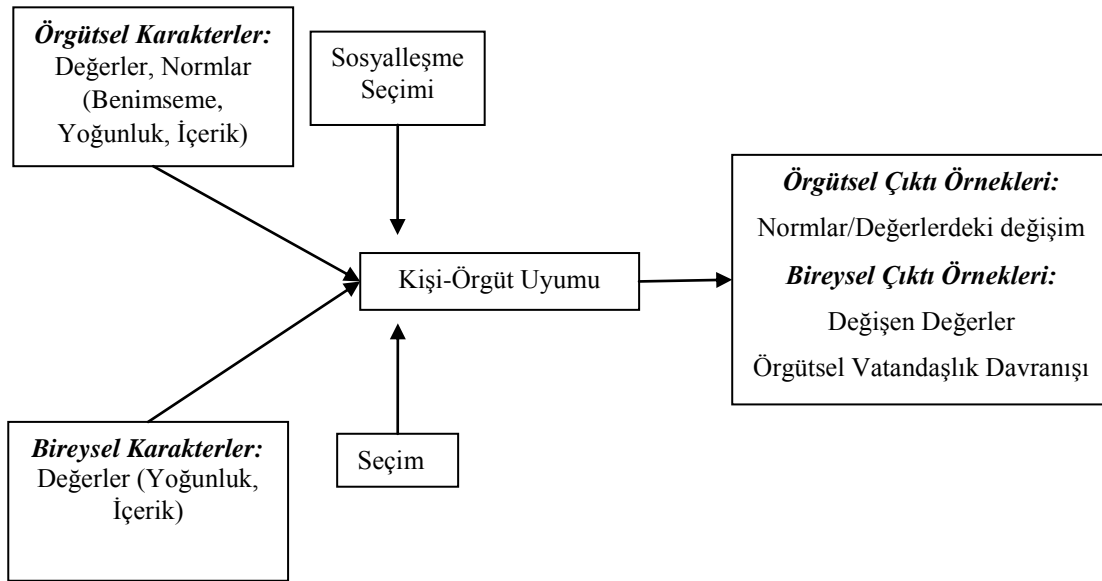
Kişi-örgüt uyumu ile ilgili çalışmalardan ilki 1987 yılında Schneider tarafından yapılmış ve incelenmiştir. Bu çalışmada kişi-örgüt uyumu, Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) sistemine dayanmaktadır. Kişilerin örgütleri seçme nedeni o örgütün bir parçası olma isteğidir (Schneider ve ark., 1995). Kişiler ile örgüt arasında yüksek bir uyum var ise, kişiler örgüt içerisinde kalmaktadır. Bunun tersi durumda ise kişiler örgütü terk etmektedir (Sekiguchi, 2004'den akt., Çetinkaya, 2016).

Kristof (1996)'a göre, kişi-örgüt uyumu örgütsel seçimin bir parçası olarak değerlendirilmekte ve kullanılmaktadır. Örgütlerin değerleri, hedefleri ve görevleri ile kişiler arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu iki boyutta incelemektedir. Bunlar; tamamlayıcı ve bütünleyici uyumdur. Tamamlayıcı uyum; kişilerin

özelliklerinin bir mevcut boşluğu tamamladığında, bütünleştirici uyum ise; kişi ve örgütlerin benzer olduğunda oluşmaktadır.

Cable ve Judge'nin 1996 yılında yapmış oldukları çalışmada, kişi-örgüt uyumuna hem iş arayanlar hem de işgörenler açısından bakılmıştır. İş arayan bireyler tarafından kişi-örgüt uyumu, örgütün var olan niteliklerinin bireylerin kendi özellikleri ile uyum sağladığı zaman olduğu ifade edilmektedir. Kişiler, söz konusu uyum ilişkisini gördükleri örgütleri tercih etmekte ve o örgütlerde çalışmak istemektedirler (Cable ve Judge, 1996). Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunda en çok önem arz eden durumun değer olduğunu açıklamış ve bu değerlerin kişiler tarafından nasıl algılandığının önemini vurgulamışlardır.

Chatman (1989); bireyler açısından bireysel değerlere, örgütler açısından da örgütsel değerler sistemine vurgu yapmakta ve kişi-örgüt uyum modelini şu şekilde sunmaktadır (bkz Şekil 1).



Şekil 1. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyum Modeli

Kaynak: (Chatman, 1989, s. 340).

O'Reilly III ve arkadaşları tarafından, kişi-örgüt arasındaki uyumun ortaya konulabilmesi için Örgütsel Kültür Profili (Organizational Culture Profile (OCP) adlı bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçme aracına göre, bireyler ve kültür arasındaki uyum incelenmiş ve bunun sonucunda da uyumun işle ilgili sonuçları arasındaki ilişki test edilmiştir (O'Reilly III vd., 1991).

Kişi-örgüt uyumunun, verimliliği (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; Moripek, 2016), örgütsel bağlılığı (Çetinkaya, 2016), güveni (Ulutaş, 2010) ve iş doyumunu (Aşık, 2010; Tütüncü, 2000) arttırmak gibi olumlu sonuçlarının olduğu üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte kişi-örgüt uyumsuzluğu ise, stres (Dinçer, 1992; Özkalp ve Kırel, 2013), çatışma (Öğüt, 2001) ve işgören devri (Ulutaş, 2010) gibi sonuçların artmasına neden olabilmektedir.

## 2.2. İş Performansı

İşletmelerde günümüzde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olarak, işgörelere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ya da işgörelere iş görme yeteneklerinin ne derecede olduğunun belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalık, 2003). Bu noktada belirlenmek istenen aslında iş performansıdır.

Rousseau ve McLean'a (1993) göre iş performansı; çalışanların işletmeden alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak tanımlanmaktadır. Schultz ve Schultz' a (2001) göre

iş performansı; herhangi bir işin bölümlerinin dikkate alınması sağlanarak, işin niteliği, zamanı ve maliyete etkisine dikkat edilerek uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Akal'a (1992) göre ise iş performansı; işi yapacak olan çalışanın işi yaparken, belirlenen amaca göre ulaşabildiği durum ve somut sonuç göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise iş performansı; işgörenin kendine eş değer işgörenlere kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Kohli' vd., 1993). Benzer olarak Griffin vd., (2007)'ne göre iş performansı; işgörenlerin iş tanımında yer alan görev ve iş sorumluluklarının yeterliliği ile değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş performansının ortak tanımı olarak, işgörenlerin örgüte katmış oldukları çabanın niteliksel ve niceliksel olarak sonuçlandırılması ifadesi kullanılabilir.

Literatürde araştırmacılar iş performansını farklı şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Performans kavramı üzerine araştırmacılar uzun yıllardır çalışmakta ve farklı yönlerden performans kavramını incelemektedirler. 1990'lı yılların başında W. C. Borman ve S. J. Motowidlo tarafından performans kavramı, bağlamsal performans ve görev performansı olarak ayrıştırılmıştır. Borman ve Motowidlo (1997) de iş performansını görev ve bağlamsal performans olarak sınıflandırmıştır. Görev performansı; bir işi yerine getirirken yapılması gereken temel yükümlülük olarak tanımlanmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007). Benzer olarak işin özünde yer alan, sorumlulukları içeren işle ilgili belirli davranışlar olarak da ifade edilmektedir (Kahya, 2009). Van Scotter (2000)' e göre ise görev performansı, "işletmenin amaçlarına doğrudan katkı sağlayan ve işin doğasında bulunan iş gerekliliklerini içeren belirli davranışlardan oluşur". İşletmelerde sadece işgörenlerin görev performanslarının değil bağlamsal performanslarının da yüksek olması beklenmektedir. Bağlamsal performans; örgütlerde görev ve süreçleri hızlandırıcı etkileri bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamları şekillendiren ve doğrudan temel fonksiyonlarla ilişkili olmayan bireysel çabalardır (Werner, 2000). Bağlamsal performans; rol dışı iş performansı olarak da nitelendirilmektedir.

### 2.3. Kişi-Örgüt Uyumu İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde; kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma olmadığı görülmektedir. Söz konusu araştırma sonuçlarına bakıldığında, değişkenler arası ilişkiler açısından genel olarak benzer sonuçların ortaya çıkabildiği görülmektedir.

Lauver ve Kristof-Brown (2001), ulusal bir kamyon şirketinin 204 çalışını üzerinde yaptıkları araştırma ve analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasında ilişki tespit edilememiş olmakla birlikte, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde edilmiştir. McCulloch ve Turban (2007), ABD ve Kanada' da finans sektöründe hizmet veren 14 çağrı merkezinde çalışanların kişi-örgüt uyumu ile iş performansı ve işte kalma davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında bir ilişki bulunamamış olmakla birlikte; kişi-örgüt uyumunun çalışının iş devamlılığı ve iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymuştur Han vd. (2013)'nin, Tayvan Bayer şirketinin 113 çalışını üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları, kişi-örgüt uyumunun görev performansı ile ilişkisinin olmadığını, bağlamsal performans ile ise güçlü bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Tuna (2014), Alman bir şirketin şubesi olan Tayvan Bayer çalışanlarına yönelik 3 farklı anket uygulaması yapmış olup, yapılan araştırma ve analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun yalnızca bağlamsal performans ile ilişkisi tespit edilmiştir.

Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı belirtilmektedir (Kılıç, 2010: 31). Kılıç ve Yener (2015) tarafından Adana' da faaliyet gösteren bankaların 196 çalışını üzerinde bir araştırma yapılmış, analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Kılıç ve Yener (2015:172)'e göre, bireyin

yaptığı işin kişiye sundukları ya da gerektirdikleri ile o işi yapanın beklentileri ya da becerileri arasındaki uyum seviyesi arttıkça kişinin mutluluğu ve sergilediği çalışma performans düzeyi artabilir. Benzer olarak Özkan ve Omay (2019)'a göre, bireyin organizasyonun amaç ve değerlerine uyumunun artması sonucunda elde edilen kişisel ve organizasyonel hedeflerin düzeyi de yükselecektir. Kişi örgüt uyumu, iş performansı ve mutluluk arasındaki ilişkilerin incelendiği bir diğer araştırmada kişi-örgüt uyumu algısı yüksek olan çalışanların iş performansı ve mutluluk düzeylerinin de yüksek olduğu saptanmıştır (Cindiloğlu Demirel, 2019) . Başka bir ifade ile işgörenden daha yüksek ya da beklenen düzeyde performansı göstermesinde kişi-örgüt uyumunun güçlü bir değişken olduğu bulgularla tespit edilmiştir. Eğitim sektöründe çalışan 239 öğretmen üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyinin iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir vd, 2019).

Kişi örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri literatür taraması yaparak inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Farooqui ve Nagendra (2014)'nın, kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve iş performansı ile ilgili literatür taraması sonucunda, kişi-örgüt uyumunun, iş doyumunu ve çalışanların performansını belirlemede güçlü bir faktör olduğu ifade edilmiştir. Arthur vd. (2006)'nın, toplam 197 kaynak (Dergi, kitap, tez, makale, bildiri, sempozyum, konferans vs.) inceleyerek yaptıkları literatür taraması sonucunda, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki, kişi-örgüt uyumunun iş tutumları üzerinde ise güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Turizm alanında ise kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar oldukça sınırlı görünmektedir. Çelik vd. (2011) tarafından Kocaeli bölgesinde konaklama sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerden soru formu aracılığıyla 311 çalışandan veri toplanmış ve yapılan analiz sonucunda, kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Muğla bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan bir diğer araştırmada 399 çalışandan soru formu aracılığı ile veriler elde edilmiş ve yapılan analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun hem iş performansını hem de işte kalma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Demir, 2015).

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, Batman ilinde yer alan üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinde kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. İlgili literatür incelendiğinde, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı konularını birlikte ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın değişkenleri olan kişi-örgüt uyumu ve iş performansı konularının, turizm ve özellikle konaklama işletmeleri alanında da çok fazla incelenmediği dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçları literatürde yapılan benzer pek çok çalışma ile paralellik göstermektedir. Batman ilinde ise bu tarz bir çalışma hiç yapılmamıştır. Bu bağlamda bir ölçüde de olsa literatüre olan katkısının yanı sıra Batman ilindeki konaklama sektörüne yönelik geliştirilen önerilerle çalışmanın pratik bir katkı da sunduğu ifade edilebilir.

#### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Batmanda bulunan 6 tane üç yıldızlı ve 2 tane dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 195 işgören oluşturmaktadır. Batman'da bulunan üç ve dört yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin araştırma evreni olarak seçilmenin nedeni daha önce bu bölgede bu tür bir çalışmanın olmayışıdır. Araştırma kapsamında evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklem yöntemi olarak Kolayda Örneklem Yöntemi kullanılmıştır. 195 işgören arasında anket

uygulamasını kabul eden 103 kişi olmuştur. Elde edilen anketlerden 2'si geçersiz kabul edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklem grubunu 101 işgören oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri genel olarak iki başlık altında toplanmıştır.

- Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- Hipotez 2: Kişi-örgüt uyumunun iş performansının alt boyutları (Bağlamsal performans ve Görev performansı) üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Otel işletmelerindeki çalışanlardan veri toplamak ve kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla soru formu kullanılmıştır. İlk bölümde demografik değişkenlere ait sorular, ikinci bölümde kişi-örgüt uyumu ölçeğine ait sorular ve üçüncü bölümde ise iş performansı ölçeğine ait sorular yer almaktadır. Soru formunda 11 demografik soru olmakla birlikte toplam 30 soru yer almaktadır. Soru formunu cevaplayan işgörelere, önermelerle ilgili en olumsuzdan en olumluya kadar sıralanan seçeneklere cevap vermeleri istenmiştir. Buna göre; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere bakıldığında kişi-örgüt uyumunu ölçmeye yönelik Netemeyer ve ark., (1997) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İş performansını ölçmek üzere ise Bağlamsal Performans ölçeği için Moorman ve Blakely (1995) tarafından geliştirilen ve 8 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Görev Performans ölçeği için ise Podzakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır (Janssen ve Van Yperen, 2004).

Bu araştırmada kullanılan ölçekler güvenilirlik açısından incelendiğinde; kişi- örgüt uyumu ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,772 olarak ve genel iş performansı ölçeğinin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha=0,690 olarak oldukça güvenilir sayılabilecek bir düzeyde bulunmuştur. Bununla birlikte iş performansının alt boyutlarından biri olan görev performansı ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,578 olarak, diğer alt boyut olan bağlamsal performans ölçeğinin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha=0,700 olarak ortaya çıkmıştır.

### 3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası "çok düşük", 1.80- 2.59 arası "düşük", 2.60- 3.39 "arası orta", 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Batman ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan ve araştırmaya katılan 101 kişiden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Sırasıyla, araştırmaya katılanların demografik (tanımlayıcı) özellikleri, kişi-örgüt uyumu ve iş performansı düzeyleri, kişi-örgüt uyumunun genel iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri, kişi-örgüt uyumu ve iş performansının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumuna ilişkin elde edilen bulgular açıklanmıştır.

##### 4.1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin dağılımlar şu şekildedir:

- Çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre 17'si (%16,8) Bayan, 84'ü (%83,2) Erkek olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, yaş değişkenine göre 58'i (%57,4) 20-30, 32'si (%31,7) 31-40, 11'i (%10,9) 41-50 olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, medeni durum değişkenine göre 62'si (%61,4) evli, 39'u (%38,6) bekar olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, çocuk sayısı değişkenine göre 64'ü (%63,4) 0-2, 27'si (%26,7) 3-4, 10'u (%9,9) 5 ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, gelir durumu değişkenine göre 84'ü (%83,2) 1400-2000, 17'si (%16,8) 2000 üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, eğitim durumu değişkenine göre 26'sı (%25,7) ilköğretim, 43'ü (%42,6) lise, 32'si (%31,7) önlisans ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, kadro düzeyi değişkenine göre 89'u (%88,1) İşgören, 9'u (%8,9) Şef, 3'ü (%3,0) Müdür olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, sektörde çalışma süresi değişkenine göre 17'si (%16,8) 1 yıl ve daha az, 54'ü (%53,5) 2-5 Yıl, 18'i (%17,8) 6- 9 Yıl, 12'si (%11,9) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, işletmede çalışma süresi değişkenine göre 30'u (%29,7) 1 Yıl ve daha az, 63'ü (%62,4) 2-5 Yıl, 8'i (%7,9) 6 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, çalışılan departman değişkenine göre 30'u (%29,7) önbüro resepsiyon, 28'i (%27,7) kat hizmetleri, 30'u (%29,7) yiyecek içecek ve mutfak, 6'sı (%5,9) teknik servis, 2'si (%2,0) personel ve insan kaynakları, 2'si (%2,0) satış ve pazarlama, 2'si (%2,0) bilgi işlem, 1'i (%1,0) sağlık kulübü & SPA olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar, konaklama yıldız türü değişkenine göre 62'si (%61,4) 3 yıldız, 39'u (%38,6) 4 yıldız olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik (tanımlayıcı) özellikleri incelendiğinde; büyük çoğunluğunun erkek ve 20-40 yaş aralığında olduğu, 1400-2000 arası gelire sahip olduğu ve işgören düzeyinde çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların yarısından fazlası evli ve 0-4 arası çocuk sahibidir, lise ve önlisans ile üzerinde eğitim görmüşlerdir. Sektörde çalışma süreleri açısından katılımcıların yarısından fazlası 2-9 yıl arası deneyime sahip iken, buldukları işletmede çalışma süreleri açısından yarısından fazlası 2-6 yıl arası deneyime sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları departmanların çoğunlukla önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanları arasında eşit olarak dağıldığı ifade edilebilir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlasının 3 yıldızlı otellerde çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

##### 4.2. Kişi-Örgüt Uyumunu ve İş Performansı Düzeyleri (Genel Ortalama)

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı düzeylerinin genel ortalama, standart sapma ve alpha değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1.** Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Ölçek Min-Maks	Alpha
Kişi Örgüt Uyumu	101	3,375	0,805	1,670	5,000	1-5	0,772
Bağlamsal Performans	101	4,246	0,489	3,000	5,000	1-5	0,676
Görev Performansı	101	4,533	0,472	3,000	5,000	1-5	0,700
İş Performansı	101	4,356	0,375	3,380	5,000	1-5	0,690

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların “kişi- örgüt uyumu” düzeyinin orta ( $3,375\pm 0,805$ ); “bağlamsal performans” düzeyinin çok yüksek ( $4,246\pm 0,489$ ); “görev performansı” düzeyinin çok yüksek ( $4,533\pm 0,472$ ); “iş performansı” düzeyinin çok yüksek ( $4,356\pm 0,375$ ) olduğu görülmektedir.

#### 4.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Korelasyon analizinde korelasyon katsayısı “r” değeri (-1) ile (+1) arasında bir değer olabilir. Katsayı -1,00 ise, değişkenler arasında negatif ilişki olduğunu; 1,00 ise, değişkenler arasında pozitif ilişki olduğunu; 0,00 ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını gösterir. Bununla birlikte değişkenler arasındaki “r” değerinin 0,00 - 0,29 arasında olması “düşük”, 0,30 - 0,69 arasında olması “orta”, 0,70 ve üzerinde olması ise “yüksek” düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005).

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasında Korelasyon Analizi

		Kişi Örgüt Uyumu	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı Genel
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>	r	1,000			
	p	0,000			
<b>Bağlamsal Performans</b>	r	0,285**	1,000		
	p	0,004	0,000		
<b>Görev Performansı</b>	r	0,041	0,155	1,000	
	p	0,686	0,122	0,000	
<b>İş Performansı</b>	r	0,249*	0,878**	0,609**	1,000
	p	0,012	0,000	0,000	0,000

Not: \* $<0,05$ ; \*\* $<0,01$

Tablo 2’ye göre; bağlamsal performans ve kişi örgüt uyumu arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.285$ ;  $p=0,004<0.05$ ). İş Performansı ve kişi örgüt uyumu arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.249$ ;  $p=0,012<0.05$ ). İş Performansı ve bağlamsal performans arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.878$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İş Performansı ve görev performansı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.609$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

#### 4.4. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Genel Üzerindeki Etkisi

Kişi-örgüt uyumunun genel iş performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Genel Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Performansı	Sabit	3,966	25,242	0,000	6,532	0,012	0,052
	Kişi Örgüt Uyumu	0,116	2,556	0,012			

Kişi örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,532; p=0,012<0.05). İş performansı düzeyinin belirleyicisi olarak kişi örgüt uyumu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,052). Çalışanların kişi örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeyini arttırmaktadır (β=0,116). Buna göre, araştırmanın (H1) Hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Kişi Örgüt Uyumunun Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Bağlamsal Performans	Sabit	3,662	18,051	0,000	8,770	0,004	0,072
	Kişi Örgüt Uyumu	0,173	2,961	0,004			

Kişi örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,770; p=0,004<0.05). Bağlamsal performans düzeyinin belirleyicisi olarak kişi örgüt uyumu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,072). Çalışanların kişi örgüt uyumu düzeyi bağlamsal performans düzeyini arttırmaktadır (β=0,173).

#### 4.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 5'de gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Kişi Örgüt Uyumunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Görev Performansı	Sabit	4,452	21,808	0,000	0,165	0,686	0,008
	Kişi Örgüt Uyumu	0,024	0,406	0,686			

Kişi örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,165; p=0,686>0,050). Kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerinde olumlu bir etkisi varken, görev performansı üzerinde ise herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Buna göre, araştırmanın (H2) Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 4.7. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında, kişi-örgüt uyumu ve iş performansının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı da ayrıca incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Kişi Örgüt Uyumu	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Bayan	17	3,412±0,930	4,162±0,559	4,682±0,347	4,362±0,413
Erkek	84	3,367±0,783	4,263±0,475	4,502±0,489	4,355±0,369
t=		0,208	-0,780	1,442	0,067
p=		0,836	0,437	0,152	0,947
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
20-30	58	3,405±0,917	4,304±0,498	4,555±0,469	4,401±0,354
31-40	32	3,302±0,682	4,145±0,502	4,431±0,508	4,255±0,425
41-50	11	3,424±0,474	4,239±0,373	4,709±0,315	4,420±0,282
F=		0,189	1,100	1,593	1,762
p=		0,828	0,337	0,209	0,177
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	62	3,266±0,758	4,250±0,514	4,565±0,435	4,371±0,385
Bekar	39	3,547±0,856	4,240±0,452	4,482±0,527	4,333±0,361
t=		-1,724	0,096	0,854	0,490
p=		0,088	0,924	0,395	0,625
<b>Çocuk Sayısı</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
0-2	64	3,388±0,846	4,203±0,526	4,534±0,493	4,331±0,408
3-4	27	3,309±0,819	4,370±0,430	4,533±0,430	4,433±0,344
5 ve üzeri	10	3,467±0,477	4,188±0,350	4,520±0,492	4,315±0,172
F=		0,162	1,197	0,004	0,774
p=		0,851	0,307	0,996	0,464
<b>Gelir Durumu</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1400-2000	84	3,333±0,834	4,244±0,511	4,512±0,473	4,347±0,390
2000 üzeri	17	3,578±0,621	4,257±0,374	4,635±0,465	4,403±0,291
t=		-1,147	-0,102	-0,983	-0,557
p=		0,254	0,901	0,328	0,579
<b>Eğitim Durumu</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İlköğretim	26	3,423±0,552	4,178±0,389	4,485±0,397	4,296±0,271
Lise	43	3,163±0,889	4,244±0,538	4,521±0,513	4,351±0,435
Önlisans ve üzeri	32	3,620±0,805	4,305±0,499	4,588±0,479	4,414±0,362
F=		3,150	0,478	0,360	0,712
p=		0,047	0,621	0,699	0,493
Post-Hoc=		3>2 (p<0.05)			

**Tablo 6.** Kişi Örgüt Uyumu ve İş Performansının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması (Devamı)

Demografik Özellikler	n	Kişi Örgüt Uyumu	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı
<b>Kadro Düzeyi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İşgören	89	3,337±0,785	4,216±0,482	4,539±0,472	4,341±0,376
Şef	9	3,704±0,849	4,333±0,508	4,400±0,490	4,359±0,312
Müdür	3	3,500±1,364	4,875±0,125	4,733±0,462	4,821±0,247
F=		0,883	2,898	0,631	2,452
p=		0,417	0,060	0,534	0,091
<b>Kadro Düzeyi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS

**Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Batman İlindeki 3 ve 4 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**

İşgören	89	3,337±0,785	4,216±0,482	4,539±0,472	4,341±0,376
Şef ve müdür	12	3,653±0,933	4,469±0,500	4,483±0,486	4,474±0,355
t=		-1,279	-1,695	0,384	-1,164
p=		0,204	0,093	0,702	0,247

Sektörde Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 yıl ve daha az	17	3,578±0,911	4,441±0,433	4,788±0,312	4,575±0,289
2-5 Yıl	54	3,139±0,816	4,194±0,526	4,496±0,448	4,311±0,363
6- 9 Yıl	18	3,759±0,635	4,181±0,484	4,422±0,561	4,274±0,412
10 yıl ve üzeri	12	3,569±0,484	4,302±0,347	4,500±0,549	4,378±0,400
F=		3,807	1,275	2,193	2,623
p=		0,013	0,287	0,094	0,055
Post-Hoc=		1>2, 3>2 (p<0.05)			

İşletmede Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yıl ve daha az	30	3,339±0,945	4,188±0,499	4,653±0,467	4,367±0,407
2-5 Yıl	63	3,360±0,735	4,258±0,484	4,508±0,423	4,354±0,338
6 yıl ve üzeri	8	3,625±0,830	4,375±0,522	4,275±0,740	4,337±0,550
F=		0,422	0,507	2,320	0,023
p=		0,657	0,604	0,104	0,977

Çalışılan Departman		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Önbüro resepsiyon	30	3,294±0,920	4,371±0,507	4,480±0,505	4,413±0,430
Kat hizmetleri	28	3,387±0,743	4,076±0,532	4,614±0,369	4,283±0,379
Yiyecek içecek ve Mutfak	30	3,272±0,708	4,263±0,420	4,540±0,446	4,369±0,290
Diğer birimler	13	3,769±0,832	4,289±0,446	4,462±0,650	4,355±0,420
F=		1,317	1,875	0,497	0,590
p=		0,273	0,139	0,685	0,623

Konaklama Yıldız Türü		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
3 yıldız	62	3,239±0,830	4,246±0,488	4,484±0,452	4,338±0,371
4 yıldız	39	3,590±0,722	4,247±0,496	4,610±0,498	4,387±0,383
t=		-2,170	-0,008	-1,315	-0,640
p=		0,032	0,993	0,191	0,524

Cinsiyet değişkeni, yaş değişkeni, medeni durum değişkeni, çocuk sayısı değişkeni, kadro düzeyi değişkeni, gelir durumu değişkeni, çalışma süresi değişkeni ve çalışılan departman değişkeni açısından araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu, bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=3,150; p=0.047<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu ön lisans ve üzeri olanların kişi örgüt uyumu puanları (3,620±0,805), eğitim durumu lise olanların kişi örgüt uyumu puanlarından (3,163±0,889) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişi örgüt uyumu puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,807$ ;  $p=0.013<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Sektörde çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların kişi örgüt uyumu puanları ( $3,578\pm 0,911$ ), sektörde çalışma süresi 2-5 Yıl olanların kişi örgüt uyumu puanlarından ( $3,139\pm 0,816$ ) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 6- 9 Yıl olanların kişi örgüt uyumu puanları ( $3,759\pm 0,635$ ), sektörde çalışma süresi 2-5 Yıl olanların kişi örgüt uyumu puanlarından ( $3,139\pm 0,816$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların kişi-örgüt uyumu puanları ortalamalarının konaklama yıldız türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,170$ ;  $p=0.032<0.05$ ). 3 Yıldızlı otelde çalışanların kişi örgüt uyumu puanları ( $x=3,239$ ), 4 yıldızlı otelde çalışanların kişi örgüt uyumu puanlarından ( $x=3,590$ ) düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların bağlamsal performans, görev performansı ve iş performansı puanları ortalamalarının konaklama yıldız türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonuçlarına göre Batman ilindeki otellerde çalışanların kişi-örgüt uyumları orta düzeyde, hem görev hem de bağlamsal performanslarının ve bununla birlikte genel iş performanslarının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı ortalamaların, demografik değişkenlere göre farklılaşmış farklılaşmadığı incelenmiş, yapılan Anova ve T testi sonucunda kişi-örgüt uyum puanlarının eğitim durumuna göre farklılaştığı, eğitim durumu önlisans ve üzeri olanların, eğitim durumu lise olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sektörde çalışma süresi değişkenine göre, kişi-örgüt uyum puanlarının farklılaştığı gözlenmiştir. Sektörde 1 yıl ve daha az çalışanların, 2-5 yıl arasında çalışanlara göre kişi-örgüt uyum puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bir diğer farklılık, konaklama işletmesi türünde ortaya çıkmıştır. 3 yıldızlı otellerde çalışanların kişi-örgüt uyum puanları, 4 yıldızlı otelde çalışanlara göre daha düşük olarak ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın çıkmasında 4 yıldızlı otellerin 3 yıldızlı otellere göre daha kurumsal olduğu, çalışanların sosyal, kültürel ve ekonomik haklarının daha iyi olduğu vb. nedenlerden dolayı bu farklılaşmanın oluşabileceği yorumunda bulunulabilir.

Kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun genel iş performansı ve bağlamsal performans ile pozitif yönlü ve çok zayıf ilişkisi olduğu, görev performansı ile ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre; kişi-örgüt uyum düzeyi arttıkça, kişilerin örgüte fayda yaratmaya yönelik çabaları da nitel ve nicel olarak artış göstermektedir. Benzer olarak, kişi-örgüt uyum düzeyi arttıkça, kişilerin gösterdikleri bu çabalar daha gönüllü ve istekli hale gelmektedir. Bununla birlikte, iş performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu, iş performansı ve görev performansı arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre; kişilerin örgüte fayda yaratmaya yönelik çabaları arttıkça, bu çabalar kişiler tarafından daha istekli olarak

gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, kişilerin örgüte yönelik arttıkça kişinin işle ilgili davranış ve temel yükümlülüklerini daha iyi yerine getirdiği ifade edilebilir.

Bu araştırma kapsamında, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında pozitif ilişkinin bulunmuş olması sonucu, literatürde yapılan pek çok araştırmanın (Cindiloğlu Demirer, 2019; Özdemir vd, 2019; Arthur vd., 2006; Çelik vd., 2011; Demir, 2015; Bright, 2007; Farooqui ve Nagendra, 2014; Kılıç ve Yener, 2015; Özkan ve Omay, 2019) sonuçlarını destekler niteliktedir. İlgili çalışmalarda genelde kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, kişi-örgüt uyumunun iş performansının alt boyutları olan bağlamsal ve görev performansları ile ilişkisine yönelik bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yine literatürde yapılmış benzer çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Buna göre, kişi-örgüt uyumunun görev performansı ile ilişkili olmadığı, sadece bağlamsal performans ile ilişkili olduğu sonucu bazı araştırmalarda (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Han vd., 2010; Tuna, 2014) ortaya konulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni ne düzeyde etkilediği belirlenmek istenmiştir. Bu doğrultuda yapılan regresyon analizi sonucunda, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde etkili olduğu ancak bu etkinin çok zayıf düzeyde kaldığı görülmüştür. Başka bir ifade ile, kişi-örgüt uyumu iş performansının temel belirleyicilerinden biri değildir, iş performansının artma nedenini tam olarak açıklamamaktadır. ( $R^2=0,052$ ). Literatürdeki pek çok araştırmada kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerinde olumlu ve zayıf bir etkisi olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Cindiloğlu Demirer, 2019; Özdemir vd, 2019; Çelik vd., 2011; Demir, 2015; Bright, 2007; Kılıç ve Yener, 2015; Özkan ve Omay, 2019). Bu yönüyle araştırma sonuçları, alan yazındaki diğer araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir denilebilir. Araştırmanın bir diğer sonucu, kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerinde zayıf da olsa bir etkinin olduğu yönündedir. Buna göre, kişi-örgüt uyumu kişilerin işle ilgili yükümlülüklerini yerine getirme konusunda daha başarılı olmalarının nedenlerinden biridir ancak temel belirleyicisi değildir. Kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığı, elde edilen bulgular arasındadır. Elde edilen bu bulgu Lauver ve Kristof-Brown (2001), Han vd., (2010) ve Tuna (2014)'ün yapmış olduğu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında, kişi-örgüt uyumunun iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansının az da olsa oluşmasının nedenlerinden biri olduğu düşünüldüğünde, işletme yöneticilerinin işgören seçiminde adayın sahip olduğu bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerinin örgütün ve işin gereklerine uygun olması için işgörenlerin işe seçim ve yerleştirme süreçlerinde iyi analiz edilmesi, insan kaynakları yöneticilerinin bu süreçleri yönetme konusunda özenli davranması kişi-örgüt uyumunun sağlanması açısından öncelikli bir çaba gibi görülebilir. Bununla birlikte işgörenlerin hedeflerinin ve değerlerinin, örgütün hedefleri ve değerleri ile uyumlu hale getirilmesi konularında çabaların artırılması gerekebilir. Bu amaca yönelik olarak işgörenlerin örgütün misyon ve vizyonunu bilme ve benimsemeye, üst düzey yönetici-amirlerin organizasyonel kararlarını ve bu kararların arkasındaki nedenleri anlamaya, işgörenlerin karar süreçlerine katılmalarını sağlamaya, kişilerarası ilişkileri güçlendirmeye, işgörenlerin işten beklentilerini anlamaya ve bu beklentiler doğrultusunda motivasyon süreçlerini geliştirmeye ilişkin çabalar gösterilebilir.

Araştırma alanına yönelik olarak ise kişi-örgüt uyumunun iş performansı ile ilişkili olduğu ve kişi-örgüt uyumunun iş performansını az da olsa etkilediği dikkate alındığında, iş performansının arttırılmasında kişi-örgüt uyumunun yeterli olmadığı, daha etkili değişkenlerin var olabileceği düşünülebilir. Bu nedenle iş performansı değişkeninin liderlik tarzı, ücret, iş koşulları, çalışma ortamı, örgütsel adalet, örgütsel güven vb. faktörlerle birlikte ele alınması

önerilebilir. Ayrıca, araştırma evreni genişletilerek ya da farklı segmentlerdeki otellerdeki çalışanlar da araştırma evrenine dahil edilerek araştırma bulguları karşılaştırılabilir.

### KAYNAKÇA

- Akal, Z., (1992). İşletmelerde İş Performansı Ölçüm ve Denetimi. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara,1.
- Akal, Z., (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 18-30.
- Altıntaş, F.Ç., (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 19-40.
- Arthur, J. W., Bell, S. T., Villado, A. J. ve Doverspike, D., (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 786-801.
- Aşık, N. M., (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, Balıkesir, 31-48.
- Borman, W. C. ve Motowidlo. S. J., (1997). Task Performance and Contextual Performance:The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Cable, D. M., (1995). *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, New York.
- Cable, D.M. ve Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- Chatman, A. J., (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chatman, J.A., (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.
- Cindiloğlu Demirel, M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (1), 283-301.
- Çalık, T., (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar- Kavramlar- İlkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 54-55.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H. (2011). Çalışanların Adalet Algularının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2, 40-57.
- Çetinkaya, B. (2016). *Birey-Örgüt Uyumunu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 78-97.
- Diğer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler*. Timaş Yayınevi, İstanbul, 219-220.
- Farooqui, S. ve Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference*, 122-129.
- Griffin, Mark A., Andrew Neal ve Sharon K. Parker. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 329-347.

**Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Batman İlindeki 3 ve 4 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**

- Han, T., Chiang H. ve Chiang C. (2013). The Investigation of the Relation Between Person Organization Fit, Person-Job Fit, Psychological Ownership, and Contextual Performance: A Longitudinal Approach. *ISS & MLB Conference*, 24-26, 274-299.
- Jawahar, I. M. ve Carr. D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384
- Kahya, E. (2009). The Effects of Job Performance on Effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, 96-104.
- Kılıç, K. C. (2010). "Bireysel Ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), ss.20-35.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 161-174.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. ve Kumar, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467- 477.
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A., (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lu, B.; Guo, X.; Luo, N. & Chen, G. (2015), "Corporate Blogging And Job Performance: Effects Of Work-Related And Nonwork-Related Participation", *Journal Of Management Information Systems*, 32(4), ss.285-314
- McCulloch, M. C. ve Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, U.S.A,63-71.
- Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 127-142.
- Moripek, İ. (2016). *Kişi-Örgüt Uyumunu İle Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian., R. (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- O'Reilly III C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991). People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 240-245.
- Özdemir, O., Birer, İ. Ve Akkoç, İ. (2019). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü, *Toros Üniv. İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 10, Haziran
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, İstanbul .
- Özkan, O.S. ve Omay, T. (2019). Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 743-757.



- Rousseau, D. M., ve McLean, P. J. (1993). *The Contracts of Individuals and Organizations*. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., Research in Organizational Behavior Greenwich, 1-43.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*, Ezgi Kitabevi Yayınevi, Bursa.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., ve Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2001). *Theories of Personality*. 7th. Edition, Thomson Learning Inc.
- Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyoistatistik*. Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. Hayat Yayınları, İstanbul, 242.
- Tuna, B. (2014). *The Influence Of Person-Organization Fit On Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role Of Organizational Climate*. Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiycek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), İzmir.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Hava Limanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79-95.
- Vancouver, J.B. ve Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44 (2), 333-352.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların Meslek Uyumu ve Meslek Algısı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 621-639
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3- 24.