

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR UYGULAMA**

Nülüfer ŞAHİN

Danışman
Prof. Dr. Öcal USTA

2007

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “**Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2007

Nülüfer ŞAHİN

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Nülüfer ŞAHİN
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu : Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ				İMZA
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Doktora Tezi

**Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:
Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**

Nülüfer ŞAHİN

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı**

Küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması, işletmelerin artık uluslararası düzeyde diğer işletmelerle rekabet etmesini gündeme getirmiştir. Yönetim açısından personel güçlendirme, işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi yani güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır.

Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve işletme amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığının tespiti önem kazanmaktadır.

Çalışmada, Ege Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak, personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Determining the Effect of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Application In Four and Five Star Hotel Establishments

Nülüfer ŞAHİN

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

The Globalization had made borders disappear and businesses could compete with other businesses in the international level. In the aspect of organizational management employee empowerment became an obligatory management technique in order to gain comparative advantage. Increasing organizational effectiveness is aimed with empowerment in other words own decision making of the personel, taking the responsibility and competence related with his job.

Employee empowerment is important in the integration of employee's own objectives and company's objectives and developing a positive attitude towards the job. It is thought that employee empowerment could increase job satisfaction and organizational commitment and these would also increase organizational success and effectiveness, gain competitive advantage and improve service quality. Because of this, determining whether employee empowerment practices has a significant relation with job satisfaction and organizational commitment in hotel establishments becomes important.

In this thesis, employee empowerment's effect on job satisfaction and organizational commitment is questioned and a quantitative research has been done in four and five stars hotels in the Aegean Region. The results of the study had proved that employee empowerment has a significant effect on job

satisfaction and organizational commitment and it is determined that employee empowerment could increase job satisfaction and organizational commitment in hotel establishments.

Key Words: Employee Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Hotel Establishments.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	xvi

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	1
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
1.2.1. Yetki Devri	5
1.2.2. Yönetime Katılım	6
1.2.3. Motivasyon	8
1.2.4. İş Zenginleştirme	9
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TEMEL UNSURLARI	10
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN NEDENLERİ	14
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN KOŞULLARI	15
1.5.1. Personelin Katılımı	16
1.5.2. Yenilikçilik Anlayışı	16
1.5.3. Bilgiye Zamanında Erişim	17
1.5.4. Yetki ve Sorumluluk	17
1.5.5. Bilgi ve Beceri	18
1.5.6. Kendine Güven ve Saygı Duyuma	18
1.5.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	18
1.5.8. Örgütsel Kaynakların Sağlanması	18

1.5.9. Üst Yönetimin Desteği	19
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	19
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	20
1.7.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci	22
1.7.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci	26
1.7.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci	29
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ DESTEKLENMESİ	31
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE UYGULAMA SORUNLARI	32
1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME	35

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ	41
2.1.1. İş Tatminin Önemi	43
2.1.1.1. Personel Açısından İş Tatminin Önemi	43
2.1.1.2. Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi	44
2.1.1.3. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi	45
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	47
2.1.2.1. Kişisel Faktörler	49
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler	50
2.1.3. İş Tatmini ile İlgili Teoriler	52
2.1.3.1. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler	53
2.1.3.1.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	53
2.1.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	55
2.1.3.1.3. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	55
2.1.3.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi	56
2.1.3.2. Performans ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler	56
2.1.3.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi	56
2.1.3.2.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	57

2.1.3.2.3.	J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi	57
2.1.3.2.4.	Locke'un Amaç Teorisi	57
2.1.4.	İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	58
2.1.5.	İş Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	60
2.1.5.1.	Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları	62
2.1.5.1.1.	Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar	62
2.1.5.1.2.	Engellenme	63
2.1.5.1.3.	Stres Tepkileri	63
2.1.5.2.	Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları	64
2.1.5.2.1.	Devamsızlık	64
2.1.5.2.2.	Personel Devri	65
2.1.5.2.3.	İş Uyuşmazlıkları	67
2.1.5.2.4.	Yabancılaşma	67
2.1.6.	Otel İşletmelerinde İş Tatmini	68
2.2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ	73
2.2.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	78
2.2.1.1.	Kişisel faktörler	79
2.2.1.2.	Örgütsel faktörler	79
2.2.1.3.	Örgüt Dışı Faktörler	81
2.2.2.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	82
2.2.2.1.	Etzioni'nin Sınıflandırması	82
2.2.2.2.	Katz ve Kahn'ın sınıflandırması	83
2.2.2.3.	Wiener'in Sınıflandırması	84
2.2.2.4.	Mowday-Porter ve Steers'in Sınıflandırması	85
2.2.2.5.	O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	86
2.2.3.	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	86
2.2.3.1.	Davranışsal Yaklaşım	86
2.2.3.2.	Tutumusal Yaklaşım	88
2.2.3.3.	Normatif Yaklaşım	89
2.2.3.4.	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	89
2.2.3.3.1.	Duygusal Bağlılık	90
2.2.3.3.2.	Devam Bağlılığı	90

2.2.3.3.3.	Normatif Bağlılık	90
2.2.4.	Örgütsel Bağlılık Sonuçları	92
2.2.4.1.	Düşük Örgütsel Bağlılık	93
2.2.4.2.	İlımlı Örgütsel Bağlılık	93
2.2.4.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık	94
2.2.5.	Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık	99

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1.	ARAŞMANIN AMACI	102
3.2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	102
3.2.1.	Araştırmanın Kapsamı	103
3.2.2.	Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması	103
3.2.2.1.	Personel Güçlendirme Değişkeni	104
3.2.2.2.	İş Tatmini Değişkeni	104
3.2.2.3.	Örgütsel Bağlılık Değişkeni	105
3.2.3.	Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi	106
3.2.4.	Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği	107
3.2.5.	Anketin Uygulanması	109
3.2.6.	Araştırma Verilerinin Analizi	109
3.3.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU	110
3.3.1.	Birinci Grup Bulgular	112
3.3.1.1.	Otel Personeli ile ilgili demografik bulgular	112
3.3.2.	İkinci Grup Bulgular	114
3.3.2.1.	Personel Güçlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular	115
3.3.2.2.	Personel Güçlendirme ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	118

3.3.3.	Üçüncü Grup Bulgular	126
3.3.3.1.	İş Tatmini Boyutuna İlişkin Bulgular	126
3.3.3.2.	İş Tatmini Boyutları ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	128
3.3.4.	Dördüncü Grup Bulgular	134
3.3.4.1.	Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular	134
3.3.4.2.	Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	136
3.3.5.	Beşinci Grup Bulgular	141
3.3.5.1.	Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi	141
3.3.5.2.	İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi	142
3.3.5.3.	İş Tatmini ile Personel Güçlendirme İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi	145
3.3.5.4.	Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi	147
3.3.5.5.	Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	150
	SONUÇ	152
	KAYNAKÇA	161
	EK	181

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
s.	Sayfa No

TABLO LİSTESİ

Tablo 1:	Personele Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler	11
Tablo 2:	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	91
Tablo 3:	Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	95
Tablo 4:	Otel Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	112
Tablo 5:	Personel Güçlendirme Örneklem Yeterliliği Testi	115
Tablo 6:	Personel Güçlendirme Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	115
Tablo 7:	Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerliliği (Korelasyon Analizi)	117
Tablo 8:	Personel Güçlendirme ile Yaş Durumuna İlişkin Korelasyon Analizi	119
Tablo 9:	Personel Güçlendirme ile Eğitime İlişkin ANOVA Sonuçları	119
Tablo 10:	Personel Güçlendirme ile Turizm Eğitimine İlişkin T Testi	121
Tablo 11:	Personel Güçlendirme ile Personelin Çalıştığı Bölüme İlişkin ANOVA Sonuçları	122
Tablo 12:	Personel Güçlendirme ile Gelire İlişkin ANOVA Sonuçları	123
Tablo 13:	Personel Güçlendirme ile Konaklama İşletmesinin Sınıfına İlişkin T Testi	124
Tablo 14:	Personel Güçlendirme ile Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Korelasyon Analizi	125
Tablo 15:	İş Tatmini Örneklem Yeterliliği Testi	126
Tablo 16:	İş Tatmini Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	127
Tablo 17:	İş Tatmini ile Medeni Duruma İlişkin T Testi	129
Tablo 18:	İş Tatmini ile Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları	130
Tablo 19:	İş Tatmini ile Personelin Çalıştığı Bölüme İlişkin ANOVA Sonuçları	131
Tablo 20:	İş Tatmini ile Gelir Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları	131
Tablo 21:	İş Tatmini ile İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Korelasyon Sonuçları	132
Tablo 22:	İş Tatmini ile Konaklama İşletmesinin Statüsüne İlişkin T Testi	133
Tablo 23:	Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi	134
Tablo 24:	Örgütsel Bağlılık Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	134

Tablo 25:	Örgütsel Bağlılık İle Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	136
Tablo 26:	Örgütsel Bağlılık ile Medeni Duruma İlişkin T Testi	137
Tablo 27:	Örgütsel Bağlılık ile Personelin Çalıştığı Bölüme İlişkin ANOVA Sonuçları	138
Tablo 28:	Örgütsel Bağlılık ile İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Korelasyon Analizi	139
Tablo 29:	Örgütsel Bağlılık ile Konaklama İşletmesinin Türüne İlişkin T Testi	139
Tablo 30:	Örgütsel Bağlılık ile Konaklama İşletmesinin Statüsüne İlişkin T Testi	140
Tablo 31:	Personel Güçlendirme İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi	141
Tablo 32:	İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Model Özeti	143
Tablo 33:	İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık ANOVA	143
Tablo 34:	İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Katsayılar	143
Tablo 35:	İş Tatmini – Personel Güçlendirme Model Özeti	145
Tablo 36:	İş Tatmini – Personel Güçlendirme ANOVA	146
Tablo 37:	İş Tatmini – Personel Güçlendirme Katsayılar	146
Tablo 38:	Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Model Özeti	148
Tablo 39:	Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme ANOVA	148
Tablo 40:	Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Katsayılar	149
Tablo 41:	Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Model Özeti	150
Tablo 42:	Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ANOVA	150
Tablo 43:	Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Katsayılar	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	21
Şekil 2:	Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi	23
Şekil 3:	İş Tatmini ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki	54
Şekil 4:	İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	58
Şekil 6:	İş Tatminine Götüren Başarım Modeli	59
Şekil 6:	Mobley, Horner ve Hollingworth'ün İş Tatmini ve Personel Devri Modeli	66
Şekil 7:	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	82
Şekil 8:	Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Değer Uygunluğu ve Genelleştirilmiş Sadakat-Görev	85
Şekil 9:	Personel Güçlendirme Saçılma Grafiği	116
Şekil 10:	İş Tatmini Saçılma Grafiği	128
Şekil 11:	Örgütsel Bağlılık Saçılma Grafiği	135
Şekil 12:	İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Serpilme Diyagramı	142
Şekil 13:	İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları	144
Şekil 14:	İş Tatmini – Personel Güçlendirme Serpilme Diyagramı	145
Şekil 15:	İş Tatmini – Personel Güçlendirme Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları	147
Şekil 16:	Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Serpilme Diyagramı	148
Şekil 17:	Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları	149
Şekil 18:	Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları	151

GİRİŞ

Uluslararası rekabet, küreselleşme, tüketici bilincinin artması ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bilinçli tüketiciler işletmelerden daha fazla performans beklemekte, personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri artmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirmeye ile personelin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir.

Personelin işine karşı olumlu bir tutum geliştirmesi tatmin olarak nitelendirilmektedir. Personel işine verdiği emeğin karşılığında beklentilerini gerçekleştirmek ve uygun bir ortamda çalışmak ister. Personelin önemli bulunduğu ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır. Örgüte bağlılık ise, personelin çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve o işletme içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılık, personelin işletmesine karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır. Personelin yüksek düzeyde örgüte bağlılığının olumlu sonuçları arasında personelin uzun süre örgütte kalması, sınırlı iş bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının temelinde personelin işi ve örgütüyle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve kendi amaç ve hedefleri ile uyumlaştırması bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini ne ölçüde etkileyeceği otel işletmeleri açısından personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi açısından önemlidir. Diğer ülkelerde yoğun bir şekilde kullanılan personel güçlendirmenin ülkemizde hala yaygın olmaması, işletmelerin bu uygulamalara kuşkuyla baktığını göstermektedir.

Çalışmada, otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının boyutları ölçülerek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı, özellikleri, önemi, yararları, koşulları, uygulama ilkeleri, süreci ve otel işletmelerinde personel güçlendirme konularına yer verilmiştir.

İkinci bölüm, iş tatmininin önemi, özellikleri, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçları, otel işletmelerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve otel işletmelerinde örgütsel bağlılık başlıkları altında ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, çalışmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama kısmında, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler ve yapılan analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır.

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkmıştır (Dalay vd., 2002; 219).

Güç; fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneğidir. Diğer bir tanımla güç, bir olaya yol açan her türlü harekettir (TDK, 1998). Güç, örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol veya resmi yetkiye sahip olmak olarak yorumlanabilir. Güç ve kontrol farklı şekillerde ele alındığı için personeli güçlendirmede farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Güç diğerlerinden üstün olan küçük bir bölümün ya da kişilerin gücü olarak algılanmaktadır. Aslında güç bağımlı ve bağımsız kişilerin bir fonksiyonudur (Cogner ve Kanungo, 1988; 472–473).

Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır (Koçel, 2005; 417).

Webster's sözlüğünde personel güçlendirme (empowerment), resmi yetki vermek ya da kanuni güç vermek olarak tanımlanmaktadır (www.m-w.com). Güçlendirme, güçsüzlüğü besleyen durumların tanımlanması ve faydalı bilgilerin sağlanması ile örgüt üyelerinin kendini faydalı bulma duygusunu artırma sürecidir (Cogner ve Kanungo, 1988; 474). Güçlendirmenin hareket noktası personelin

kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğidir (Dalay vd., 2002). Destekleme, takdir etme, güvenme ve inanma gibi ‘‘güçlendirme’’ davranışları personele, rgt içinde neyin değerli olduğunu ve yönetimin kendilerinden neler beklediğini de göstermektedir. Bu da personelde rol atışması ve rol karışıklığını azaltmaktadır (Klidas vd, 2007; 81).

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992; 31). Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgütü performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yn ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir (Besterfield vd., 1999; 77). Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlanır, personel işi sahibidir (Eade,1993; 273).

Gücün ve sorumluluğun örgüte yayılması olarak da adlandırılan personel güçlendirme (Dalay vd., 2002) rgtsel bir ayrıcalık olan karar verme gücünün ve onaylama yetkisinin, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır (Gandz, 1990, Cunningham ve Baldrig, 1996). Diğer bir tanımla güçlendirme, eğitim, takım çalışması, paylaşma ve yardımlaşma ile personelin karar verme yetkilerini arttırma, hızlı karar vermelerini sağlama ve personeli geliştirme sürecidir (Vogt ve Murrel, 1990, Robbins ve Coulter, 2003; 479).

Personel güçlendirme motivasyon açısından; içsel görev motivasyonu, personelin işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik

psikolojik bir yatırım olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme; anlam, yetenek, seçim ve etki olarak dört boyuta ayrılmaktadır. Anlam boyutu, işin gerekleri ile personelin inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yetenek, personelin kendi yeteneklerine olan inancını, seçim ise personelin işi ile ilgili karar verebilmesi ile ilgilidir. Son olarak etki ise, personelin işi konusunda kontrol ve etki derecesini ifade etmektedir (Speitzer, 1995). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme örgütün bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır (Dalay vd., 2002; 226).

Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 416).

Tanımlardan da görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Bakan, 2004; 100–101);

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğu artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Albertyn vd., (2001), personel güçlendirmenin 3 düzeyinden bahsetmektedir. Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzey, kişinin kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, liderlik, pozitif düşünme ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde

güçlendirilmesidir. İkinci düzey, ara düzey (kişiler arası güç düzeyi) olarak adlandırılmaktadır. Personelin olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, tartışabilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirilmesidir. Üçüncü düzey ise makro düzeydir ve olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme niteliklerinin güçlendirilmesidir (Çuhadar, 2005; 2).

Güçlendirme yalnızca örgütün ve yönetimin kontrolü ve gücü personeline terk etmesi ile gerçekleşmez. Personelin de bu kontrolü ve gücü istemesi ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse de bu donanıma kavuşturulması) gerekir (Dalay vd., 2002; 221).

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem personel hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (Çuhadar, 2005; 20-21).

1.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2005; 414). Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

1.2.1. Yetki Devri

Yetki devri, personel güçlendirme kavramının temellerini oluştursa da tanımlar incelendiğinde aralarında önemli farklar olduğu görülmektedir (Rothstein, 1995; 21). Yetki devri, üst kademede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi ve devredilen işle ilgili son yetki ve sorumluluğun yine üst yönetimde kalmasıdır (Onaran, 1994, Genç, 2005; 226).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de, yetki devri ile ilgili boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış, yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hâlâ sorumlu kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramı ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki zaten işi yapmakta olan kişindir (Eade,1993; 273, Çuhadar, 2005; 4).

Örgütlerde yetki devri örgütsel etkinlik ve verimlilik için çok önemli olmasına rağmen tek başına yetersiz kalmaktadır. Yetki devredilen personelin aynı zamanda güçlendirilmesi de gerekmektedir (Morris ve Haigh, 1996). Personel güçlendirmede, ilgili işi bizzat yapan personelin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek amaçlanmaktadır (Seymen, 2000; 74). Güçlendirilmiş personel, müşteri tatmini sağlarken üstünden emir almaksızın, örgüt amaçlarından ayrılmadan bağımsız davranabilmektedir (Aldemir vd., 2004; 240).

Personel güçlendirmede yetkinin devredildiği personelin aynı zamanda eğitim görmesi ve kendisini geliştirmesine olanak tanınmaktadır. Bu durumda verilen yetkilerin daha etkin bir şekilde kullanılması mümkün olmaktadır (Margulies ve

Kleiner, 1995; 13). Personel güçlendirmede bir devir teslim yoktur ve tüm kademelerdeki personel için uygulanabilmektedir.

Yönetici, personelin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek ve işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2005; 416). Güçlendirmede hem işin yürütülmesinde kullanılacak yetki, hem de sonuçtan doğacak sorumluluk personele aittir.

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla personeli yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır.

1.2.2. Yönetime Katılım

Katılım, personelin problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımda personel karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler (Çöl, 2004a, Koçel, 2005; 414). Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 2003; 503–504).

Yönetime (kararlara) katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler (Eren, 2003; 498–499);

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya personelin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile personel arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Kararlara katılma yoluyla personelin kendilerini etkileyen kararlarda rol oynayarak bir anlamda verilen kararları benimsemeleri ve desteklemeleri sağlanmış olmaktadır. Çünkü kararın alınmasına katılan personel sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bildiğinden alınan kararların niteliği de personel açısından artmış olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987; 100).

Kararlara katılmanın personel ve onun işi üzerinde etkisi büyüktür. Elbette ki personelin kişisel özellikleri ve personelin katıldığı kararların özellikleri personeli olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek veya hiç etkilemeyecektir. Örneğin, kendisini hiç etkilemeyen veya ilgilendirmeyen bir karara katılması veya katılmaması personel tatmini ve etkinliği üzerinde büyük etki yapmayacaktır (Artan, 1986; 88).

Örgütler açısından katılımcı yönetim, yönetim ile personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve personelin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve personelin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Oral, 2005; 180). İki kavramın ayrıldığı nokta ise; katılımda son karar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede personel üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve

uygulamaktadır. Özetle, güçlendirme katılımı kapsamakta, fakat her katılım güçlendirmeyi içermemektedir (Çöl, 2004a).

1.2.3. Motivasyon

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon kavramıyla yakından ilgili olmasına rağmen aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Motivasyon “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001; 492). Diğer bir ifade ile motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998).

Motivasyonun özünde personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Güçlendirme kavramında kontrol personeldedir ve işletmenin asıl amacı personelin kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır (Çuhadar, 2005; 4). Personeli motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren, 2001; 507–517).

Güçlendirme ise, personeli motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davranınsın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve

işiyile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay, 2002; 220-221).

Personel güçlendirme, personelin kişisel yeterlilik duygusunu güçlendirmek için iş başarabilme motivasyonunun yükseltilmesine odaklanmaktadır (Cogner ve Kanongu, 1988; 473). Motivasyon teorileri bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, personel güçlendirme personelin kendisini yetiştirme, geliştirme, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2005; 416).

1.2.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır (Honold, 1997; 203). Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Gürsözlü, 2006; 1). Herzberg'e göre, örgütte işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip bir hale getirilmesi gerekmektedir. Personele işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımların oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir (Aktan, 2006: 1).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde

planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Robbins, 1994; 73, Spreitzer, 1995, Çöl, 2004a).

1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personeli güçlendirme, örgütlerde, insan potansiyelini serbest bırakmak için kullanılan yeni bir tekniktir. Güçlendirmenin temeli, daha alt kademelere karar alma ve yetkinin devridir ve geleceğe yönelik ortak vizyonlar gibi kavramlar kullanarak tüm personeli işe bağlamakta ve böylece de insanlarda gurur, kendine güven ve sorumluluk duygularını geliştirmektedir. Güçlendirilen personel işletmenin hedeflerine ulaşmasında daha proaktif ve yeterlidir (Harvey ve Brown, 2001; 240, Robbins, 2003; 479). Personel güçlendirme, personelin bir yöneticini onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir. Bu personel güçlendirmenin temelidir (Doğan, 2003: 23).

Honold'a (1997; 203) göre başarılı olmak için her örgüt kendi kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde personel güçlendirme yapmalıdır. Örgüte uygun personel güçlendirme etkinlik açısından önemlidir. Her işletme personel güçlendirme uygulamalarını kendilerine uygun şekilde düzenlemeli ve bu düzenlemeleri personel ile paylaşmalıdır.

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt ortamında personelin kendilerini güçsüz hissettikleri faktörleri saptanmıştır. Bu faktörler tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1.1. Personele Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler

<u>Örgütsel Faktörler</u>
Belirli örgütsel değişimler, transferler Riskli girişimler Aşırı rekabet baskıları Bürokratik ortamlar Düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri Aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları
<u>Yönetici Tarzı</u>
Otoriter (Yüksek Kontrol) Olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklaşma) Davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar
<u>Ödüllendirme Sistemleri</u>
Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler) Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü
<u>İş Tasarımı</u>
Rol belirsizliği Teknik destek ve eğitim eksikliği Gerçekçi olmayan hedefler Uygun otorite eksikliği Düşük iş çeşitliliği İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım Uygun/Gerekli kaynakların eksikliği Çok fazla kurallar ve yönetmelikler Rutin işlerin fazlalığı Düşük ilerleme fırsatları Anlamsız hedefler/görevler Üst yöneticisi ile sınırlı iletişim

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988, s. 477.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi kişilere güçsüzlük hissi veren faktörler örgütsel faktörler, yönetici tarzı, ödüllendirme sistemleri ve iş tasarımı olarak dörde

ayrılmaktadır. İşletmeler personelin güçsüzlük hissedeceği bu faktörleri ortadan kaldırarak personel güçlendirmenin uygulanmasını kolaylaştırabilirler.

Personel güçlendirme ve örgüt felsefesi açısından iki temel konu vardır. Bu konulardan ilki, örgüt kaynaklarının korunması, ikincisi ise örgüt kaynaklarının bütünleştirilmesidir (Duvall, 1999; 205–206).

- **Örgütsel Kaynakları Koruma:** Yönetici davranışları genellikle personelin hata yapmasını önlemeye yöneliktir. İnsanlar yanılabilirler ve seçim yaptıkları zaman hatada yapabilirler. Bazı örgütler insan davranışlarındaki çeşitliliği ve insanların hata olasılıklarını azaltmak için yönetim sistemleri (kurallar ve roller) kullanırlar. Bununla birlikte iş ortamında karar vermede, kişisel yeteneklerin kaldırılması, bu örgütlerde kişisel kararların kaçınılmaz bir şekilde sınırlandırılmasına sebep olur. Bunun sebebi, çok yönlü bağımsız görevlerin önceden tanımlanması, örgütsel karar noktalarının önceden belirlenmesi, kıt ve değerli kaynakların önceden tayin edilmesidir.

Örgütsel kaynaklar (teknoloji, zaman, insan ve para) bazı keyfi standartlara ya da ihtiyaca göre paylaşılır. Bu geleneksel yönetim tutumu birçok örgütte kökleşmiştir. Bu değerli kaynakları korumak için, örgütte sadece ihtiyaç duyulanlar paylaşılır. Yürürlükte olan bu tutum kaynakları korumak içindir. Kaynakları koruma, arzu edilen sonuçlara odaklanarak doğru şeyi yapmanın geniş resminden ziyade, basit bir şekilde doğru şeyi yapmaya odaklanmıştır. Başarısızlığı önlemek için kaynakları koruma konusu en iyi şekilde “kazanmak için oynamaktan” ziyade “kaybetmemek için oynamak” olarak anlatılabilir. Bu tarz örgütlerde personel sorumluluk alma ve öğrenme şansından kaçındığı için güçlendirilmiş bir çevre yaratılamaz.

- **Örgütsel Kaynakları Bütünleştirme:** İnsanlar örgütlerde başarı fırsatını ararlar. Onlar enerji, fikir ve beklentilerini getirir. Örgüte katılmanın bir nedeni, kişisel olarak başarılı olmak ve kişisel ihtiyaçları karşılamanın yeni yollarını keşfetmektir. Personelin çoğu, işlerindeki amaç ve hedeflere ulaşabildiklerinde, hem kendileri hem de örgüt açısından kabul edilebilir

olurlar. Kişisellik, işlerinde tatmini ve üreticiliği gerektirir. Örgüt amaçlarını başarma ile eş zamanlı olarak kişisel başarıyı da sağlarlar. Bireyler arasında karşılıklı etkileşimi geliştirmeyi seçen örgütler başarılı çıktılar yaratmak için yönetilirler. Bu etkileşimde, başarı ve başarısızlık bireylerce eşit sorumluluklarla üstlenilir.

Bu çerçevede örgütler, ya örgütsel başarıyı sağlamak için örgütsel kaynakları bütünleştirecek, ya da örgütsel başarısızlığı önlemek için örgütsel kaynakları koruyacaktır (Duvall, 1999; 207).

Personel güçlendirmenin temel unsurları (Honold, 1997, Darling, 1996, Ettore, 1997):

- Değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturma,
- Katı hiyerarşik yapı yerine akıcı bir yapılanma,
- Etkin bir liderlik sistemi ve liderliği kolaylaştırma,
- Çift yönlü, açık ve dürüst iletişim,
- Performans için ortaklık ilişkilerinin oluşturulması, performans yönetimi içinde ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve herkesi ödüllendiren bir ödeme sistemi,
- Güvenilir personelin desteğinin sağlanması ve işinde yeterli, öğrenme ve karar vermede esnek kişiler,
- Kritik bilgilerin toplanması ve ölçülmesi,
- Uygulama gruplarının oluşturulması,
- Güç paylaşımı,
- İşten çıkarmanın azaltılması,
- Örgütsel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme,
- Değişim ve yeniliklere açık olma.

Görüldüğü gibi personeli güçlendirmeden önce örgütün sahip olması gereken temel uygulamalar vardır. Öncelikle bunlar tam olarak sağlanmalı, daha sonra personel güçlendirme süreci başlatılmalıdır.

1.4. Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Drucker (1992; 95), modern örgüt içerisinde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiği belirtmektedir.

Güçlendirmeyi seçen örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağı için örgütsel başarı ihtimali artacaktır. Böylece, kişisel bağlılık ve sonuçlara sahip çıkma da gerçekleşecektir. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı sağlamaktır. Ayrıca örgüt ortamı, hareketlerde serbestlik, sorumluluk (personelin kendi davranışlarının sonuçlarını kişisel olarak kabul etmesi) ve işbirliği (diğerlerinin ve kendinin başarı sürecine aynı şekilde katılması) ile desteklenmelidir (Duvall, 1999; 208).

Günümüzde işletmelerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 5, Koçel, 2005; 416):

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,

- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmeler için bir yönetim aracıdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ihtiyaçlarının çözümünde önem kazanmaktadır. Personel güçlendirmenin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

1.5. Personel Güçlendirmenin Koşulları

Personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanmaya koyulması için örgüt, yönetici ve personel açısından bilinmesi ve uygulanması gereken bazı temel koşullar vardır. Bu koşulların sağlanması, uygulamaların işletmede herkes tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir. Değişim, diğer yönetim kavramlarında olduğu gibi personel güçlendirme açısından da kaçınılmazdır. Güçlendirilmiş bir çevre oluşturmak için değişimle ilgili üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Besterfield, 1999; 77-78):

- **Personel değişiklik ihtiyacını anlamalıdır.** İnsanlar değişiklikten korkar. Örgütte neden değişime ihtiyaç duyulduğunun etkili bir şekilde anlatılması başarı için önemli bir noktadır. Buna ek olarak personel, değişim sürecinde oynayacağı rolü de anlamalıdır. Tepe yönetici, personelin kendi nedenlerinden dolayı değiştiklerini, örgütsel nedenlerle değişmediklerini anlamalıdır.
- **Yeni koşullar nedeniyle değişim sürekli olmalıdır.** Kişisel başarıları ve grup başarılarını motive etmek için sistemin değişmesi gerekir. Kişiler ve gruplar, hareket rahatlığının ve bazen başarısız olmanın kabul edildiğini ve desteklendiklerini anlamalarıdır.
- **Örgüt personeline değişim için gerekli olan bilgi, eğitim ve beceriyi sağlamalıdır.** Bunları sağlamadan personelden iş alışkanlıklarını değiştirmesini beklemek sadece değişim sürecine tepkiyi arttırır.

Değişim ihtiyacı anlaşıldıktan sonra ve sürekli değişim sağlandıktan sonra örgütler, amaç ve hedeflerini personelin amaç ve hedefleri ile uyumlaştırma yoluna gitmelidirler. Bununla birlikte personeli güçlendirmek için örgütler bir takım gerekliliklerini yerine getirmek zorundadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Alexander, 1992: 26, Dobbs, 1993; 55-57, Harley, 1995; 9, Hamel, 1997; 37, Erdoğan, 1997: 423, Maşrap, 1999; 90, Abdil, 2001; 69, Yüksel ve Erkutlu, 2003; 12, Genç, 2005; 226);

1.5.1. Personelin Katılımı

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir.

Yöneticiler, personeli etkileyen kararların çözümünde personelin kararlara katılımı ve bunun sonucunda kararlara bağlılığı sağlamak yerine, kontrolü kaybetme riski yüzünden personel ile birlikte karar vermekte tereddüt etmektedir.

1.5.2. Yenilikçilik Anlayışı

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Yenilik hem etkileme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir. Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil bir süreçtir. Yenilik büyümenin temeli ve herkesin işidir. Yenilik örgütün gelişerek büyümesinin temelini oluşturmaktadır.

Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.

1.5.3. Bilgiye Zamanında Erişim

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedede kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Bilgi, üst kademelerin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir.

Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.

1.5.4. Yetki ve Sorumluluk

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

Örgütlerin özellikle alt kademelerinde genel bir şikayet vardır; “Yapma yetkim yok...” ve bu konuda öne sürülen yaygın bir mazerette; “o benim sorumluluğum değil”dir. Bu yüzden yetki ve sorumluluk bu şekilde elden ele geçmektedir. Bu noktada yetki, sorumluluk ve güçlendirmenin yeniden tanımlanması uygun olacaktır;

Yetki: Kendi girişimlerimiz ile bir şeyi yapma kabiliyetidir. Diğer bir ifade ile kararları kendiniz verirsiniz.

Sorumluluk: Kendi kararınız sonucunda ortaya çıkan, kendiniz ya da başkaları tarafından üstlenilen işler için sorumlu olma anlamına gelmektedir.

Güçlendirme: Yetki ve sorumluluğun, işin üstlenildiği örgüt kademelerine yayılması anlamına gelir.

1.5.5. Bilgi ve Beceri

Yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan işletmelerde karşılaşılan bir problem değildir, aynı zamanda hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür.

1.5.6. Kendine Güven ve Saygı Duyma

Kendine saygı ve güveni geliştirme ilişkiler bakımından temel bir eşitlik gerektirir. Bu, örgüt içindeki pozisyona ya da bilgiye dayalı bir eşitlik demek değildir, personelin yetiştirilmesine dayalı bir eşitliktir. Yetki ve sorumluluğu yayarken kimin hangi alanda yetiştirileceğine karar verirken, gelişmiş iletişim ağları sağlarken; gücün yayılmasının ötesinde cesaretlendirme, kendine saygı ve güven duyma duygusunun yaratılması gerekmektedir.

1.5.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödüllerini sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

1.5.8. Örgütsel Kaynakların Sağlanması

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için gerekmektedir.

1.5.9. Üst Yönetimin Desteği

Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır.

1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları

Literatürde personeli güçlendirmenin, onu etkin bir biçimde kullanan örgütlere yarar sağladığı geniş olarak ele alınmaktadır. Personelin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bunlara ulaşmak için çaba göstermesi, örgüt içinde işi ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmasını ve kaynakları rahat bir şekilde kullanabilmesini gerektirmektedir.

Sorumluluk ve kontrolün üst kademelerden alt kademelere doğru genişletilmesi, operasyonel etkinlik ve yeterliliğin sağlanması için, personelin yeteneklerinin, enerjisinin ve bağlılığının harekete geçirilmesi amacıyla yapılmaktadır (Rollinson ve Broadfield, 2002; 503). Personel güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığında kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştirecek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha hevesli bir biçimde ilgilenecektir (Bowen ve Lawler, 1992:31-38, Boddy, 2002; 413, Gandz, 1990; 74-79).

Personel, işletmenin kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güveninin artmasıdır (Randolph, 1995; 19). Yönetici örgütsel gücü paylaştığında ve personeli güçlendirdiğinde, gücünde azalma değil artma olacaktır. Çünkü işletmede çalışan herkes daha iyi iş yaptığında yöneticinin başarısı da artacaktır (Kanter, 1997; 65).

Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşle ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de deneyimleyecektir (Go vd., 1996; 62). Bunun yanında personelin işinde anlamlılık ve bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik-sadakat duyguları daha yüksek olacaktır (Bakan, 2004; 106). Yöneticileri personelin desteklediğinde ve kararlarında özgür bıraktıklarında personel, güçlendirilmiş davranışlara karşı daha bağlanmaktadır (Klidas vd, 2007; 81).

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Personelin, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilmesi ve güçlendirilmesi gereklidir (Çuhadar, 2005; 3). Personel güçlendirme sonucunda geliştirilmiş hizmet ile müşteri tatmini ve sadakati artar, müşterinin işletmeye tekrar gelmesi sağlanır (Go vd., 1996; 62, Body, 2002; 413). Güçlendirilmiş personelin ortaya çıkardığı memnun müşteri sayesinde dilden dile yayılan maliyetsiz reklam da işletme açısından önemlidir (Bakan, 2004; 106).

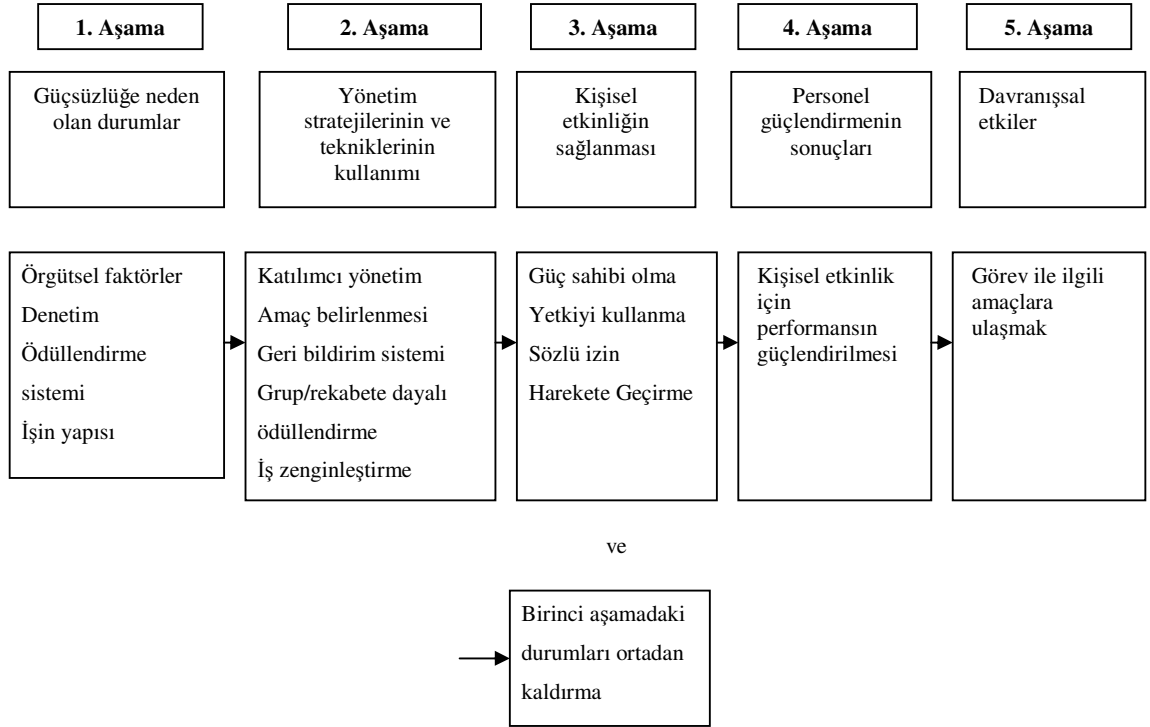
1.7. Personel Güçlendirme Süreci

Genellikle “sorumluluk ve gücün örgütün tepesinden alt kademelere doğru kaydırılması süreci” olarak da özetlenen personel güçlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğine dair önerilen yöntemler değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda bazıları bireysel güçlendirmeyi bazıları ise kendi kendine yöneten takımları ön plana çıkarmaktadır (Dalay vd.,2002; 219).

Personel güçlendirmeyi başarmak kişisel ve yönetsel sorumluluklar olduğu gibi sistematik, yapısal ve programlı konularla ilgilidir. Örneğin, paylaşılan bir vizyon yaratmak, açık bir şekilde üst yönetimin desteğini sağlamak, örgütte takımların ve geçici grupların kullanılması, ortamı sürekli bir biçimde izleyecek stratejiler geliştirme ve iç olaylara cevap verme, iş zenginleştirmeyi kullanma,

“kazan-kaybet” den ziyade “kazan-kazan” tarzında bir ödül sistemi geliştirme, genel amaçlarda tanımlamalar ve açıklık gerektirir (Honold, 1997; 204).

Şekil 1.1. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması



Kaynak: Cogner ve Kanungo, 1988, s. 475.

Şekil 1.1’de de görüldüğü gibi güçlendirme süreci basit aşamalardan oluşmamaktadır. Güçlendirme sürecinde daha önce bahsedilen güçsüzlüğe neden olan durumların işletmede ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Daha sonra güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin kullanılması gerekmektedir. Kişisel etkinliğin sağlanması personelin güçlendirilmesi aşamasını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme sonucunda kişisel performansın yükselmesi işletmedeki genel performansında yükselmesini sağlayacaktır. En son aşamada güçlendirme sonucunda personel davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için kişisel çaba gösterecektir.

Personeli güçlendirme sürecinde işletmenin ve yöneticinin düşünmesi gereken önemli sorular vardır. Bunlar (Quinn ve Spreitzer, 1997; 38);

- Personel güçlendirme ile tam olarak ne demek istiyoruz?
- Güçlendirilmiş personelin tipik özellikleri nelerdir?
- Gerçekten personeli güçlendirmeye ihtiyacımız var mı?
- Güçlendirilmiş personeli gerçekten istiyor muyuz?
- Güçlendirme duygusunu personelde nasıl geliştirebiliriz?
- Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt karakteristikleri nelerdir?
- Personeli güçlendirmek için liderlik yapacak mıyız?

İşletmelerde personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi için, güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı örgüt gibi önemli unsurlar arasındaki etkileşim çok önemlidir (Coffey vd., 1994; 152). Personel güçlendirme süreci personel, yönetici ve örgüt açısından ayrı ayrı değerlendirilebilir.

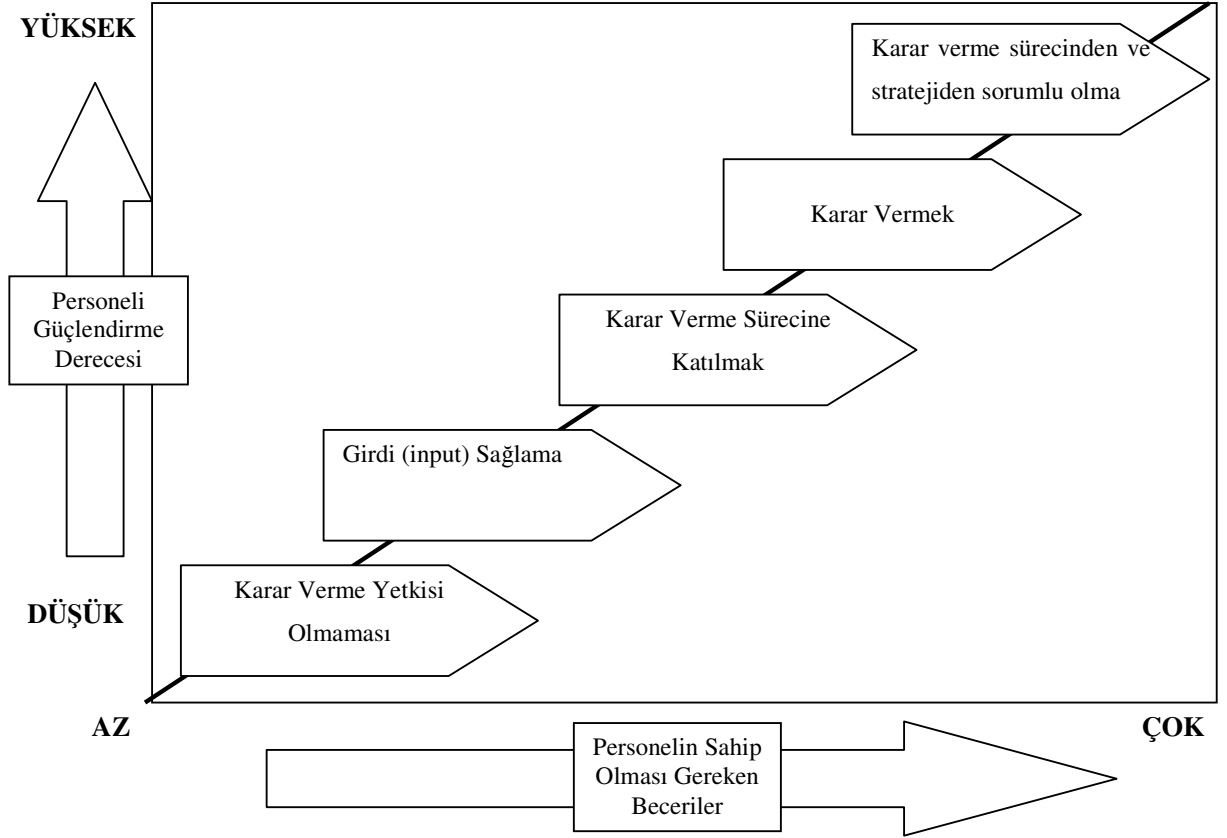
1.7.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme insanlara yaptırılan bir şey değildir. Yöneticiler, personelin güçlendirme tavrı içinde hareket etmesini sağlayamaz. Güçlendirme, personelin kişisel ve örgütsel başarıyı sağlamak için, örgüt yapısı ve sınırları içerisinde serbest bir şekilde hareket etmeyi seçmesi ve genel amaçlar için diğerleriyle ortaklaşa çalışarak örgütsel amaç ve hedefleri başarmak için verilen kişisel ve içten gelen bir karardır (Duvall, 1999; 207). Bir personeli güçlendirme sürecinde birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılacak dört temel araç bulunmaktadır. Bunlar; yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Personelden beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici amacın ne olduğunu, sonuçta neler olması gerektiğini, amaçlara nerden ulaşabileceğini ve personelden neler beklediğini açıklamalıdır.

Personel kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Personel gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve kolayca erişebilmelidir. Son olarak, soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirilme gibi ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Barutçugil, 2004; 405).

Personel güçlendirme sürecinde personelin rolü büyüktür. Personel güçlendirmeyi kabul etmeli ve önemini anlamalıdır. Aşağıda personelin güçlendirme derecesi şekil yardımıyla gösterilmektedir.

Şekil 1. 2. Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi



Kaynak: Ford ve Footler, 1995, s. 27.

Personelin sahip olması gerekli beceriler ve personeli güçlendirme dereceleri, Şekil 1.2’de görüldüğü gibi personelin karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, personelin karar verme ve stratejileri belirleyebilme aşamasına yani personeli güçlendirmeye doğru uzanmaktadır. Şekilde yukarıya doğru eğilimde personelin katılımının arttığı, güçlendirmenin geliştiği ve en uç noktada güçlendirmenin en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirme derecesini belirlerken “işin içeriği” ve “işin yapısı” belirlenmelidir. İşin içeriği görev ve prosedürleri, işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılaş amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personeldedir (Ford ve Fotler, 1995; 27–28).

Örgütlerde personel güçlendirmenin yapısını etkileyen üç durum personelin sadakati, değerleri ve bağlılığıdır (King ve Ehrhard, 1996; 5). Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Personelin öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personelin güçlenmesini sağlar. Personel, işi üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiğinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin kendisine ait olduğunu hisseder ve sonuçlarının da kendisine ait olduğunu bildiğinden daha fazla sorumluluk üstlenir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alır ve bunun sonucunda örgüt içerisindeki etkinliği artar (Çuhadar, 2005; 3).

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan personeldir. Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce personel ile ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 8, Barutçugil, 2004; 401, Koçel, 2005; 419, Genç, 2005; 224):

- Güçlendirilecek personelin kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusu duyması, değişime açık olması, kendine güven derecesinin yüksek olması, dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin olması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.

- Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan personelden, örgütün performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendine öz güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, kendine güveni tam olan personel üzerinde personeli güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.
- Personel yalnızca işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilir. Bu gibi durumlarda, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun karşıtı olan durum da, personelin sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.
- Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personel güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek örgütün personelini gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.
- Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi sırasında göz önüne alınacak diğer önemli bir etken yöneticilerdir. Pek çok örgüt personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu örgütlerde yöneticiler, sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar.

1.7.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Yöneticiler örgütün personel güçlendirme sürecinde, fırsatlara dikkat etmelidir. Eğer yöneticiler gerçekten personel güçlendirmeyi destekliyorsa, takım üyelerini ve takımın bölüm yöneticilerini göz ardı etmezler. En iyi yöneticiler, yardım ve desteğin, emir vermek ve yönetmekten daha iyi olduğunu bilenlerdir (Schermerhorn, 1999; 11). Yöneticilerin bu sürece katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır. Güçlü liderlik özellikleri olan yöneticiler personel güçlendirmeden kaçınmazlar, fakat liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler, insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. En yaygın yönetici hastalıklarından biri olan yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, personeli güçlendirme önündeki en önemli engellerden biridir (Genç, 2005; 225).

Personel güçlendirme planlarının uygulanmasında, yöneticinin personel güçlendirme kavramına bağlılığı ve alt kademedeki personele karar verme yetkisini gerçekten devretmeye hazır olması gereklidir. Eğer personel aynı durumda yöneticinin verebileceği kararlar uyuşmayan bir karar verdiğinde azarlanırsa kendini güçlendirilmiş hissetmeyecektir (Go vd., 1996; 61).

Güçlendirmede yöneticinin rolü, personelin işini yapmasını kolaylaştırmaktır. Yönetici, istenilen sonuçlara ulaşmak için personelin kendini hareketlerinde özgür hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını kişisel olarak üstleneceği, diğerleriyle işbirliği yapmayı seçebileceği bir ortam yaratmalıdır (Duvall, 1999; 208). Yöneticilere personel güçlendirmenin işletmede uygulanması esnasında sekiz kritik prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Harley, 1995; 5-12);

- **Personelinizin hepsinin saygınlığını koruyun.** Eğer personelinizi küçük düşürürseniz bir daha asla soru sormazlar ya da katkıda bulunmazlar.
- **Sadece gerçekleri değil, algılarınızı da kullanın.** Yöneticinin ve personelin algıları önemlidir. Yönetici personelinin yanlış anlayabilir ya da

personel yöneticiyi yanlış anlayabilir. Sınırlar yerine cesaretlendirme örgüt içerisinde daha etkili olmaktadır.

- **Örgütsel yetkinizi personelinizin güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanın.** Yöneticinin kendisine “Müşterilere hizmet ederken personel performansını engelleyen sorunları yetkimi kullanarak nasıl ortadan kaldırılabirim?” sorusunu sorması gereklidir. Daha iyi bir yönetici bu soruyu direk personeline sorar.
- **Karar verirken anlaşma sağlayın.** Yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu yüksek nitelikte kararlar vermek ve bunlara personelinin katılımını sağlamak için harcarlar. Personelin kararlara bağlılığını sağlamak ve kararları kabul ettirmek için onlarla beraber en iyi çözümü bulun.
- **Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve iş tanımlarınızı açıklayın.** Frederick Herzberg, motivasyon teorisinde motive eden ve motivasyonu bozan faktörleri ikiye ayırmıştır. Motive eden faktörler arasında başarı duygusunu hissetmek önemlidir. Eğer siz işletmenin hedeflerini, amaçlarını, vizyon ve misyonunuzu açık bir şekilde belirtir ve bunları personelinizle paylaşırsanız, bu açık hedeflere ulaştığında personel kendini başarılı hissedecektir.
- **Müşterilere hizmet etmek için personelinizin istekli olmasını sağlayın.** Personeliniz müşterilere nasıl hizmet edeceklerini bilir. Fakat siz kişisel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayın.
- **Değerlerinizi ve ilkelerinizi tanımlayın.** Değerler hem makro hem de mikro seviyede örgüt kültürü davranışlarına rehberlik eder ve öncelikler kurar. Yöneticilerin ve şeflerin yetkilerini en etkili biçimde kullanma şekillerinden biri de çalışma yerlerinde açık değer ve ilkeleri yaşamaları ve uygulamaları ve bu değerlere saygı göstermeleridir.

- **Personele istedikleri geri bildirimleri sağlayın.** Personelin gelişmesi, işinin amacını anlaması ve kendine güvenmesi için geri bildirim bilgileri gereklidir. Buna ek olarak geri bildirim personelin örgüt ikliminde güvende hissetmesine, başarması için desteklendiğine ve çabasının takdir edildiğini hissettirir. Geri bildirim sağlamak yukarıdaki yedi prensiple yakından ilgilidir.

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, yöneticilerin örgütsel değerlere bakış açısı da değişmelidir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir, işletmedeki kontrolü sınırsız değildir. Personelini çeşitli vesilelerle övmeli ve takdir etmelidir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, personeline işinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün kültürü haline gelecektir (Doğan, 2006, 171). Eğer yöneticiler, yetkiyi, sorumluluğu, güveni ve gerekli kaynakları (bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanmak için eğitim vb.) bağımsız kararlar verebilmeleri için personeline veriyorsa, o zaman personellerini güçlendirdiklerini söyleyebilirler (Go vd., 1996; 60-61).

Güçlendirme, geleneksel yöneticiler tarafından genellikle yanlış anlaşılan hatta korkulan bir konudur. Yöneticiler yetki ve gücü paylaştıklarında, kontrolü ve saygıyı kaybedeceklerinden korkarlar (Duvall, 1999; 209). Personel güçlendirmede yönetim, engellerin kaldırılmasından ve destekleyici bir iklim yaratılmasından sorumludur (Harvey ve Brown, 2001; 240). Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 9, Koçel, 2005; 419):

- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, misyonu ve vizyonu paylaşması, “emir-komuta” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma”

gibi kavramları benimsemesi, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamını yaratması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.

- Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik örgütlerdeki emir-denetleme yerine personele gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, personelin performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.
- Güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, örgüt içerisinde "bilginin" paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.
- Personelin iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

1.7.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Örgütsel başarının kurulmasında personel güçlendirme kritik noktalardan biridir (Schermerhorn, 1999; 11). Ancak kişisel ve örgütsel başarı süreci olarak personel güçlendirme, birçok örgüt tarafından çoğunlukla yanlış anlaşılmakta ve yanlış uygulanmaktadır. Geleneksel örgütlerde etkili bir şekilde uygulanmasa da, 21.

yy. örgütlerinin başarısı için güçlendirmeyi seçmiş personel çok önemlidir (Duvall,1999; 204).

Başarı, niyet edilen sonuca ulaşmaktır, herhangi bir sonuca değil, başlangıçta arzu edilen sonuca ulaşmaktır. Başarı öznel bir deneyimdir. Her insanın başarısının ne olduğu hakkında kendi benzersiz tanımını vardır ve başarı duygusu durumdan duruma farklı bir şekilde değerlendirilir. Personel güçlendirmenin bir sonucu olarak başarı şu şekilde tanımlanmaktadır (Duvall,1999; 205);

- **Kişisel başarı**, kişisel ve örgütsel olarak istenilen sonuçlarda kişisel performansın rolünün derecesidir.
- **Örgütsel başarı**, örgüt üyelerinin, örgütün ortak amaçları ve hedeflerine başarıyla ulaşmasıdır.
- **Kişisel-örgütsel başarı**, örgüt üyelerinin, hem sosyal hem de kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan iş deneyimiyle tatmin olmaları ve karşılıklı olarak bu faydaları paylaşmalarıdır.

Personeli güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütün sahip olması gereken özellikler (Yüksel ve Erkutlu, 2003; 10, Barutçugil, 2004; 401, Koçel, 2005; 418);

- Örgütün iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, ödüllendirme sisteminin varlığı, bilginin paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı yaratılması güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple, üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan, personelin kendilerini geliştirmelerine yol açacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve personel tarafından kabul gören bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan örgütler, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını artıracaklardır.

- Örgütlerin çok kademeli olmayıp aksine basık olması personeli güçlendirmeye olumlu katkıda bulunacaktır. Çünkü personeli güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır. Günümüz örgütlerinin pek çoğu personeli güçlendirme programlarını yürürlüğe koymakta ve bu nedenle personelinin değişen derecelerde güçlendirmektedirler. Bazı işletmelerde, personeli güçlendirme, yöneticiler en son kararlar için yetkiyi ellerinde bulundururken personelin işleri hakkında fikirlerini söylemelerinin teşvik edilmesini ifade etmektedir. Bazı işletmelerde ise personeli güçlendirme, personele karar vermek ve bunları istedikleri biçimde uygulayabilmek için hemen hemen tam bir hareket serbestisi sağlama ve güçlendirme olarak görünmektedir. Personeli güçlendirmenin hali hazırdaki uygulamaları aşağıdaki şekilde görülmektedir.

1.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Desteklenmesi

Personel güçlendirmeyi seçen işletmelerin, uygulama esnasında birçok değişiklik yapması gerekmektedir. Uygulamayı gerçekten kabul etmiş olan personel ve yönetici ile uygulamaya geçiş süreci daha kolay olabilir. Eğer işletme gerçekten personel güçlendirmeyi uygulamaya hazır değilse bir takım problemlerle karşılaşması kaçınılmazdır.

Personel güçlendirmeyi uygulamalarında işletmelerin yapması ve desteklemesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2006; 174):

- İşletme öncelikle personelinin bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmalıdır.
- Personele sahip oldukları yeterlilikleri doğrultusunda güç kullanımı sağlanmalıdır. Bu yeterlilik de resmi yoldan eğitim ve geliştirme, kendi kendine çalışma (örneğin; bilgisayarlara dayalı öğrenme programları ile çalışma), farklı deneyimler edinmelerini sağlama (örneğin; iş rotasyonu, iş

zenginleştirme gibi), mentorluk (korumak, himaye etmek)sürecini sağlama; düşünme, fikir üretme, örgütsel öğrenme sürecine katılma (örneğin; öğrenilen dersler ya da uygulamaların bilgi temeline dönüştürülmesini sağlamayı öğrenme), kaynak toplama, uygulama alanları (örneğin; örnek olay çalışmaları ve, benzetim-benzetme simülasyon tekniklerini öğrenme), çevreye açık olma, çevreye hitap edebilme (örneğin; konferanslara katılma, diğer işletmeleri ziyaret etme veya kıyaslama yapma olabilir.

- Personelin performansında gösterdiği yeterlilik oranında, parasal ve diğer kaynaklar üzerindeki kontrolünün zamanla artmasına izin verilmelidir.
- Personele işletme kararlarına katılma, aldığı kararları uygulayabilme ve öneride bulunma ayrıcalığı ve kendi düşüncelerini işletmeden atılma tehdidi ya da korkusu olmaksızın söyleyebilme hakkı verilmelidir.
- Personele müşteri ile ilişkilerini geliştirebilme fırsatı sunulmalı, ayrıca personelin dış kaynaklardan faydalanması sağlanmalıdır.
- İşletme personel güçlendirmenin uygulandığı çevreyi desteklemelidir. Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamaya başlayan bir işletme, bu programın başarıya ulaşmasına yardımcı olacak yeterli ve uygun desteği sağlamalıdır. Yöneticilerden ne kadar çok destek gelirse, personel güçlendirme de o kadar etkili olacaktır. İyi bir destek sistemi ile personelin içsel motivasyonu ve kendisine güveni artacaktır. Destek, personelin iyileştirmeye yönelik gayretlerinin ve başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile biçimlendirilebilir.
- Personel güçlendirmenin uygulandığı bir işletmede yöneticilerin personeline güvenmesi gereklidir. Örgüt kültürü de, riskleri göze almayı destekleyici olmalıdır. Riskler de özellikle eğitim ve geliştirme, işletmede paylaşılan bir vizyon ve dolayısıyla gidilecek bir yön ve değerlere sahip olunması ile azaltılabilir.

1.9. Personel Güçlendirmede Uygulama Sorunları

Personelin güçlendirilmesi sürecinde, personelin güçlendirmeyi tam olarak anlamaması, yöneticilerin uygulamalara destek vermemesi, örgütün kaynaklarını personelin kullanımına açmaması gibi sorunlar yüzünden başarılı bir şekilde yürütülemeyebilir. Bu yüzden personel güçlendirme uygulamaları başlamadan önce bu sürecin öncelikle dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2005; 424–425, Doğan, 2006; 172):

- Üst yönetimin, personeli güçlendirmenin önemini anlayamaması, bu uygulamayı kendi konumu için bir tehdit olarak görmesi,
- Kontrolünü veya gücünü kaybedeceğini düşündüğü için güçlendirilen personele yeterli desteği vermemesi,
- Personel güçlendirmenin karar verme sürecine ilişkin konularda ön hizmet personeli ile bilgi paylaşımını gerektirmesi ve yöneticilerin bu konuda isteksiz davranması,
- Kural ve politikaların insanlardan daha önemli olması,
- Örgüt içerisinde iyi tasarlanmış bir enformasyon sistemi olmaması nedeniyle güçlendirilmiş personelin kendileri için gerekli bilgileri elde etmekte zorlanması,
- Personele karar verme, sorumluluk alma ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilmemesi, personelin için eğitim ortamının olmaması,
- Geçmişte personel güçlendirme uygulamalarının yeterince bilinmemesi ve uygulanamaması,

- Güçlendirilmiş personel ile ilgili uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, personelin performansları hakkında geri bildirim yapılmaması,
- Personelin hak ettiği ödülü etkin bir biçimde sağlayabilecek bir ödüllendirme sisteminin örgüt bünyesinde bulunmamasıdır.

Personel güçlendirme uygulamasında yaygın olarak yapılan hatalar; personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek, sınırları tanımlamamak, personelin fikirlerini ifade etmekten çekinmesi ve cezalandırılacağını düşünmesi, bilgilerin saklanması, personelin kendi haline bırakılması, yapılan faaliyetleri takip etmemek, unutulmuş geribildirim, psikolojik kavramlara gereğinden fazla bağımlı olmak, gücün paylaşıldığı personelin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak ve sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenmemektir (Doğan, 2003; 85-94).

Literatürde güçlendirme lehinde olduğu kadar aleyhinde de görüşlere rastlanmaktadır. Personel güçlendirmeye yönelik eleştirilerden bazıları şu şekilde sıralanmıştır (Dalay, 2002; 220, Doğan, 2003; 95-100):

- Güçlendirme sadece vaat ettiği personel özerkliğini sağlamada başarısız olarak kalmamakta, aynı zamanda personelin iş yükünü de arttırmaktadır.
- Güçlendirme güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir, bu sebeple örgütün kontrolü için etkisiz, gevşek bir tarzıdır.
- Güçlendirme sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilir.
- Uygun örgüt kültürü olmaksızın güçlendirme çabaları sonuçsuz kalacaktır.
- İşletmeler bir süre sonra güçlendirme yerine köleleştirmeye başlamaktadır.
- Güçlendirme orta kademe yöneticileri yok etmeye yönelik bir girişimdir.
- Güçlendirme uygulamasında işletmedeki herkes birbirini sürekli olarak izlediği için personel sanki yüzlerce patron varmış gibi hissetmektedir,

mevcut olandan daha çok sorumluluk olmak istemeyerek, bazen bir işi belirli bir zaman sınırı içinde gerçekleştirmenin de kendilerinde bir stres yarattığına inanmaktadırlar.

1.10. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme

Geleneksel konaklama işletmelerinin en önemlisi olan otel işletmeleri, insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Otel işletmeleri, müşterinin maddi ihtiyaçlarının yanında, manevi ihtiyaçlarını da karşılayan hizmet boyutlu işletmelerdir (Usta, 2002; 166). Personel güçlendirme hizmet sektörüne özellikle turizm endüstrisine ve otel işletmelerine, müşteri ile direk iletişim kuran ön ofis personeline oldukça uygun bir yönetim tekniğidir. Hizmet işletmelerinde müşterinin ilk izlenimi ön ofis personeline bağlıdır (Go vd., 1996; 61).

Otel işletmeleri, turizm endüstrisinin yapısından kaynaklanan mevsimlik yoğunlaşmadan istihdam yönünden etkilenmektedir. Yoğun mevsim boyunca, nitelikli personele ihtiyaç gösteren otel işletmeleri, diğer aylarda bu personeli işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle nitelikli personel geçici bir iş olduğunu düşündüğü için işini ciddiyle bağlanmamaktadır (Usta, 2002; 127). Bu durum otel işletmeleri açısından personel güçlendirme uygulamaları açısından bir güçlük olarak değerlendirilebilir.

Konaklama endüstrisi, yüksek devir oranları ile tanımlanmaktadır. Bunun nedeni olarak personelin çoğunlukla yarı zamanlı olarak çalışması, iş güvenliğinin, teşvik ve kariyer fırsatlarının az olması, ücretlerin ve işe yeni alınan personelin beceri düzeylerindeki düşüklük sayılabilmektedir (Iverson ve Deery, 1997; 71). Bundan yaklaşık on yıl öncesine kadar otel yöneticileri, çalışanlarının işten ayrılmaları konusunda nadiren endişe duymaktaydılar. O dönemlerde personel devri yaklaşık %60 iken, günümüzde personel devri üç haneli oranlarla ifade edilmektedir (Woods, 1997: 359).

Otel işletmeleri açısından personel güçlendirme, rekabet avantajı sağlamak açısından oldukça önemlidir. Müşterilerle doğrudan iletişim kuran bölümler açısından, müşteri isteklerinin daha hızlı yerine getirilmesi, müşteri sorunlarına daha hızlı bir şekilde müdahale edilmesi önemlidir. Güçlendirilmiş personel sorunların çözümünde elinden geleni yapabilmeli ve tüm kaynakları kullanabilmelidir. Personel güçlendirme, müşterilere çok daha etkili bir hizmet verebilmesi ve müşteri tatmini açısından önemlidir. Ayrıca hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve personelin örgüte bağlılığı açısından da oldukça önemlidir. Personel işin sahibi olduğunu hissettiğinde sorumluluk duygusu artacak ve işini daha anlamlı bulacaktır. Güçlendirilen personel müşteri ilişkilerinde daha samimi ve sıcak olacaktır (Bowen ve Lawler, 1992; 31–34, Lashley, 1996; 333).

Senge'nin (1990) öğrenen örgütler konusunda ifade ettiği gibi, vücudun bağımsızlık sisteminin antikor üretme onayını beklemesi için gecikmesinin doğuracağı felaketlerle, personelin daha iyi, zamanında ve doğru şekilde iş süreçlerine müdahale için onay beklemeleri ile doğacak felaketler aynı olacaktır (Gümüş, 2001; 48). Personel güçlendirme açısından değerlendirildiğinde personelin müşteri sorunlarına cevap vermek için beklemesi veya üst yönetimden onay istemesi hizmet sürecinde sorun teşkil edecektir.

Otel işletmelerinde geleneksel örgüt yapısında personelin performansı dış etkenler tarafından kontrol altındadır. Personel güçlendirme de ise daha çok içsel kontrol söz konusudur, personel örgütün değer ve hedeflerini paylaşır (Lashley, 1995; 28). Özellikle hizmet işletmelerinde personele bu gücün verilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önemli olmaktadır. Çünkü müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenmektedirler. Müşterinin tatmin seviyesi, müşteri istek ve problemlerinin daha yetkili kişilere (şef ve müdür) yönlendirilmekten ziyade güçlendirilmiş personelin çözmesiyle artırılabilir (Go vd., 1996; 61, Çuhadar, 2005; 3).

Personel güçlendirme uygulamalarında iki farklı yaklaşım olabilir. İlki, Walt Disney Dünyasındaki Hilton Oteli'nin yaptığı gibi muhtemel olan müşteri problemleri ve şikayetlerinde aynı şekilde davranılması için yapılandırılmış bir karar

verme rehberinin verilmesidir. Diğer uygulama ise daha esnekler. Çeşitli durumlarla ilgilenirken katı kurallar koymak yerine daha genel bir rehberin sağlanması ve müşteri problemleri ve şikayetlerinde personelin karar ve çözümlerine güvenmek temeline dayanmaktadır (Go vd., 1996; 62). Hizmet kalitesi açısından en iyi otel uygulamaları arasında bulunan Ritz-Carlton Hotel, The Inn at Essex, Windsor Court Hotel ve Carlson Hospitality Worldwide'ın listeye personel güçlendirme uygulamalarındaki başarılarından dolayı girdikleri belirtilmektedir (Fhrai, 2000; 2).

Otel işletmelerinde personelin işinin sorumluluğunu alması ve karar alma yetkisine sahip olması; müşterilere daha iyi hizmet sağlanması, kararları daha hızlı alması ve şikayetlerin daha çabuk çözülmesi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca personelin iş tatmininin sağlanması açısından da etkilidir (Bowen ve Lawler, 1992; 33, Erstad, 1997; 331).

Konaklama endüstrisinde personelin bağlılığının sağlanmasına yönelik yapılan bir çalışma sonucunda; psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Ayrıca aynı şekilde örgütsel personel güçlendirme ile duygusal bağlılık doğrudan orantılıdır. Psikolojik ve örgütsel güçlendirme olduğunda duygusal bağlılık, devam bağlılığından daha yüksektir. Bu da müşteri ile ilişkili personelin işten çıkmanın maliyeti yüzünden değil, işletmenin amaç ve değerlerini düşündükleri için işte kalmaktadırlar. Psikolojik güçlendirmenin ayrıca devam bağlılığı ile de ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu da psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel anlamda güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir. Daha önce örgütsel güçlendirme ile bağlılık arasında ki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yoktur. Bu çalışma bu alandaki ilklerden biridir (Kazlauskaitė, Buciniene ve Turauskas, 2006; 307-309).

Klidas vd. (2007) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre, hizmet sunumu süresince, daha fazla eğitim alan bölümlerdeki personelin daha yüksek düzeyde güçlendirilmediği görülmüştür. Bunun nedeni ise, eğitim personelin bağımsız şekilde karar almalarını ve aldıkları kararları uygulamalarını mümkün kılmakta ancak personelin bu şekilde davranmasında etkili olan daha başka nedenler bulunmaktadır. Ayrıca, güçlendirilmiş davranışta bulunan personel, iyi eğitim alanlar

arasında değil daha çok yönetimin desteğini alan ve müşteri odaklı yönetim kültürünü almış personeldir. Bireysel performans güçlendirilmiş davranışa bağlı değildir. Bu noktada “iyi” personel performansı, güçlendirilmiş davranışla sınırlandırılmış değildir. Araştırmaya katılan otellerin çoğunda güçlendirilmiş davranışı ödüllendiren sistematik bir prosedür yoktur. Sadece sembolik bir değeri olan “ayın elemanı” ödül sistemi bir istisnadır (Klidas vd, 2007; 82).

Hales ve Klidas’ın (1998) otel işletmelerinde yaptıkları çalışmaya göre, güçlendirme söylemi ile uygulamaları arasında oldukça büyük bir fark olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on otelin tamamında “katılım”, otelin tamamını ilgilendiren konulardaki toplantılar yerine sadece çeşitli sıklıkta yapılan bölüm toplantılarına katılımı ifade etmektedir. On otelin yedisinde formal bir güçlendirme sistemi bulunmamaktadır. Ancak bu yedi otel de sadece müşteri ile doğrudan ilişkili olan personel sınırlı da olsa güçlendirilmiştir. Diğer iki otel ise personelinin müşteri şikayetlerini çözmek ve isteklerini karşılamak için personelinin yetkilendirmiştir. Ancak yine de bu iki oteldeki personelin üst yönetimden bu istekleri karşılamak için izin alması gerekmektedir. Araştırmaya katılan otellerin üçünde personelin oda hesaplarında indirimler yapma, odalarına içki ikramında bulunma gibi küçük miktarlarda harcama yapmasına izin verilmiştir (Hales ve Klidas, 1998; 92).

Otel işletmelerinde şikayetin yetkisizlik nedeniyle üst yönetime iletilmesi çözüm süresini uzatacaktır. Bu da müşteri tatminini azalması ya da hatanın daha kötü bir hal alması gibi sonuçlara neden olacaktır. Esnek olmayan işletme politikası yüzünden kaybedilen müşterilerin yeniden kazanılması işletmeye daha pahalıya mal olmaktadır. Otel işletmelerinde yetkilendirmenin yetersiz olması, personel açısından düşük moral ve motivasyona sebep olacaktır. Personele şikayet çözme yetkisinin verilmesi, cevap süresini kısaltıp müşteri bağlılığını artırarak işletme gelirlerinde artış sağlayabilecektir. Hizmet sunumunda üstlerden izin alma gerekliliği olan personelin, bilgi ve güç eksikliği var demektir. Bu da memnuniyetsiz müşteri anlamına gelir. Şikayetlerin, şikayetin yapıldığı andan itibaren doğrudan yetkilendirilen personelce çözülmesi daha dostane ve daha az masraflı olmaktadır (Yüksel ve Kılınç, 2003; 110, Bakan, 2004; 106).

Şikayetten sonra müşterinin genellikle mükemmellik beklemediği, ancak problemin ne kadar sıkıntı ve rahatsızlık uyandırdığının işletme tarafından anlaşılmasını beklediği vurgulanmaktadır. Duyarlılıkta, şikayet anında müşterinin önemli beklentileri arasındadır. Yöneticinin desteğinin eksikliği personel güçlendirme uygulamalarında en önemli sorunlardan biridir. Yöneticinin desteği ile güçlendirmenin sağlanması sonucunda personelin çözüme yönelik derhal ve aktif katılımı, işletmenin yüksek müşteri duyarlılığını gösterecek ve müşteri davranışına olumlu katkıda bulunabilecektir. Ayrıca personel güçlendirme ile sorunun sorumluluğunun işletmece üstlenilmiş olması, müşterinin işletmenin kendisine değer verdiği ve sorunu çözerek müşterisini kaybetmek istemediği şeklinde de yorumlanabilir (Bowen, 1997; 340, Yüksel ve Kılınç, 2003; 115–116).

Klidas vd. (2007) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre yöneticilerin davranışlarının örgütsel güçlendirme programı ile bütünleştirilmesindeki başarısızlık, güçlendirme konusunda personelin aklında karışıklık yaratması ve güçlendirme sürecini hafife almaktan kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre(Klidas vd, 2007; 84);

- Hizmet sunumu süresince, daha fazla eğitim alan bölümlerdeki personelin daha yüksek düzeyde güçlendirilmediği görülmüştür.
- Hizmet sunumu süresince, ödüllerin personelin bireysel performansına bağlı olduğu bölümlerde, daha fazla güçlendirilmiş davranışta bulunulmadığı görülmüştür.
- Hizmet sunumu süresince, müşteri odaklı yönetim kültürünü taşıyan bölümlerde, personel güçlendirilmiş davranışlarda bulunacaktır.
- Hizmet sunumu süresince, güçlendirmeye yönelik yönetim modelini benimseyen bölümlerde, personel güçlendirilmiş davranışlarda bulunacaktır.

Güçlendirmenin olmadığı otellerde personelin kendini yönetmesi (otonomi) hem kapsam bakımından hem de derinlik açısından oldukça sınırlıdır. Kapsam açısından sınırlı olması, müşteri hizmetinin nasıl sunulması gerektiği, sorunların nasıl çözülmesi konularında proaktif seçenekler sunulmasına izin vermek yerine, müşteri istekleri/şikayetlerinin nasıl çözüleceği teknik bir konu olarak ele alınmaktadır. Derinlik açısından sınırlı olması ise, müşteri şikayetlerini çözmede sorumluluk transferinin personelin herhangi bir şekilde kontrol mekanizması gerektirmeden gereğini yapmasını gerektirmektedir. Bu durum da mümkün olmadığı için, derinlik konusunda da sınırlıdır (Hales ve Klidas, 1998; 92).

Otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları sadece işletme için değil, personel ve yönetici açısından da faydalara sahiptir. Kendini güçlendirilmiş hisseden personel, işini daha çok sahiplenecek ve müşterilerle daha fazla ilgilenecektir. Bununla beraber yöneticilerde sürekli personeli kontrol altına almaya çalışmayacak, daha önemli yönetsel faaliyetlerle ilgilenebileceklerdir. Otel işletmeleri açısından ise personelin örgüt içi daha fazla çaba harcaması, müşteri memnuniyetini ve örgütsel etkinliği beraberinde getirecektir. Otel işletmeleri bu sayede daha verimli olacak ve hizmet kalitesi arttığı için rakiplerinin önüne geçme fırsatını da yakalayacaktır.

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Temel Özellikleri

Örgütsel davranış tutumları olarak adlandırılan iş tatmini ve örgütsel bağlılık örgütsel etkinlik açısından önem taşımaktadır. Tutum, nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında (olumlu ya da olumsuz) değerlendirme ifadeleridir (Robbins, 1994; 17). Tutum, bir kişiye mal edilen ve onun psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir (Usal ve Kuşluvan, 1998; 125).

İş tatmini, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde üzerinde birçok araştırma yapılmış önemli konulardan biridir. Tatmin kişinin yaşamından, işinden, çevresinden ve ilişkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, personelin işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade etmektedir. İş tatmini, işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir olgudur. İş tatmini, bireyin görevinden ayrı olarak, işyerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisidir (Trevor, 2001: 621).

İş tatmini kişinin işine ve işinde karşılaştığı durumlara karşı geliştirdiği tutumu, iş ve işin sağladığı faydalarla ilgili algıları ve buna verdiği duygusal cevabı ifade etmektedir (Luthans, 1994; 108). İş tatmini, çalışma koşullarının ve işten elde edilen faydaların kişisel bir değerlendirmesidir. Kişinin değerlerini, normlarını ve beklentilerini, iş ve çalışma koşullarına ilişkin algıları ile karşılaştırılmasıyla oluşan içsel tepkileri iş tatminini oluşturmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). İş tatmini kişinin işine karşı duyduğu olumlu veya olumsuz duygular, kişilerin işlerinden duydukları mutluluk veya mutsuzluk, işe karşı memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1988). İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumunu ve genel duygusal değerlendirmesini ifade etmektedir. İş tatmini yüksek olan kişinin işine karşı tutumu da olumludur. (Robbins, 1994; 17, Arnett vd., 2002; 88).

İş tatmini, personelin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve fayda yaratmanın sağladığı hoşnutluk akla gelmektedir (Bingöl, 1997; 270). Personelin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 2001). İş tatmini, “bireylerin yaptıkları işler hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünce ve duyguları” şeklinde tanımlanmaktadır. İş tatmini, bireyin görevinden ayrı olarak, işyerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisidir. Bu etken tüm personel devir teorilerinde temel bir öneme sahiptir ve çoğu personel devri çalışmalarında psikolojik etken olarak yer almaktadır ().

İş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. Bu olgu tatmin edici ve adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi, işten doğan gurur, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır (Oral, 2005; 269-271). Personelin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve işle ilgili her şeyin, ihtiyaç ve istekleri karşılama derecesine bağlıdır (Bingöl, 1997; 269). İş tatmini personelin kendi davranışlarını etkileyen görevleri iyi yapabilmesini sağlar. Bu nedenle personelin iş tatmini hizmet mükemmeliyeti için temel bir ön şarttır. İşinden tatmin olan personel olumlu iş tutumu geliştirir (Arnett vd., 2002; 90).

İş tatminin dört önemli özelliği vardır (Luthans, 1994; 108–114, Ardıç ve Baş, 2001, Akıncı, 2002):

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.

- İş tatmini iş ile ilgili ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenilerek genel iş tatmini bulunmalıdır.
- İş tatmini dinamikdir, hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı olarak iş tatminsizliğine dönüşebilir. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur. Örgütler, personel tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamalıdır.

2.1.1. İş Tatminin Önemi

Örgüt içinde personelin tatmininin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. İş tatmini personel, yönetici ve örgüt açısından farklı öneme sahiptir. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği personelin işinden soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon eksikliğine, işte hata yapma olasılığının yükselmesine ve personel devir hızının yükselmesine sebep olacaktır (Ardıç ve Baş, 2001, Akıncı, 2002). İş tatmininin önemi personel, yönetici ve örgüt açısından aşağıdaki gibi açıklanabilir:

2.1.1.1. Personel Açısından İş Tatminin Önemi

Personelin işinden sağladığı tatmin, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. İş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olup, personelin iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur (Ersan, 1997, 75). İş tatmini olan personel daha verimli çalışmakta ve işletmede daha uzun süre kalmaktadır. Bunun tersine iş tatmini olmayan personelin daha az verimli olduğu ve işletmede kalma süresinin daha az olduğu söylenebilir (Sarker vd. 2003; 745).

İşinde tatminsizlik yaşayan personel, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme. işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi tatminsizlik belirtileri görülebilir (Karadağ vd., 2002, 8–15). Eğer personel işiyle ilgili tatminsizlik yaşıyorsa, para ya da diğer motive ediciler başarı için yeterli olmayacaktır. İş tatmini kişisel katılım ve bağlılığı gerektirir. Bu bağlılık genellikle bir üst yöneticiyle olan ilişkiye bağlıdır. Tatminsizlik, yöneticiler ve onların tutumlarıyla ilişkilidir. İyi bir iş yaptığında takdir görme, kararlara katılma fırsatı, fikirlerin dinlenmesi ve uygulamaya katılım sağlama personele gerçek bir tatmin duygusu sağlar (Eade,1993;208). Düşük düzeyde iş tatmini olan personelin işten ayrılma niyeti fazladır (Karatepe vd., 2006; 557).

Tatminsiz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Sosyal hayatında, ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder. Tatmine ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür (Sertçe, 2003). İş tatmini personelin özel yaşamından çalışma ortamına kadar tüm yaşamsal alanlarında etkilidir. İş tatmini sağlanmış personel özel yaşamında, iş hayatında daha başarılı olacaktır.

2.1.1.2. Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi

İş tatmini yöneticilerin şimdiki işleri hakkında sahip olduğu inançlar ve duyguların toplamıdır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip yöneticiler, işlerinden hoşnutluk duyarlar, kendilerine adil davranıldığını hissederler ve işleri konusunda istediklerine (ilginç bir iş, iyi ücret, iş güvenliği, yetki ve iyi iş arkadaşları vb.) sahip olduklarına inanırlar (Jones ve George; 2003; 83).

Yöneticinin en önemli görevlerinden biri örgüt içinde personel tatmininin sağlanmasıdır. Tatmin, güveni, bağlılığı ve kaliteyi sağlar. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen vd., 1998; 226). Yöneticiler personelin tutumlarıyla ilgilenmelidirler, çünkü tutumlar davranışları etkiler. Örneğin işinde

tatmin olmuş kişilerin personel devir oranı ve devamsızlık oranları daha azdır. Yöneticiler, özellikler verimli personelin işten ayrılmasını ve devamsızlığını önlemek için olumlu iş tutumu oluşturacak bir çevre yaratmalıdırlar (Robbins, 1994; 36).

Genel olarak örgüt açısından yöneticilerin işleriyle ilgili tatminleri en azından iki nedenle gereklidir. Bunlardan ilki, tatmin olmuş yönetici, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek, örgütün etkinliğini sağlamak için fazladan çaba harcayacak, örgütsel etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan katkıyı sağlayacaktır. Yöneticiler iş tatmini sağlamışsa, görevlerinin ötesinde ve üstünde performans gösterecek, daha uzun saatler boyunca çalışacak, yaratıcı fikirler öne sürecek, zorluklarla başa çıkacak ve iş arkadaşlarına, astlarına yardım edecektir. İkinci neden ise, tatmin olmuş yöneticinin iş bırakma ihtimalinin azalmasıdır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan yönetici başka iş olanakları ve fırsatları aramayacaktır (Jones ve George, 2003; 83).

Yöneticilerin başarısı; personelin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, personelin işe karşı isteğini ve yöneticisine karşı saygısını artırır. Tatminsiz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur (Akıncı, 2002; 2, Sertçe, 2003). Yöneticinin personeli motive etmesi, personele tatmin sağlayan davranışları geliştirmesi ile sağlanabilir. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır (Eren, 2001; 507). Böylece personelde iş tatmini sağlanırken, yönetici de astlarının ve dolayısıyla kendisinin başarısından dolayı tatmin olacaktır.

2.1.1.3. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi

Personelin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personel de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003). İş tatmini sağlanan örgütlerde işletme amaçlarına ulaşmak daha kolay olabilir.

İş ortamındaki tatmin, personelin sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumunu da olumlu yönde etkiler. İş tatmini; ücret, terfi olanaklarının olması, çalışma koşullarının uygunluğu, işin kendisi, iş arkadaşları - yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir (Eren, 2001). İş tatmininin sağlanmasında rol açıklığı, iş ortamı, ödül sistemi ve yöneticiler ile ilişkilerin personel tarafından olumlu şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Nasurdin, 2005a).

Örgütlerin iş tatminini sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat etmesi ve bazı yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Çetin, 1999; 614-615):

- İş zenginleştirme
- İş rotasyonu
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış
- Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi
- Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
- Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade ettiğini ve işverene yön veren bir olgu olduğunu savunmaktadır. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Personelin işten ayrılması sorunu, personel davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen hala örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Personelin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. (Çekmecioğlu, 2005; 28). Personelin işten ayrılmasının örgüte verdiği maddi kayıplar, üretimin ya da hizmetin kesilmesi, morallerin bozulması vb. gibi sorunlar göz önüne alındığında, iş tatmini sağlamanın önemi daha açık olarak anlaşılmaktadır.

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Personelin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı personel tatmini, örgütün personele sağladığı faktörlerin bileşkelere karşı personelin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel faktörlerde olduğu gibi, örgütsel faktörlerde de personel tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan etkilerdir (Davis, 1988; 95).

İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için personelin kişisel hedefleri işletme tarafından bilinmeli ve işletmedeki örgütsel hedefler ile uyumlaştırılmalıdır. Bunun için de işletmede çalışan personelin kişisel istekleri göz önüne alınmalıdır. Bununla beraber personelin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkilidir. Ancak sadece bir faktör personelin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olmamaktadır.

Ayrıca Smith, Kendall ve Hulin'e göre, iş tatminini etkileyen ve işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994; 114):

- **İşin kendisi:** İşin içeriğinden duyulan tatmin (işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi)
- **Ücret:** Ücretten duyulan tatmin (farklı örgütlerle karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi)
- **Yükselme fırsatı (Terfi):** İşyerinde ve meslekteki gelecekte duyulan tatmin (Örgütte yükselme olanağının bulunması)
- **Yönetim:** Yönetim anlayışından duyulan tatmin (Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması)
- **İş arkadaşları:** Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan tatmin (İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri)

İşletmenin misyonunun, değerlerinin, vizyonunun ve stratejilerinin, personelin değerlerine uygun olması iş tatminini artırmaktadır. İş tatminine yönelik diğer faktörler ise; işe alma koşulları, ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamı, sağlık

ve iş güvenliği önlemleri, iş güvencesi, üstler ve mesai arkadaşları ile ilişkiler, işletmenin yönetimi ve politikası ve iletişim olarak sıralanabilir (Tavmergen, 2002; 86-88).

Bununla birlikte, iş tatminini etkileyen faktörler iki ana unsura bağlıdır (Sertçe, 2003, Ardıç ve Baş, 2006).

- Birinci unsur bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleridir.
- İkinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve ruhsal koşulları ve bu koşulların personelin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği.

Staleup ve Pearson (2001) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin ve personelin işten gönüllü ve gönülsüz ayrılma nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. İşletmeden gönüllü olarak ayrılmanın nedenleri ise kısaca şunlardır:

- **İşverene karşı duyulan tatminsizlik:** Personeli işletmeden ayrılmaya yönelten nedenler, işverenlerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır.
- **Sektöre karşı duyulan tatminsizlik:** Personele göre, çalışılan sektörün şartları bireyi işten ayrılmaya yöneltmektedir. Bu konuya, iş ve özel yaşam çatışmaları ve işin yapısı örnek verilebilir.
- **İlerleme ile ilgili konularda duyulan tatminsizlik:** Yönetici ile işverenin birbirleriyle uyumlu olduğu durumlarda, yönetici daha hızlı yükselmeyi planlıyorsa, işten ayrılmayı tercih etmektedir. Hızlı yükselme kavramının içine, sunulan fırsatların fazlalığı, finansal ayrıcalıklar ve daha hızlı kadro ilerlemesi arayışı girebilir.

Personelin işletmeden gönülsüz şekilde ayrılma nedenleri ise kısaca şunlardır (Staleup ve Pearson, 2001; 22):

- İşletme kurallarının katılığı,
- Personele göre etik dışı olan kuralların olması ve söz konusu kuralların uygulanması,
- Daha düşük ücretle çalışmayı kabul eden başka personelin işe alınması,
- Personelin beklenen düzeyde performans gösterememesi

2.1.2.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini, personelin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Personelin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, personelin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Eren, 2001; 202). İş tatminini etkileyen kişisel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Ardıç ve Baş, 2001, Sertçe, 2003, Erdoğan, 1999; 292, Eroğlu, 2000; 139, Baltaş ve Baltaş, 2002; 48);

- Cinsiyet
- Yaş
- Medeni Durum
- Eğitim Durumu
- Mesleki Düzey (Statü)
- İşte Kalma Süresi
- Zekâ ve Yetenek
- Sosyo-Kültürel Çevre
- Kişilik

İş tatmininin personelin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği birçok araştırmada belirlenmiştir. Cinsiyet farklılığı ile ilgili olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yaş faktöründe ise yaş ilerledikçe işten duyulan tatmininin arttığına

yönelik bulgular elde edilmiştir. Yapılan çalışmalarda yaş ilerledikçe ödülleri arttığı, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığı belirtilmektedir (Ardıç ve Baş, 2001).

Personelin iş tatminini etkileyen bir başka faktör ise, bireyin kendi iç dünyasındaki çatışmalardır. Hom ve Kinicki'nin çalışmasında, iç çatışmaların tatminsizliği arttırdığı saptanmıştır. Ayrıca, Higgins, Duxbury ve Irving (1992) yaptıkları çalışmada, iş – aile çatışmasının da meslek yaşantısının kalitesini düşürdüğünü ve bunun nedeninin de uzun ve yorucu çalışma süreleri olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, Hom ve Kinicki de iç çatışmaların özel hayat kalitesini etkileyerek, dolaylı yönden iş tatminsizliğine yol açtığını belirtmişlerdir (Hom ve Kinicki, 2001; 977).

2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Personelin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı personel tatmini, örgütün personele sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı personelin tutumudur. Kişisel özelliklerde olduğu gibi, iş tatminini etkileyen personel tatmini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşkelerden etkilenmektedir (Akıncı, 2002).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Sertçe, 2003, Akat vd., 1999; 345, Eroğlu, 2000; 26, Eren, 2001; 508–515, Tosi vd., 1996; 359, Klarreich, 1997; 127, Sabuncuoğlu, 1987; 100, Ross, 1997; 43, Özkalp, 1989; 152);

- Fiziksel Özellikler
- Ücret Düzeyi
- Özendirme
- İş Arkadaşları
- Ast Üst İlişkileri (Yönetim Tarzı)
- İlerleme İmkânları
- Kararlara Katılma
- İş ve İşin özellikleri

- İletişim
- Geri Bildirim

İşletmelerinde ortaya çıkabilecek iş tatminsizliğine neden olabilecek önemli faktörlerden birisi, kötü fiziksel çalışma koşulları ile ilgilidir. Yüksek ısı, gürültü, çok az veya fazla aydınlatma, personelin rahatsız olmasına neden olan ve sağlığını etkileyen bazı çalışma koşullarındandır. Fiziksel çalışma koşulları, personelin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar personelin stres düzeyini ve buna bağlı olarak da performansını etkileyen önemli olumsuz faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması personelin moral düzeyini etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır (Hellriegel vd., 1992; 286, Akat vd. 1999; 345, Ardıç ve Baş, 2001, Özkalp ve Kirel, 2001; 434).

Ücret tatmin düzeyi, bireylerin işten çıkmasında bir etken olarak görülmektedir (Lawler III, 1990; 26). Genelde bireyler ücretlerini, hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki çalışanların ücretleri ile kıyaslamakta (Porter vd., 1988; 345) ve buna göre işletmede kalma veya çıkma kararı vermektedirler. Bireyin aldığı ücret, kıyasladıklarından düşük ise, birey işten çıkma eğilimindedir. Bireyin aldığı ücret, daha yüksek ise bu durumda işte çalışmaya devam edecektir (Lawler III, 1990; 27). Ücretler konusundaki önemli bir sorun kaynağı da ücret eşitsizlikleridir. Aynı işe ve aynı statüye rağmen personel arasındaki ücret eşitsizlikleri, personelin adalet duygusuna karşı hayal kırıklığı yaşamasına ve bunun sonucunda da tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret isteminin kurulmasıdır.

Personelin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi için özendirilmesi gerekmektedir. Özendirme araçları; ücret, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletli ve sürekli disiplin sistemi olarak sayılabilir (Eren, 2001; 508-515).

Yapılan bir araştırmada, kararlara katılımın olmaması veya önemli kararlara katılma düzeyinin düşük oluşunun iş tatminsizliğine, kendine güvenin azlığına ve

yüksek oranda iş devamsızlığına neden olduğunu göstermektedir (Ivancevich vd., 1983; 587, French ve Caplan, 1973; 65-68). Kararlara katılmanın sağlandığı durumlarda personelin iş tatmini yükselmekte, iş ile ilgili tehditler daha az hissedilmekte ve personelin mesleği ile ilgili nitelikleri artmaktadır (Tutar, 2000; 245).

İyi bir iletişim ortamı ile personelin önünde tepkilerini, beklentilerini, şikayetlerini ve hatta önerilerini sunmakta engeller olmayacaktır. Bu sayede de personel kendilerini önemsenmiş hissedecektir. Çünkü kendisine bilgi verilmeyen veya fikirleri alınmayan personel kendisini terk edilmiş ve önemsiz hissedeceğinden işletmeyi terk etme eğilimine girebilirler (Marvin, 1994; 8). Personel böyle bir durum karşısında aidiyet duygusunu kaybedeceğinden, iletişim eksikliğinden şikayetçi duruma gelecek ve iş tatmininden uzaklaşmış olacaktır (Şimşek vd., 2001; 285).

Personel kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1991; 172). İş tatmini, personel açısından bakıldığında fiziksel ve ruhsal sağlığın sağlanması, işletme açısından artan verimlilik, makro açıdan ise ekonomik gelişmenin sağlanmasıdır (Aksu ve Aktaş, 2005; 481).

2.1.3. İş Tatmini ile İlgili Teoriler

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör teorisi ile oluşmuştur (Ardıç ve Baş, 2006). İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliğiyle (egosuyla) daha yakından ilişkilidir. Kişi işyerinde çalışıyorsa kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir. İnsanlar işyerlerinde sevmedikleri bir iş yapsalar bile buldukları sosyal ortamda kendini avutacak, tatmin arzusunu şiddetini azaltacak bazı özellikler bulmaya çalışacaktır (Eren, 2003; 559-563).

İş tatmini ile ilgili teorileri motivasyon ve performans ilişkilerine göre iki ayrı bölüm altında aşağıdaki gibi belirtebiliriz.

2.1.3.1. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler

İş tatmini ile ilgili teoriler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in Çift Faktör teorisi, Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in Erg Teorisi şeklinde incelenmektedir.

2.1.3.1.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

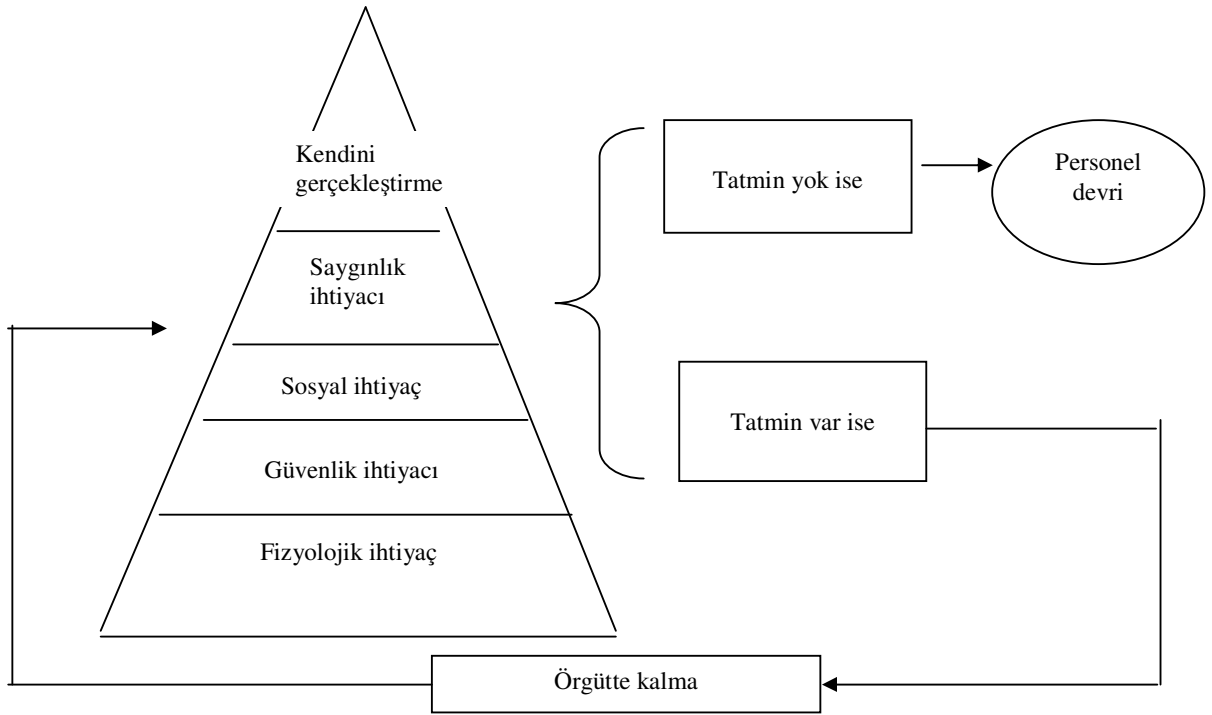
Maslow insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme isteğinin yer aldığını saptamıştır (Eren, 2001; 30–31).

Maslow İhtiyaçlar hiyerarşisi; sırasıyla Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik, Sevgi ve Ait Olma, Saygınlık ve Kendini Gerçekleme şeklindedir. Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç daha baskın hale gelir. Maslow bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır. İki sınıflandırma arasındaki farklılık, yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların ise dışsal olarak (maaş, kıdem vb.) tatmin edilmesidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi alttan üstte doğru hareket eder. Maslow'un teorisi hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez, tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdülemez demektedir (Robbins, 1994; 44–45).

- Sadece giderilmeyen ihtiyaçlar davranışı etkileyebilir,
- Kişinin ihtiyaçları, önem sırasına göre temel ihtiyaçlardan (yemek yeme, barınma gibi) karmaşık (benlik, başarıma gibi) olanlara doğru bir sıralama gösterir.

- Kişi en alt düzeydeki ihtiyacı giderilince, temelden karmaşık olana doğru bir sonraki ihtiyaç seviyesine ilerler.
- Kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden, ondan daha yüksek seviyedeki başka ihtiyaçlarını tatmin etmek arzusu duymayacaktır.

Şekil 2.1. İş Tatmini ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki



Kaynak: Şimşek ve diğerleri, 2001; s. 124, Hsu vd., 1998; s. 4-5'den uyarlanmıştır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanlar bir alt basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir üst basamağa geçemezler. Bu durum iş hayatına uyarlandığında işletmede kalmayı garanti edememiş personel, işletmeye ait olduğu hissini duyamamakta ve işletmeye yeteri kadar bağlanamamaktadır (Şimşek vd., 2001; 124). Karşılınmayan gereksinim oldukça güçlü ise ve işten ayrılmak ya da iş değiştirmek kaydıyla kişi tatmin olacak ise, personel işletmeden vazgeçecektir. Bunun önlenmesi için personelin gereksinimlerinin ve önceliklerinin saptanması

gerekmektedir. Bu saptamalar sonucunda personel devri az bir düzeyde de olsa azaltılabilir (Hsu vd., 1998; 1 – 9).

2.1.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Herzberg, insanların etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlayacak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştırmıştır. Herzberg özendirme araçlarını iki kısma ayırmıştır. Bunlar, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir (Eren, 2001; 32, Telman ve Ünsal, 2004; 15).

- Hijyen Faktörler; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır.
- Motive Edici Faktörler; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınmadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive eder.

Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde personelin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına sebep olan hijyen faktörler ile personeli mutlu kılan, işyerine bağlayıcı özendirici (teşvik edici) ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gereklidir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse, yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, ücret ve çalışma koşulları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamıyorsa personeli örgütte tutmak imkânsız hale gelmektedir. Bu yüzden işletme hijyen faktörleri sağlamalıdır. Ancak hijyen faktörlerin varlığı tek başına yeterli değildir. Personelin başarı duygusu, saygınlık kazanması, işini sevmesi, terfi olanaklarının sağlanması ve mesleki açıdan gelişmesi gibi motive edici faktörlerinde işletmede bulunması gerekmektedir (Eren, 2001; 32-33).

2.1.3.1.3. Mc. Clelland'ın Başarıma İhtiyacı Teorisi

Bu teoriye göre, eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, iş tatminini sağlamak için buna uygun olarak hareket edilebilir (Koçel, 2005; 643).

McClelland işyerinde üç ana ihtiyaç ve güdü olduğunu ileri sürmüştür (Robbins, 1994; 48):

- Başarma ihtiyacı; üstün olma dürtüsü, başarmak için çabalamak.
- İlişki kurma ihtiyacı; gruba girme, sosyal ilişkiler kurmak.
- Güç kazanma ihtiyacı; başkalarını etki altına almak ve gücünü korumaktır.

2.1.3.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi

ERG teorisi, örgütün içindeki personelin ihtiyaçlarının karşılaması ile ilgilidir. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; Var olma (E), beraber olma (R) ve gelişme (G). Bu teori birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür. Var olma ihtiyacı, fiziksel ihtiyaçları içermektedir. Beraber olma, yöneticiler ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri içerir. Gelişme ise kişinin, kendisi ve çevresi için yaratıcı ve üretken olmasını ifade etmektedir (Paksoy, 2002; 93).

ERG teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi vardır. Yani bir üst kademedeki bir ihtiyacın tatminsizliğinde görülen başarısızlık, tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki ihtiyacı da tetikleyerek bireyi alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2003; 565-566).

2.1.3.2. Performans ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler

Performans ve iş tatmini ilişkisine yönelik teoriler; Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi, J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi olarak incelenecektir.

2.1.3.2.1 Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey farklı ödüller arzular. İnsanlar arzuladıkları ödüllere yönelik

davranışlarda bulunurlar. Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracağı beklentisi, personelin kendisine verilecek ödülü istemesi ve ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır (Eren, 2001; 528–530).

2.1.3.2.2. Lawler ve Porter’in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Bu teoriye göre personel kendisine verilen ödülü başkaları ile karşılaştıracak ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığı zaman tatminsizliği artacaktır. Yüksek başarının yüksek tatmin sağlaması için beklentiler ve ödüller arasında dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gereklidir. Personel çalıştığı işletmede görev tanımları yapılmamışsa, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse rol çatışmaları yaşayabilir (Eren, 2001; 536–537, Koçel, 2005; 651-653).

2.1.3.2.3. J.Stacy Adams’ın Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre kişiler kendi sarf ettikleri çabayı ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır ve kendilerine uygun gördükleri ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışır. Eğer bir ödül adaletsizliği ve eşitsizlik varsa tatminsizlik sonucunda kişi işletmeye sağladığı faydaları azaltacaktır (Eren, 2001; 536–537). Eşitliğin algılanması iki farklı koşulda bozulabilir. İlk koşulda, personel kendi konumuna benzer konumdaki kişi ya da kişilerden daha az ödüllendirildiğini düşünebilir. İkincisinde ise, kendisini karşılaştırdığı kişilere göre daha fazla ödüllendirildiğini düşünebilir. Teoriye göre, her iki durumda da eşitlik algısı bozulacağından personel daha az tatmin olmuş hissedecektir (Telman ve Ünsal, 2004; 16).

2.1.3.2.4. Locke’un Amaç Teorisi

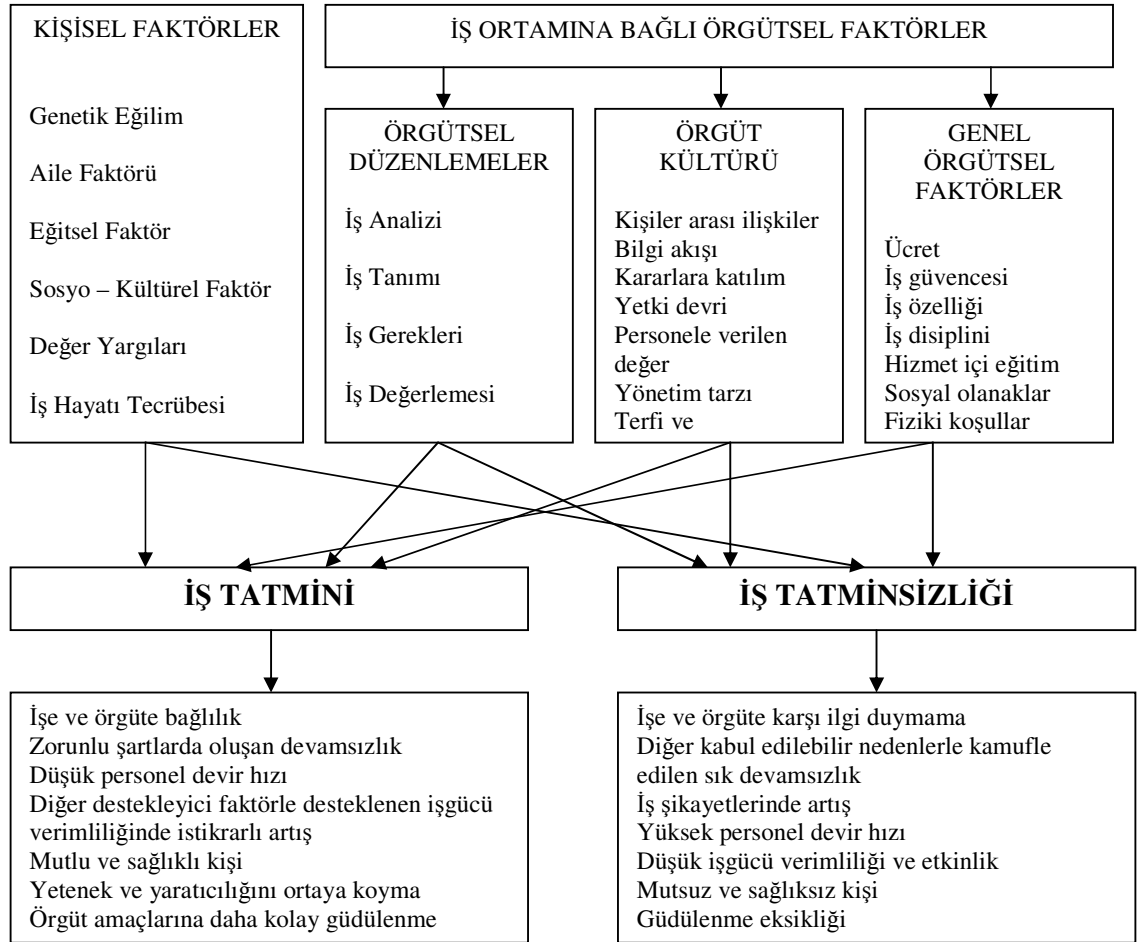
Locke’a göre personelin işteki başarılarının belirleyicisi olarak, onların kişisel amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmenin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler personelin bu amaçları kendi amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2001;

520). Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

2.1.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Erdoğan, 1994; 378).

Şekil 2.2. İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi

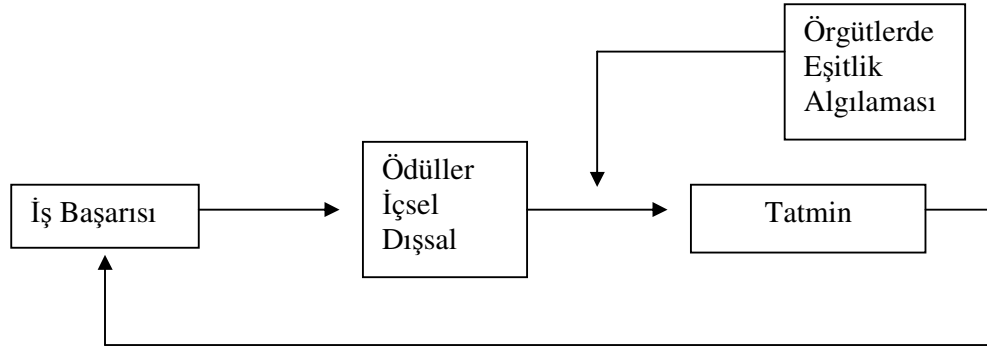


Kaynak: Akıncı, 2002; s. 6.

Şekil 2.2’de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002; 5).

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994; 378). Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı personel devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988; 95).

Şekil 2.3. İş Tatminine Götüren Başarım Modeli



Kaynak: Bingöl, 1997; s. 276.

Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Şekilde görüldüğü gibi iş başarısının ödül ve tatmin sağladığı, bunlarında algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle, daha çok çabaya yol açtığı varsayılmaktadır (Bingöl, 1997; 276).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “ İş tatmini başarıımı artırır ” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıma zemin hazırlar ” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarıım arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için personelin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek personelin, iş tatmini düşük olan personellere oranla daha fazla başarıım sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarıımın oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir. İş tatmini ve iş başarıımı arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akıncı, 2002; 8):

- İş tatmini, iş başarıımından yüksek ise, huzurlu fakat başarısız örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte personeller çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük üretime yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı ödül olarak verilebilmektedir. Bu tür örgütlere KİT’ler örnek olarak gösterilebilir.
- İş tatmini, iş başarıımından düşük ise, iş başarıımı yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarıımının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur.
- Yüksek iş başarıımına düşük ödül verildiğinde ya da hiç verilmediğinde görülebilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır.
- İş tatmini ile iş başarıımı eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarıımı söz konusudur. Yüksek başarıma yüksek ödül verildiği algılanmaktadır.

2.1.5. İş Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Personel tatminsizlik sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve personel arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, 2003). İş tatminsizliği,

daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. Personel, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, personelin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı personel devir hızının artmasına neden olmaktadır (Bingöl 1990; 96, Akıncı, 2002; 3).

Rusbelt vd. (1988), personelin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedir. Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan örgütten ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Bu tepki sınıflarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeden izlemektir (Çekmecelioğlu, 2005). Birey açısından bakıldığında, iş tatmini düşük olan personel, başka işler aramaya yönelebilir ya da işinde tatmini artıracak başka yollar aramaya başlayabilir. İş tatminsizliğinin sonuçları örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunları ve personel devir hızında artış olarak ortaya çıkabilir. Bunun aksine iş tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak da görülebilir. İş tatmini genelde etkin bir yönetimin sonucu olarak görülmektedir (Örücü vd., 2006; 50).

İş tatminsizliğinin örgütsel yapı ve örgütün iş akışlarına olumsuz etkisi vardır. Ayrıca iş tatminsizliği;

- Personel arasında huzursuzluk,
- Mal ve hizmet kalitesinde düşüş,
- Personel devamsızlığında artı,
- İş kazalarında artış,

- İşletme politika ve süreçlerine karşı uygunsuzlukta artışa sebep olmaktadır (Aksu ve Aktaş, 2005; 481).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında iş tatminsizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan daha ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır:

2.1.5.1. Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel açısından sonuçları; psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme ve stres tepkileri olarak sıralanabilir.

2.1.5.1.1. Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar

Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001; 202). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Akıncı, 2002).

Personelin işlerinde ki yaşadıkları iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığında kişilerde yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Elbette buna bağlı olarak da kişilerin bedenlerinde bir takım fiziksel tepkiler ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; 151, Pehlivan, 1995; 48-51, Eren, 2001; 239,):

Görüldüğü gibi iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sadece duygusal problemlere neden olmamaktadır. Aynı zamanda personelde çok önemli fizyolojik problemlere neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Buna bağlı olarak da personelin hastalanmaya bağlı işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü

gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar ortaya çıkacaktır.

2.1.5.1.2. Engellenme

Günlük konuşma dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram, hedef merkezli bir davranışın karşılaştığı engel nedeni ile gösterilen psikolojik bir reaksiyon (Slevin, 1985; 61) olarak tanımlanmaktadır. Çözülmeyen problemler ve tatmin edilemeyen istek ve ihtiyaçlar zaman zaman bireylerde tatminsizlik ve güvensizlik yaratmaktadır. Bu durum da hayal kırıklığına neden olmaktadır (Drafke ve Kossen, 1997; 416).

Hayal kırıklığının kaynağı gerçekte bireylerin kendileridir. Zaman zaman bireylerin hedefleri sahip oldukları yetenek ve imkânlardan daha yüksekte olabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1997; 438). Böylelikle abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına sürüklenmektedir (Klareich, 1998; 121). Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları olduğu, ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Eroğlu, 1998; 305).

Görüldüğü gibi karşılanmamış ihtiyaçlar bireyde gerilim ve hayal kırıklığı yaratmakta ve farklı tepkilere sebep olabilmektedir (Sertçe, 2003). Dolayısıyla işinde belediklerini bulamayan ve tatminsizlik yaşayan bir personelin hayal kırıklığına bağlı olarak bir engellenme duygusu içine girmesi ve buna bağlı olarak da bir takım uyumsuzluk ve çatışmalar yaşamayı kaçınılmazdır.

2.1.5.1.3. Stres Tepkileri

Stres kavramı, “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” (Davis, 1988) olarak tanımlanmaktadır. Robbins ise, (1996; 611) stres kavramını tanımlarken, sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler şeklinde tanımlayarak, stresin belirgin olarak kişilerin beklentilerinin karşılanmamasının sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir tepki olduğu

vurgulanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi iş tatminsizliği personelde strese neden olabilmektedir. Çünkü iş tatmini sağlayamayan personel bir süre sonra hayal kırıklıklarına bağlı olarak, tatminsiz bir çalışma ortamı ve şartlarından kaynaklanan bir stres yaşamaya başlayacaklardır. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine girmektedir. Sonuç olarak, bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu, 2000; 337).

2.1.5.2. Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgütsel açısından sonuçları, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma olarak sıralanabilir.

2.1.5.2.1. Devamsızlık

İş devamsızlığı, personelin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken personelin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu, 2000; 336).

Devamsızlık, hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanuni işler devamsızlık nedenleridir (Keskin, 1997; 150).

Ancak, işletmelerde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. İş devamsızlık bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kollektif huzursuzluğun bir sonucu olabilmektedir. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi

personeli işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan, 1995; 61).

Yıldırım'ın (1989; 39) çalışmasında ortaya koyduğu gibi; düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı veya az iş yükü, haksızlığa uğrama, iş yerinin fiziksel koşulları ve vardiyalı çalışma gibi faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan iş tatminsizliği neticesinde personel devamsızlığa yönelmektedir.

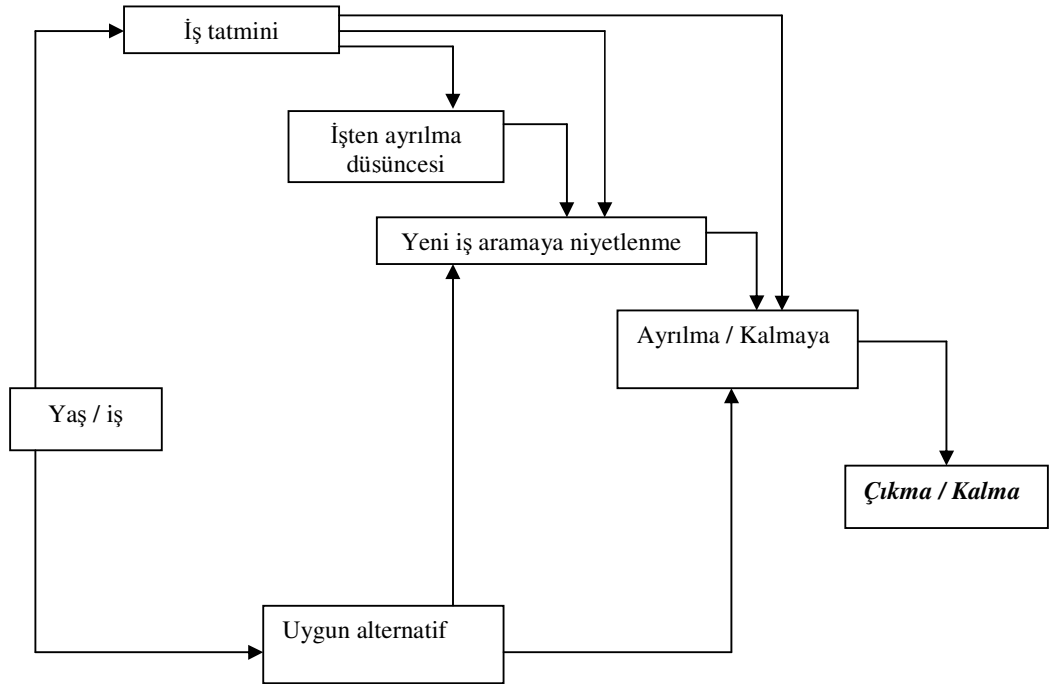
2.1.5.2.2. Personel Devri

Personel devri, personelin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. (Eren, 2001; 275, Walker, 1992; 119). Sıfır personel devri bir mittir. Personel birçok sebeple işten ayrılabilir. Emekli olabilir, başka bir işi kabul edebilir, ölebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir. Önemli olan kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. Yöneticinin işi personel devrinin kontrol edilebilir bölümüyle ilgilenmektedir. Personel devrinin önlenmesi için iş tatmininin sağlanması, personele kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Eade, 1993; 210-211).

Personel devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli personelin yerine getirilen personelin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü personel devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelikte işletmeden ayrılan deneyimli bir personelin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995; 213).

Genel iş pazarının daha fazla alıcı olduğu dönemlerde, personelin tatminsizlik düzeyi ayrılma davranışlarını da etkilemektedir. Bireyler daha iyi iş fırsatları bulduklarında tatminsizliklerini net ve belirgin bir şekilde gösterme eğilimindedirler. Bu durumda, bireyler kendilerine daha uygun iş imkânı olduğunu bildiklerinde, işten gönüllü ayrılmalarında tatminsizlik duyguları daha da önemli bir rol oynamaktadır (Trevor, 2001; 631). O anki işinden tatmin olmayan personel, alternatif işler aramakta ve çoğunlukla da bulmaktadır. Bu da alternatif işin bulunması durumunda tatminsizlik düzeyinin işten ayrılacak kadar artmasına yol açmakta, sonuçta da çalışan işletmeden ayrılmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1987; 314). Söz konusu ilişki Şekil 2.4'deki modelde de gösterilmiştir.

Şekil 2.4. Mobley, Horner ve Hollingworth'ün İş Tatmini ve Personel Devri Modeli.



Kaynak: Dipboye ve diğerleri., 1994, s. 165.

Bu modele göre; personelin işinden tatmin olmaması, personelin işten ayrılmayı düşünmesine neden olmaktadır. Personelin işten ayrılma düşüncesi kesinleştiğinde personel alternatif iş olanakları aramaya yönelir. Daha sonra personel

o anki işi ile alternatif işler arasında karşılaştırma yapar. Karşılaştırma sonucunda personel işletmede kalır veya işletmeden ayrılır.

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın sonucunda iş tatmininin işten çıkma ve yeni iş arama konusunda en etkili neden olduğu görülmüştür (Landy, 1989; 478). İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişki ters orantılı olarak saptanmıştır. İş tatmini arttıkça, personel devrinde de azalma oluşmaktadır. Ancak, bu ters orantının gücü, bir bakıma piyasada alternatif işlerin olup olmaması ile de ilgilidir (Mitchell ve Larson, 1987; 142).

Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında personelin kendi isteği ile işten ayrılmasının büyük çoğunluğu iş tatminsizliği ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ancak, personel devrinin örgütteki iş tatminsizliğinin tek belirtisi olmadığını, fakat işten ayrılma isteğinin belirgin tepkilerinden birisi olduğunu belirtmek gerekir (Keskin, 1997; 151).

2.1.5.2.3. İş Uyuşmazlıkları

Personelin iş tatminsizliğinin bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler (Sertçe, 2003). İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek bu gibi sonuçlar, iş tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal bir takım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır.

2.1.5.2.4. Yabancılaşma

Personelin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran, 1998; 229). Bireyin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki

yeri ne kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o kadar fazla olmaktadır (Keskin, 1997; 151).

Genel olarak yabancılaşmanın en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan streştir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı gütmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermektedir (Eroğlu, 2000; 337).

Personelin iş tatmininin sağlanması için, personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması(maddi ve manevi), adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, işyerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Eade,1993;211).

2.1.6. Otel İşletmelerinde İş Tatmini

Turizm sektöründe, turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektördeki emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle "insan" faktörü büyük ölçüde ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; personelin, rekabet avantajını kazanmak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan personelin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan personelin müşteriye tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Bu bakımdan, hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde personelden en fazla faydanın sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Bolat, 2000; 104, Akıncı, 2002; 2).

Turizm işletmelerinin yapısından kaynaklanan mevsimin çok sınırlı döneminde, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaşan işler personeli tembelleştirmekte bu yüzden işlerini gereği gibi yapmamalarına sebep olabilmektedir. İşin geçici olması fazla ücret talebini de artırmaktadır (Usta, 2002; 127). Otel işletmelerinde personelin iş tatminini sağlamak için, personele sürekli iş imkânı sunabilmek ve eğer sunulamıyorsa da ücretin ve imkânların tatmin edici düzeye çıkarılması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için iş tatmini yüksek olan personelden yararlanması gerekmektedir (Örücü vd., 2006; 50). Otel işletmelerinde çalışanlar kendi istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilme düzeylerine göre otel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ederler (Lam vd., 2001; 157).

Turizm işletmelerinde personelin iş tatmini derecesini belirleyen faktörler; eğitim ve kişisel becerileri geliştirme seviyesi, kişinin ve grupların benimsenmesi, devamsızlık ve hastalık oranları, personelin hoşnutsuzluğu, personel devir hızı, iş kazalarının seviyesi, ek faydalar ve sosyal olanaklardır (Tavmergen, 2002; 88-89).

Konaklama işletmelerinde personel devri, nedenlerinin geniş bir şekilde araştırılması gereken büyük bir problemdir. Düşük ücret, yetersiz olanaklar, kötü çalışma koşulları, düşük personel morali ve olumsuz iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık) bu nedenlerden bazılarıdır. Personelin kişisel özellikleri ile iş tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, otel işletmelerinde doğru insanın doğru yere en iyi şekilde yerleştirilmesi açısından önemlidir (Silva, 2006; 324). Konaklama işletmelerinde personel tatmininin sağlamanın yolu, personelin ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir ortamın oluşturulmasıdır. Bunun için; ücret ve ücret dışı teşvik programları (maddi ve maddi olmayan ödüller), sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamı ve çevre yaratmak, sosyal programların geliştirilmesi, istihdam güvencesinin sağlanması, sürekli eğitim imkânlarının sunulması, katılımcı yönetim ve örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir (Bolat, 2001; 110).

İş tatmini özellikle hizmet ağırlıklı olan otel işletmelerinde daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden tatmin olmayan personelin verimli çalışması mümkün değildir. Öte yandan otel işletmelerinde görülen iş ve faaliyetlerin çok çeşitli olması her

kademede bu iş ve faaliyetlerin sonuçlar itibariyle analizini zorunlu kılar. Otelin bir bölümündeki aksama, bölümler arası koordinasyonun sıkı ilişkisi nedeniyle diğer bölümleri etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini otel işletmelerinde çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Oral, 2005; 268).

Duygusal istikrara sahip, yaratıcı ve dışa dönük personel, daha az örgütü bırakma eğilimine ve yüksek iş tatminine sahiptir. Bu yüzden otel işletmeleri için istenilen personeldir (Silva, 2006; 325). Tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de, iş tatmini, personelin verimlilik ve başarısını, ayrıca bireysel olarak sağladığı iş tatmini ölçüsünde müşterileri memnun ve tatmin etmesini etkilediğinden olduğundan çok daha önemlidir (Özkaya, 1997; 220).

Otel işletmelerinde, iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunların başlıcaları (Oral, 2005; 269);

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılılığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikâyetlerinin artması,
- Personel şikâyetlerinin artması,
- Yiyecek-ıçecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinin çoğalması,
- İş kazalarında artışlar,
- Yiyecek-ıçecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşmeler,
- Personelde işe devamsızlığın artması,
- Personel devir hızının yükselmesi.

Kuşlvan ve Kuşlvan (2005; 187-196); otel işletmelerinde personelin iş tatminine yönelik yaptıkları çalışmada, personelin tatminini etkileyen iş ve işletme

ile ilgili faktörleri sınıflandırmışlardır. Bu faktörler; insan kaynakları yönetimi uygulamaları (seçici işe alma, eğitim, ücret, sosyal haklar, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, kararlara katılım, performans değerlendirme ve iş güvencesi), sosyal ilişkiler (amirinden sosyal destek, çalışma arkadaşlarından sosyal destek), rol (stres) faktörleri (rol belirsizliği, rol çatışması, işyükü, kaynak yetersizliği, rollerarası çatışma), işin özellikleri (işin özellikleri), fiziksel ortam (personelin fiziksel çalışma ortamı, personel kullanım alanları) olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda insan kaynakları uygulamalarının ve sosyal ilişkilerin genel iş tatminini belirlemede en çok etkisi olan değişken grupları olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarında en çok etkisi olanlar sırasıyla performans değerlendirme, seçici işe alma, terfi fırsatları ve sosyal haklardır. Sosyal ilişkilerde ise birinci derecedeki amirlerin iş tatmini üzerindeki etkisi oldukça önemli bulunmuştur.

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, personelin %73'ünün aldıkları ücretten orta düzey ve üzerinde tatmin oldukları belirtilmektedir. Ayrıca personel, işyerlerinin sosyal beklentilerini karşılama, fazla çalışmaları sonucu aldıkları ek ücret, ödüllendirme çalışmaları, bilgi ve becerileri doğrultusunda terfi edebilme olasılığı, çalışma saatleri, çalışma koşulları, işyerinde dostluk ve arkadaşlık ilişkileri ile yüksek tatmin elde etmektedir. İşyeriyle ilgili olarak, işlerindeki verimlilik düzeyleri, işleriyle ilgili kararlara katılım, işlerinin değer yargılarına uygunluğu, işleriyle ilgili yeniliklere uyum sağlayabilmeyi tatmin edici bulmaktadırlar. Ancak, işlerini kaybetme olasılığı ve iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkilemesi personeli tedirgin etmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005; 191). Otel işletmelerinde çalışan personelin yaşa ve kıdeme göre iş tatmininin tespit edilmesine yönelik yapılan bir çalışmada kıdemin yaşa göre iş tatminin de daha belirgin rol oynadığını belirlenmiştir. Bunun olası nedeni dışsal ödüllerin personel tatmininde oynadığı rol olabilir (Sarker vd., 2003; 756).

Otel işletmelerinde uzun süredir genel müdür kadrosunda bulunanların diğerlerine oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmüştür (Kim, 1994: 11). Ayrıca hareket serbestisi olan personel, iş tatminsizliği konusuna kendisinden daha az hareket serbestisi olan personelden daha duyarlıdır. Hareket serbestisi olan

personelin deneyim ve bilgi düzeyinin yüksekliği, onların daha fazla iş olanaklarına sahip olmalarını sağlamaktadır (Trevor, 2001: 634).

Lam, Zhang ve Baum (2001; 163) otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatminine yönelik yaptıkları çalışma sonucunda; eğitim düzeyleri yüksek olan personelin işlerindeki tatmin düzeyinin düşük olduğunu, daha saldırgan ve daha fazla karşılanmamış beklentileri olduğunu ifade etmişlerdir. Potansiyeli olan iyi öğrenim görmüş personele iş rotasyonu fırsatı sağlamak, beklentilerini karşılamakta yararlı olabilir. İş rotasyonu programı sonucunda yeni çevre, yeni bilgi ve öğrenme fırsatları personelin motivasyonunu ve iş tatminini yükseltebilir. Bununla birlikte aynı çalışmada işletmede on seneden fazla çalışan iyi eğitim görmüş personelin daha fazla tatminsizlik yaşadığı belirlenmiştir. Personelin iş tatminini etkileyen diğer önemli konular ise terfi ve ücrettir. Çalışmanın sonucunda günümüzde personelin kişisel güçlerini özgür bir şekilde kullanmak istedikleri belirlenmiştir. Personel yüksek düzeyde iş katılımı ve işleriyle ilgili karar vermek istemektedir. Bu yüzden otel işletmelerinin, personeli güçlendirmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Otel işletmelerinde personelin iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmada, içsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yokken, dışsal tatmin arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirlenmiştir (Nasurdin, 2005b).

Otel işletmelerinde ön ofis personelinin performansı ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmada; kişisel etkinlik ve çabanın, ön ofis personelinin iş tatmini ile olumlu ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Karatepe vd., 2006; 557). Otel işletmelerinde personel tatmini ile müşteri tatmini ve örgütsel performans ilişkisi konusunda (Lalopa, 1997, Testa 1998) çalışmalar yapılmıştır. Otel işletmelerinde personelin kişisel değerleri, örgüt kültürü ve personel ile örgüt arasındaki uyumun iş tatmini üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir (Tepeci ve Barlett, 2002; 151-170).

Otel işletmelerinde müşteri sadakatini geliştirmek kadar personelin iş tatminini sağlamakta önem kazanmıştır. Otel için müşteri sadakati önemlidir, çünkü rekabet oldukça yoğundur. Çoğu otel personelin kaliteli hizmet sunmasını, rekabet avantajı sağlamak için bir kaynak olarak görmektedir. Otel personeli yüksek kalitede

bir hizmet sunarak, otelin imajını ve algılanan (ve mevcut) hizmet kalitesi düzeyini artırabilir (Arnett vd., 2002; 88).

Kurumsallaşmış konaklama işletmelerine en iyi örneklerden biri olan zincir oteller grubu Ritz Carlton'un, personelini "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlayan sloganı, personeline verdiği önemi ve değeri göstermektedir. İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında nitelikli personelin etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır (Akıncı, 2002). İş tatmini otel işletmelerinde personelin müşterilere daha saygılı ve iyi davranmasına yardımcı olduğu için önemlidir. Hizmet personelinin müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmesi için örgütün personelin iş tatminini sağlaması gerekmektedir (Arnett vd., 2002; 88).

Otel işletmelerinde iş tatminini sağlanması, personelin işletme amaçları doğrultusunda müşteri tatmini için daha fazla çaba harcamasını sağlayacaktır. Böylece işletme etkinlik sağlarken, personelde iş yerinde huzur ortamını yakalayacaktır. Özellikle otel işletmeleri açısından personelin iş tatminini sağlanması çok önemlidir. İş tatminsizliğini sonuçlarında da görüldüğü gibi personelin kişisel olarak zarar görmesi ve işletmeye zarar vermesi söz konusudur. Müşteri ile doğrudan iletişim kuran otel personeli, eğer mutsuzsa bunu müşteriye yansıtacak ya da bilinçli olarak işletmeye zarar vermeye çalışacaktır. Bu yüzden örgütün başarısı için personelin iş tatmininin sağlanması öncelikli konular arasında yer almalıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, üzerinde çok durulan modern yönetim kavramlarından biridir. Personele verilen önemin artmasıyla birlikte bu kavramla ilgili yapılan araştırmalar da artmış ve birçok tanımlamalar yapılmıştır.

Bu tanımlama çalışmaları tarihsel gelişim süreci içinde şu şekildedir (Varoğlu, 1993; 2-3, Balay, 2000; 15-16, Devocioğlu, 2003; 114, İnce ve Gül, 2005; 3-6);

- Kişinin, yan fayda (side-bet) sağlaması ve bunu tutarlı faaliyetlerle bütünleştirmesidir (Becker, 1960).
- Bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Grusky, 1966).
- Bağlılık, sosyal aktörlerin enerji ve bağlılıklarını sosyal sistemlere sunmadaki isteklilikleridir (Kanter, 1968).
- Personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesidir (Lauer, 1968).
- Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice, 1969).
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Schneider ve Nygren, 1970).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon, 1971).
- Birey ile örgüt etkileşimi ve personelin elde ettiklerinin katkılara oranı ile ilgili algılamalarıdır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
- Kişinin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasıdır (Buchanan, 1974).
- Bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür (Salancik, 1977).
- Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesidir. (Steers, 1977).
- Örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982).

- Bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güçtür (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
- Örgütü oluşturan çoklu öğelerin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/ya da toplum) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985).
- Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ceza ya da ödül bulunmasa bile işini sevme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986).
- Bağlılık, kişinin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygı duymadan bütünleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989).
- Örgütsel bağlılık personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan bir davranıştır (Meyer ve Allen, 1996).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000).
- Personelin örgütte kalmak istemesi, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, personelin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005).

Tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık personelin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirilmesi, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışması ve örgütü kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak bırakmamasını ifade etmektedir.

Porter vd. (1974), örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Reichers, 1985; 468):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve güçlü bir bağlılık duymak,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunmak,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Bu faktörler özdeşleşme, içselleştirme ve sadakat olarak da adlandırılmaktadır (Bar-Hayim ve Berman, 1992; 379). Bağlılık örgütte kalma arzusu duyma, kalma niyeti, üyeliğini devam ettirme, katılım ve performans sağlar (Chow, 1994; 3). Örgütün değerleri kişisel değerler ile uygun olduğu zaman örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

Bağlılık kavramı sosyologlar ve psikologlar tarafından tartışılan ve analiz edilen konulardan biridir. Sosyologlar kişisel ve örgütsel davranış açısından bağlılığı; kişinin, toplumun ya da sosyal grupların doğru ve uygun saydığı biçimde davranması olarak tanımlamaktadır. Eğer kişi bu standartlara uymazsa ve uygun davranışlarda bulunmazsa cezalandırılır. Kişi sosyal kurallara ve kültürel değerlere bir zorlama olmadan bağlı kalır. Başarı ve olumlu davranışların buna göre değerlendirildiğini bilir. Bağlılık davranışının temelinde de bu yatmaktadır. Psikologlara göre de kişi, ihtiyaçlarının tatminini artıracak şekilde davranışlarda bulunacaktır (Becker, 1960; 32-34). Örgütler, bağlılığın temelinde yatan ahlaki değerleri ve kişisel ihtiyaçları bilmeli, bunu örgütün amaçları ile bütünleştirerek personele beklediği şekilde davranmalıdır.

Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa bu noktada örgütsel bağlılığın olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli değildir (Balay, 2000; 55).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabul etme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi personelin tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, iş gücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005; 1).

Örgütsel bağlılık çalışmalarında örgüte bağlılık, üst yönetime bağlılık, bir üst amire bağlılık ve çalışma gruplarına bağlılık olarak ele alınmaktadır (Becker, 1992; 235-240). Personelin örgüte bağlılığı, kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak önemlidir. Güçlü bağlılık kişisel olarak ait olma hissini, güvenlik, etkililik, kariyer gelişimi ve içsel ödülleri geliştirir. Örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına etki eder (Mowday vd. 1982, Randall, 1987, Rowden, 2000; 30).

Yöneticiler açısından örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgütün tamamı hakkında sahip oldukları duygular ve inançların toplamıdır. Örgüte bağlı olan yöneticiler; örgütlerine karşı yüksek düzeyde sadakat hissederler, örgütte çalışmaktan gurur duyarlar, örgüt amaçlarına inanırlar. Bu yöneticiler işletme için görevlerinin ötesinde ve üstünde hareket ederler ve iş bırakma ihtimalleri daha azdır (Jones ve George, 2003; 83-84). Örgütsel bağlılık, yönetici ve personel arasındaki güveni geliştirir. Örgütte istikrarın ve yeniliğin sağlanması, amaçlanan başarıya ulaşması gibi konularda önemli bir rol oynar. Personel-yönetici arasındaki ilişkiler daha iyi düzeye gelir ve örgüt iklimi gelişir (Avamleh, 1996; 65-66). Güçlü örgütsel bağlılığı olan personel ve yöneticiler örgütsel değerlere gerçekten inanırlar ve bu da güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Eğer yönetici gerçekten örgütüne bağlıysa ve inanıyorsa, örgütsel amaçları başarmayı ve örgüt değeri konusunda dışarıdaki ve içerdeki insanları ikna etmesi ve performans göstermelerini sağlaması daha kolay olur (Jones ve George, 2003; 83-84).

Yöneticiler, personelin en iyi şekilde davranmalarını kontrol etmek için günün her saniyesi arkalarında bekleyemezler. Yöneticinin daima haklı olduğu görüşüne sahip olan örgütlerde yaratıcılık ve yenilik gelişmez. Bağlılık yaratmak için yöneticinin yönetim şeklini personele karşı olumlu bir tutuma dönüştürmesi gereklidir (Khan ve Mishra, 2004; 120).

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü örgütsel bağlılık aşağıda sıralanan ve örgütsel etkinliğin sağlanması için önem arz eden konularla yakından ilişkilidir. Bu konular (Balay, 2000; 1):

- İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleridir.

Güçlü bir bağlılık oluşturan örgütlerde, genel amaçlara hizmet için personel daha fazla güçlendirilir, örgütsel değerler örgüt üyelerini daha sıkı bir şekilde bir arada tutar (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004; 331). Bu yüzden örgütsel bağlılık sık sık personel devri ve devamsızlığın güvenilir göstergeleri olarak kabul edilir (Chow, 1994; 3).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı belirleyen bu faktörleri, Schwenk (1986) kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler olarak sınıflandırmıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982) farklı bir sınıflandırma yaparak bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktöre ayırmaktadır (İnce ve Gül, 2005; 57). Bununla birlikte çeşitli dönemlerde örgütsel bağlılık konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

Farklı dönemlerde yapılan bu sınıflandırmalar ortak birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikleri kişisel, örgütsel ve dışsal (örgüt dışı) olarak belirtmek mümkündür. Her faktörün düzeyi personeli farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003; 83, Balay, 2000;51, Çetin, 2004; 99, Bayram, 2005; 134, Devecioğlu, 2003; 115–116, İnce ve Gül, 2005; 57–86):

2.2.1.1. Kişisel faktörler

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim düzeyi
- Medeni durum
- Kıdem ve deneyim
- Bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı
- İçsel motivasyon, çalışma değerleri
- Rol belirsizliği, rol çatışması
- Yapılan işin önemi ve alınan destek

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin oransal olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen personelin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005; 58).

2.2.1.2. Örgütsel faktörler

- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- Ücret dışında sağlanan haklar
- İş saatleri, ödüller, rutinlik
- Personele gösterilen ilgi, personele tanınan fırsatlar

- Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları
- İşin içeriği, iş kapsamı
- Katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri
- Parasal ödüllendirme sistemleri
- Aşırı iş yükü, iş stresi
- Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi
- Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı,
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları
- Esnek çalışma saatleri ve ücret sistemi

Mevcut örgüt ikliminde örgütsel bağlılığın sağlanmasın da yöneticilerle iletişim, öğrenme fırsatları ve esnek çalışma saatleri gibi iş çevresi özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyen belirleyicilerdir. Esnek çalışma saatleri içerisinde öğrenme fırsatlarının sağlanması başarılı bir öğrenim sağlayacaktır. Yönetici ile iletişim halinde olarak öğrenme de başarının temelini oluşturacaktır (Ng. vd., 2006; 484-486).

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu tespit edebilmişlerdir (İnce ve Gül, 2005; 57-58).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin en önemli göstergeleridir. Devamsızlık ve personel devri işletme açısından oldukça maliyetlidir, düşük verimlilik ve morale, yüksek maliyetli işe alma, eğitim ve personeli işte tutma maliyetlerine yol açmaktadır (Koh ve Boo, 2004; 686).

2.2.1.3. Örgüt Dışı Faktörler

- Yeni iş bulma olanakları
- Profesyonellik
- İşsizlik oranı
- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu
- Sektörün durumu

Kişisel ve demografik faktörler ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin bulunduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Balay, 2000; 55-64). Personel çalıştığı süre boyunca örgüte yaptığı yatırımların boşa gideceği, kıdem alamayacağı düşüncesiyle örgüte bağlı kalmaktadır. Daha yaşlı insanların örgüte daha fazla bağımlı olma eğilimi gösterdiği görülmektedir. Örgütten ayrılmanın maliyetlerini düşünmenin yanında kişisel tercihleri ya da örgüte kalması gerektiğine inancı sebebiyle örgütte kalmaları da olasıdır. Örgütte çalışılan süre, yaş, eğitim durumu ve kıdem örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır (Cohen, 1993; 1145–1155, Rowden, 1999; 32-33, Labatmediene vd., 2007; 196).

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, Personelin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000; 58). Örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık artmasına rağmen, bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003; 96).

Kişinin kendi değer sistemindeki fayda düşüncesinin analiz edilmesi, kişisel bağlılığın tamamen anlaşılmasında önemlidir. Kişinin neyi kazanmak istediği ve neyi kaybetmekten korktuğunu ve davranışlarını neye göre devam ettirdiğini bilmek bağlılığın tam olarak anlaşılmasını sağlayacaktır (Becker, 1960; 39).

Personelin kişisel yatırımları, onları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim ve benzeri örgütsel yatırımlar, örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte bağlılığı da güçlendirmektedir. Personelin örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlamak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Ayrıca, personele adil davranılması, yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile personel arasında etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2004; 400–401).

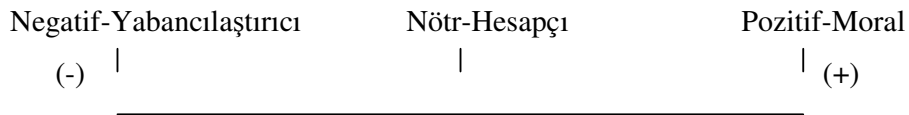
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar, farklı sınıflandırma çalışmalarını da beraberinde getirmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yer alan sınıflandırmalar şu şekilde sıralanabilir (Wiener, 1982; 423, Balay, 2000; 19–24, Bayram, 2005; 129–132);

2.2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgütlere bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en uçta negatif- yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en uçta pozitif- moral bağlılığı bulunmaktadır.

Şekil 2. 5. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması



Kaynak: Balay, 2000'den uyarlanmıştır.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:**

Birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelir. Bu bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalması için zorlanmaktadır.

- **Hesapçı bağlılık:**

Bireyler, bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Bu bağlılıkta, birey verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır.

- **Moral bağlılık:**

Standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. En olumlu uçta yer alan bu bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

2.2.2.2. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı evreler olduğunu ileri sürmüştür. Personelin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal evreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal evrelerin ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer taraftan kişiler rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir. Üyelerin araçsal-dışsal ödüllere bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı nispeten fazladır.

2.2.2.3. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), örgütlerde normatif değerlerin önemine değinmiş ve personelin normatif değerlerine bağlı olduğu için örgütü terk etmediklerini belirtmiştir. Normatif bağlılıkta personel, örgüte ahlaki değerlerinden dolayı bağlıdır ve bu sebeple örgütün etkinliği için çaba harcamaktadırlar. Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur.

- Araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) hesapçı, yararcı, kendi istek ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütün amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. Diğer bir deyişle değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, personelin bazı güdülerini doyururken; personelden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya personelin lehine olduğu sürece personel, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.
- Örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Örgütün amaç ve değerlerine bağlılık, personelin örgüte duygusal bağlılığıdır. Personel örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve bunları içselleştirir. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü bu sınıflandırmada, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir.

Şekil 2.6. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Değer Uygunluğu ve Genelleştirilmiş Sadakat-Görev

			Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev	
			Yüksek	Düşük
Örgütsel-Kişisel Değer Uygunluğu	Değerler Uyumlu	A) Yüksek-Dengeli	B) Orta-Ahlaki Zorunluluklar	
	Değerler İlgisiz	C) Orta- Kör Sadakat	D) Bağlılık Yok-Orta	
	Değerler Uyumsuz	E) Yabancılaşma	F) Yabancılaşma	

Kaynak: Wiener, 1982; s. 423.

Şekil 2.5’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın belirleyici olarak değer uygunluğu ve genelleştirilmiş sadakat ve görev duygusu arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütsel değerlerin ve kişisel değerler ile uyumlu olduğu durumlarda örgütsel bağlılığında yüksek olduğu, uyumsuz olduğu durumlarda ise yabancılaşma yaşandığı düşünülmektedir. Örgütsel ve kişisel değerler birbiriyle ilgisiz ise körü körüne bir bağlılık, işletme amaçları ile bütünleşememe durumu ortaya çıkacaktır.

2.2.2.4. Mowday-Porter ve Steers’in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982), bağlılığı tutum ve davranış olarak ikiye ayırmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğinden kaynaklanırken davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir.

2.2.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmaktadır:

- Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur.
- Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, örgütteki diğer üyelerle iyi ilişkiler içerisinde olmak ve ilişkiyi devam ettirebilmek için gerçekleşmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar örgütte personelin değer yargılarıyla bireyin bakış açısı uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Uyum bağlılığı, ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığı ise bireyi, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönlendirmektedir.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda, bağlılığın üç farklı yaklaşım altında toplandığı görülmüştür. Bu yaklaşımlar; davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve normatif bağlılık şeklindedir:

2.2.3.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımda, personel geçmişte elde ettiği ücret dışı faydalar, gelirler (sosyal sigorta, yaş ve kıdem gerektirdiği maaş artışları vb.) gibi geçmiş eylemler nedeniyle örgüte bağlılık duymaktadır. Personel, işten ayrılmanın aşırı

maliyetli olacağını düşündüğü için bağlılık duymaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık daha hesapçı bir yapıya dönüşmektedir (Blau ve Boal, 1987; 290).

Örgütsel bağlılık, personelin harcadığı emek, zaman ve çabası ile sahip olduğu statü ve maaşı örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceğini düşünmesi yüzünden örgüte bağlı kalmasıdır. Yan faydalar olarak ifade edilen, bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucu elde edeceğini düşündüğü ekonomik ve sosyal faydalar, bireyin davranışlarını kısıtlayarak belirli sınırlar içerisinde hareket etmesini sağlar. Bunun sebebi bireyin yeni yan faydalar elde etmek istemesi ve yan faydaları kaybetmemeye çalışmasıdır. Sosyal açıdan, tutarlı davranışların desteklenmesi, tutarsız davranışların ise cezalandırılması nedeniyle birey tutarlı davranışlar sergiler. Psikolojik açıdan ise ihtiyaçları karşılamak ve sahip oldukları yan faydaları kaybetmemek için örgüt üyeliğini devam ettirir (Becker, 1960; 32–38).

Personelin örgüte bağlılığı konusunda önemli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Becker, 1960; 36-37);

- **Genel Kültürel Beklentiler;** Toplumun kişiden beklediği davranışlardır. Kişinin işini çok sık değiştirmesinin onu güvenilir bir insan olacağını göstermesi ile işine devam etmesi buna örnek olarak verilebilir.
- **Örgüte İlgili Bürokratik Düzenlemeler;** Kişinin kazandığı hakları (emeklilik fonu vb.) kaybetmekten korkması.
- **Sosyal Durumuna Uygun Davranışlar;** Kişinin sosyal saygınlığını kaybetmemek için gösterdiği davranışlar.
- **Sosyal Sürece Uyum;** Kişinin diğerleri ile iletişimi kapsamında uygun davranışlarda bulunması.

Yan fayda, kişiye daha fazla yatırım yapmak ya da ek faydalar sunmak değil, kişisel ihtiyaçları anlamaktır. Kişi sosyal ve kültürel değerlere uygun davranışlarda bulunur, çünkü toplumun düşünceleri önemlidir. Örneğin kişi güvenilir olarak görünmek istemediği için mevcut işini daha iyi bir alternatifle değiştiremeyebilir.

Kişinin işi ile ilgili örgütsel düzenlemeler, ayrıldığı zaman para kaybedeceğini düşünmesi de yeni bir işi seçmesini engelleyebilir. Ayrıca sosyal pozisyonunu kazanmak için gösterdiği çabalarda diğer bir pozisyona geçmesini engelleyebilir (Becker, 1960; 35-37).

Becker'e göre kişinin yaptığı yatırımlar ve yan faydalar zaman içerisinde artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi yaptığı yatırımların temel göstergesidir. Kişinin yaşı ve kıdemi arttıkça yatırımları da artmakta buna paralel olarak kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce ve Gül, 2005; 52).

Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005; 129).

2.2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Porter, Steers ve Mowday (1974) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve bu etkileşiminin derecesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve kabul etmesi, örgütün amaçlarına ulaşmak için yüksek performans göstermesi ve örgüt üyeliğine devam etmek için güçlü bir istek duymasını içermektedir.

Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, personelin örgüte karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgütle uyumlu hale gelmesini ifade etmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık belli bir örgüt ve hedef ile personelin bu amaçlara ulaşmak için örgütte bir üyelik kazanma isteği olarak ifade edilmektedir (Blau ve Boal, 1987; 290). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının oransal gücüdür (Çöl, 2004b; 8). Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile

özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005; 129)

2.2.3.3. Normatif Yaklaşım

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedef ve çıkarları karşılayan biçimde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır. Bağlılığı olan kişiler, hareketlerinin sonuçlarına göre değil, içselleştirilmiş standartları doğrultusunda davranma eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle bağlı kişiler, belli davranışları kişisel faydaları için değil “doğru” ve “ahlaki” olduğu için yapmaktadır. Bu tanım özellikle içselleştirilmiş normatif baskılara yönelmektedir. Çünkü bu tarz bir tanım kesin ve tek bir yapı olarak örgütsel bağlılığı tanımlamaya yardımcı olmaktadır. İçselleştirilmiş sosyal normatif baskılar tartışılmaya açıktır. Çünkü ödül ve ceza ile ilişkili davranışları oluşturmada ve kontrol etmektedir. Bu nedenle bazılarının göre bilinçli-araçsal motivasyonun özel bir durumu olarak görülmektedir (Wiener, 1982; 419-421).

Sosyal ve normatif inançlar olarak ikiye ayrılan normatif bağlılıkta, sosyal normatif inançlar, bireyin diğer kişilerin nasıl davranmasını beklediğine ilişkin inançlarını, bireysel normatif inançlar ise bireysel ahlaki standartları ifade etmektedir (Wiener,1982; 419–424).

2.2.3.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen'e (1997; 11) göre örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı üyesi olma kararını almasını sağlayan bir davranıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarında dört ortak özellik vardır. Bunlar; psikolojik bir durumu yansıtmaları, örgüt üyeliğini sürdürme kararı, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunmasıdır. Örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunmasına rağmen her biri birbirinden farklı yapıya sahiptir.

2.2.3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Bireyin kendini örgütüyle özdeşleştirdiği, etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan memnun olduğu durumları ifade eder. Örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığa geliştiren faktörleri; kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş deneyimleri olarak ifade etmek mümkündür. Bunlardan iş yaşantıları, personelin örgütte ve iş rolünde kendisini rahat hissetmesine olanak veren psikolojik gereksinimleri kapsamaktadır. (Allen ve Meyer 1990; 2-4, Meyer ve Allen, 1997; 11). Duygusal bağlılık faktörlerini; iş güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin öneriye açık olması, iş gereklerinin uygunluğu, güven duygusu, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, kararlara katılım olarak genişletmek mümkündür (Allen ve Meyer,1990; 17).

2.2.3.4.2. Devam Bağlılığı

Bireyin farklı yönde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler sebebiyle bireyin örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler, örgütte çalışmanın uzunluğuna göre vazgeçilecek olan bireysel kazançlar ve iş olanaklarının kısıtlılığıdır. Birey kendine uygun iş olanaklarının az olduğunu düşündüğünde örgüte olan bağlılığı daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990; 3-4).

Devam bağlılığının faktörleri; personelin sahip olduğu yetenek ve eğitim, personelin örgüte yapmış olduğu yatırım, personelin kaybedeceğini düşündüğü faydalar, sosyal durumu, örgütsen ayrılması durumunda sahip olduğu seçenekler olarak ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990; 18).

2.2.3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olması ve bu nedenle de örgütte kalmasını ifade etmektedir. Normatif bağlılık üzerinde bireylerin hem

örgüte girişinden önceki hem de örgüte dahil olmalarından sonraki yaşantılarının etkili olduğunu düşünülmektedir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; personelin karakteri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu ve kabullenme olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; 18–66, Meyer ve Allen, 1997; 11).

Üç boyutlu bağlılık modelinin başlangıcından bu yana normatif bağlılık literatürde daha az incelenmiştir. Bunun olası nedeni, bağlılığa yönelik çalışmaların çoğunun bireysel bir yapıya sahip olan Kuzey Amerika ülkelerinde yapılmış olmasıdır. Söz konusu bu ülkelerde tutumlar ve fayda-maliyet hesaplamaları sosyal davranışların temel belirleyicisi olarak normlardan daha önce gelmektedir (Wasti, 2005; 304-305). Yapılan araştırmalarda Kuzey Amerika ülkelerinde çalışan personelin yarısından çoğu işletmelerinin onların sadakatini hak etmediklerini düşünmektedir (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004; 332). Aslında Meyer ve Allen normatif bağlılığın güçlü sosyal bağların ve normatif zorunlulukların olduğu toplumlarda daha uygun bir belirleyici olduğunu belirtmişlerdir (Wasti, 2005; 304-305).

Tablo 2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu	Yeteneklerin transferi	Personelin karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimin öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş imkânları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		
Zenginleştirilmiş işler		
Liderlik		

Kaynak: Meyer ve Allen, 1990; s.14-18, Mathieu ve Zajac, 1990; s. 180, İnce ve Gül, 2005; s. 87-93'den uyarlanmıştır.

Normatif bağıllık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağıllık göstermenin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağıllıktan, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı kayıpları hesaplamamasından dolayı da devam bağıllığından farklıdır (Wasti, 2000, 201–202).

Her üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayan unsurlar arasında bireylerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortam etkili olacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağıllığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanmaları konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan veya bilgili bireyleri örgütte tutabilmek için örgütlerine bağlanmalarını sağlamak gerekmektedir (Devecioğlu, 2003; 114–115).

İstenilen iş deneyimleri ile duygusal ve normatif bağıllık arasında olumlu, devam bağıllığı arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağıllık, olumlu iş deneyimlerine sahip olan kişilerde daha fazladır. Deneyimler ve duygusal bağıllık arasındaki ilişkilerde iş değerlerinin etkisi olduğuna yönelikte bulgulara rastlanmıştır. Beklenilenin aksine uzmanlığa dayalı değerler ve deneyimlerin etkileşimi ile duygusal bağıllık arasında negatif ilişkisi vardır. Normatif bağıllık için de bu sonuç geçerlidir (Meyer vd., 1998; 41).

2.2.4. Örgütsel Bağıllık Sonuçları

Örgüte bağıllığın sonuçları, bağıllığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağıllığı azalabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağıllığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000; 83).

Örgütsel bağıllık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), örgütsel bağıllığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir. Bağıllık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağıllık olarak ifade etmiştir. Bu bağıllık düzeyleri ve kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve

olumsuz sonuçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (Randall, 1987; 461-466, Balay, 2000; 85-93, Katz ve Kahn, 1977; 131, Mathieu ve Zajac, 1990;171-172, Bayram, 2005; 135-136, Devccioğlu, 2003; 115):

2.2.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bağlılık düzeyinin düşük olmasının kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Kişisel açıdan olumlu yanı kişisel yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkarılması şeklinde olabilir. Bununla birlikte kişisel olarak olumsuz etkisi, kişilerin kariyerlerini negatif etkilemesi olabilir. Kanter'e göre yöneticiler personelin güvenilir olanlarını tercih ederler. Bu nedenle bağlılığını ikna edici düzeyde gösteremeyenlerin terfi etmesi oldukça zordur.

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından faydası, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılmasıdır. Bu personelin olası zararlarını sınırlar, örgütteki diğer kişilerin tutumları sadakati düşük olanların yokluğunda olumlu yönde gelişebilir ve yeni personelin işe alınması ile yeni beceriler elde edilebilir. Bununla birlikte düşük örgütsel bağlılık, yüksek personel devri, işe geç gelmelerde artış, işletmede kalma isteğinde azalma, işletmeye bağlılığın olmaması ve personelin örgüt aleyhinde davranışlarda bulunması ile sonuçlanabilir. Örgüt açısından olumsuz bu sonuçlara ek olarak; örgütün itibarı azalabilir, müşteri güveninde azalma ve kârda bir düşüş olabilir.

2.2.4.2.Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşletmeye bağlılık yükseldikçe, personelin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Ayrıca artan bağlılık personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır. Ancak orta düzeydeki bir bağlılık, işletmeye tamamen bir bağlılık anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler kendi kimlikleri için savaşır ve örgütün sadece bazı değerlerini kabul ederler. Kişiler, örgütün gereksinimlerini karşılarken, kişisel değerlerini ve kendi kimliklerini korumaktadırlar. Bu düzeydeki bireyler, örgüte öncelik vermediği için terfileri yavaş ve belirsiz bulabilirler. Kısmi bağlılıkta uzlaşma da zorluk yaşayabilirler.

Örgüt açısından olumlu sonuç ise, personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmaktadır. Personel ve buna bağlı olarak örgüt için olumlu sonuçlar işte kalma süresinin artması, işten çıkma düşüncesinin azalması, personel devrinin sınırlanması ve daha fazla iş tatminidir. Olumsuz sonucu ise, örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleridir.

2.2.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın personel açısından olumlu sonucu kariyerlerinde ve ücretlerindeki artış olarak değerlendirilebilir. Dıştan gelen baskılara rağmen örgüte sadık kalmak, örgüt tarafından istenilen bir durumdur ve ödüllendirilmektedir. Bu “işletmeye sadık kalın, işletmede size sadık olacaktır” sözü ile açıklanmaktadır. Örgüt personelinin kurallara uyduğu için yetki ile ödüllendirir. Bununla birlikte işletmeye yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi ve hareket fırsatlarını sınırlandırmaktadır. Ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği de engelleyebilir. Eğer kişi, kurumsal normlara fazlasıyla bağlanırsa, değişime karşı direnç gösterebilir. Durkheim, bireylerin grupla fazla bütünleşmesini tehlikeli bulmaktadır. Ayrıca, yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese yol açabilir. İş ve aile rolleri birbirine içsel olarak bağlıdır. Kariyerde başarı sağlamak, iş rolüne aşırı bir zaman ve bağlılık gerektirdiğinden ailede çatışmaya yol açabilir ya da aile yaşantısının reddine sebep olabilir. Ayrıca diğer kişilerle de gerginlik yaratabilmektedir. Personel kendi kişisel duygularını kaybetmekte (kişisel yabancılaşma), ve diğerleriyle olan ilişki becerilerini (sosyal yabancılaşma) kaybedebilmektedir. Örgütlere fazlasıyla bağlı olan bireylerin diğer aktiviteler için ayırdıkları zaman ve enerjide sınırlı olmaktadır. Aşırı bağlı bireyler için işletme hayatlarındaki baskın taraftır ve hayatlarını bölümlere ayıramazlar. Bu yüzden iş-aile dengesini kurmakta zorlanırlar.

Örgüt açısından ise yüksek düzeyde bağlılığı olan personel güvenli ve sabit işgücüdür. Bu personel örgütün amaçlarını isteyerek kabul eder ve verimlilik için daha fazla çaba sarf eder. Bu da işlerin bitmesi için yüksek düzeyde performansı beraberinde getirir. Her ne kadar örgüt yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgusuz sadakatten yararlı olsa da, yanlış personelin aşırı sadakati işletmeye zarar verebilir. İşverenlerine körü körüne bağlı olan genç yöneticiler, yeteneklerini ve enerjilerini

hoşlanmadıkları işlerde harcayabilirler, bu da işletme için kârlı olmayabilir. Bu bağlamda işletme, örgüte aşırı bağlı ancak örgütün ihtiyaçlarına uygun olmayan kişileri çekmiş olabilir.

Aşırı bağlılık, örgütün esnekliğini azaltabilir. Geçmiş politika ve süreçlere fazlasıyla bağlı kalmak ve geleneksel uygulamalara yapışıp kalmakla sonuçlanabilir. Örgüte tamamen bağlı kişiler alternatif durumlarda işe yarar olmayabilirler. Aşırı bağlılık, örgüt adına yasadışı ve ahlak dışı davranışlarda bulunabilir. Çatışma durumlarında aşırı bağlı bireyler, işletmenin kurallarını kişisel ahlak ve toplumsal kurallarında üstünde tutabilirler.

Bağlılık iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir. Davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu bu alanda yapılan araştırmalar da tespit edilmiştir. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Reichers, 1985; 467, Balay, 2000; 83–84).

Tablo 2.2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kişisel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarından daha etkin şekilde faydalanma	Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi Dedikodunun neden olduğu kişisel maliyetler Örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik olası çabalar İşten çıkarma İşten ayrılma	Zayıf performansla sahip kişilerin işten ayrılması, artan moral, yeni işe alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	Artan personel devri, gecikme, devamsızlık, işte kalma isteğinin ortadan kalkması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı eylemler, rolünün dışında davranışlar, zarar verici rol modelleri, zarar verici dedikodu, işletmenin personel üzerindeki etkisinin azalması.

ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Yüksek aidiyet duygusu, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireysellik duygularının geliştirilmesi, Örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması	Kariyer ilerlemesi ve terfi olanaklarının sınırlandırılması, Kısmi bağılıklar arasında uzlaşma zorluğu	Personelin çalışma süresinin artması, işten ayrılma düşüncesinin sınırlandırılması, personel devrinin sınırlandırılması Daha fazla iş tatmininin sağlanması	Personelin rolünün ve aidiyet davranışını sınırlaması, Örgüt istekleri ile iş dışı isteklerin dengelenmesi, Örgütsel etkinlikte olası azalma
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücretin iyileştirilmesi, Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, Tutkuyla iş yapan kişilerin ortaya çıkarılması	Hareket serbestliği için bireysel gelişme, yaratıcılık, ve yenilik fırsatlarının ortadan kalkması, değişime karşı direnç, sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve sabit işgücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, Rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, Örgütsel amaçlara ulaşabilme	İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanamama, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, Çok çalışan personelin rahatsızlık ve kin duyması, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışlarda bulunulması

Kaynak: Randall, 1987; s. 462.

Tablo 2.2.'de, yukarıda geniş bir şekilde anlatılan bağıllık düzeyleri sonuçları daha net bir biçimde görülebilmektedir. İşletmeler açısından örgütsel bağıllığın sağlanmasının önemi tabloda daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Bağıllık duyan personel, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağıllık gösteren personel, içsel olarak

güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000; 3).

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin personelinin örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Personelin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de personel için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında personelin uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Yalçın ve İplik, 2004).

Ulrich (1988), örgütsel bağlılığı geliştirme çerçevesinde, kontrol, strateji ve vizyon, işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve yetiştirme ve geliştirme araçlarının kullanılması gerektiğini ileri sürmüştür (Balay, 2000; 115).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan personel görev ve hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadır. Bu tür personelin örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile daha olumlu ilişkiler yürüttükleri ifade edilmektedir. Personel örgütüne “benim örgütüm” diye sarılmaktadır. Daha düşük bağlılığa sahip olan personel ise yeterince başarılı olamamaktadır. Bu durumda personel işlerine kendilerini verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005; 14).

İş katılımı ve örgütsel bağlılığın personel devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışmada personel dört şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar (Blau ve Boal; 1987; 294-297):

- Birinci grupta, yüksek iş katılımı ve yüksek örgütsel bağlılığı olan personel bulunmaktadır. Bu bireyler kendilerini örgüt ve hedefleri ile bütünleştirmiştir ve örgütün başarılı olması için yüksek düzeyde takım çalışmasına katılmaktadır. Bu gruptaki kişiler örgütün en değerli üyeleridir ve bu bireylerin örgüt için danışman (mentor) olmaları olasıdır. Bu kişilerin işten ayrılmaları örgütün aleyhinedir. Çünkü söz konusu bu

personeli bulmak zordur ve oldukça maliyetlidir. Örgüte bağlılıklarından dolayı rollerine ve örgütün geleceğine, yöneticileri ve iş arkadaşları ile ilişkilerine ve örgütün personele karşı tutumuna oldukça duyarlıdırlar.

- İkinci grup, yüksek iş katılımı ve düşük bağlılığa sahip personeldir. Her ne kadar bu personel için iş önemli olsa da, kendilerini örgüt veya örgütün amaçları ile bütünleştirmemektedirler. Bu nedenle bireysel işlerine fazlasıyla çaba harcayacak, ama takım çalışmaları için yeteri kadar çaba harcamayacaktır. Bu bireyler işlerine ilgi duyacak kişileri çekecekleri için sınırlı düzeyde danışman olabilirler. Bu insanlar örgüte bağlı olmadıkları için daha iyi bir iş imkânı bulduklarında işletmeden ayrılabilirler. Bu personel kendisini örgüt ile bütünleştirmeye çalışmaz. Kendi iş fırsatlarını maksimize etmeyi çalışırlar. Kendi işleri önemli olduğu için kişisel ve örgütsel amaçlar arasında çatışma olduğunda örgütün devam politikalarına uymayabilirler.
- Üçüncü gruptaki personel, düşük iş katılımı ve yüksek örgütsel bağlılığa sahip personeldir. İşleri kişisel olarak önemli değildir ancak örgüt ve amaçlarıyla kendilerini güçlü bir şekilde bütünleştirmişlerdir. Bu nedenle bu personel bireysel işlere daha az çaba harcarken, takım çalışmasında daha fazla çaba harcayacaklardır. Bu bireyler örgütün vatandaşı olarak tanımlanmakta ve belli bir düzeyde danışmanlık yapabilmektedirler. Bu kişiler çoğunlukla iş arkadaşları ile ilişkileri ve örgütün normları ve kurallarına karşı duyarlıdırlar.
- Son grup ise, düşük iş katılımı ve düşük örgütsel bağlılığa sahip personeldir. İş bu bireyler tarafından önemli olarak görülmemekte, bu yüzden de yüksek düzeyde bir çaba sarf etmemektedirler. Bu bireyler kendilerini örgütle bütünleştirmemekte ve bu nedenle kişisel işlerde ve takım çalışmalarında çok az çaba sarf etmektedirler. Bu bireyler örgüt için en az değeri olan üyelerdir. Bu bireylerin örgütsel beklentiler ve normlar ile ilişkileri ve uyumları hesaplamaya dayanmaktadır. Bu kişiler ödül(ücret, terfi vb.) ve fırsatların uygunluğu durumlarına duyarlıdırlar.

Personelin hangi grupta olduğunu bilmek işletme açısından personelin duyarlı olduğu konulara göre uygulamalarda bulunması ve böylece personelin işteki etkinliğini artırması açısından önemlidir.

2.2.5. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Personelin örgütsel bağlılığı, sanayi sektöründen ziyade hizmet sektöründe daha fazla olumlu sonuç yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık durağan endüstrilerden ziyade hızlı değişen ve yüksek rekabet çevrelerinde bulunan endüstrilerde daha önemli bir rol oynamaktadır (Mowday, 1999; 398).

Birçok yazar konaklama endüstrisini oldukça stresli bir iş ortamında, düşük ücret imkânı sunan, düşük iş morali ve personelin iş-aile çatışmasına ek olarak, uzun çalışma saatleri gerektiren bir endüstri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan personel stres ve potansiyel iş-aile çatışmalarına neden olan müşterilerle fazlasıyla etkileşim içerisindedirler (Subramaniam vd. 2002; 303-304, Navasivayam ve Zhao, 2007; 1213). Bununla beraber mevsimlik yoğunlaşma sebebiyle nitelikli personel işine ciddiyetle bağlanmamaktadır. Müşteri ile doğrudan ilişkili personelin bahşiş nedeniyle daha fazla kazanç sağlaması, hizmetin personele dağıtımında sorun oluşturmaktadır. Geri hizmet personeline daha yüksek ücret ödenmesi ile bu sorun giderilebilir (Usta, 2002; 127). Bu da personel arasındaki huzursuzluğu önleyerek, işletmenin adil davrandığını düşünerek örgüte bağlanmalarında faydalı olabilir.

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin başarıları büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak yüzyüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve personel devriminin yüksek olduğu otel işletmelerinde personelin eğitimi, geliştirilmesi ve iş tatmini daha da önemli olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması, personelin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını beraberinde getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001; 142). İnsana yönelik ve insani ilişkiler içeren turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentileri kalitenin en belirleyici faktörlerinin başında gelmektedir. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması, müşteri

memnuniyeti ile doğrudan orantılıdır (Tavmergen ve Aksakal, 2004; 132-133). Bu yüzden otel işletmeleri, personelin müşteriye kaliteli hizmet sunması için personelin örgütsel bağlılığını arttırmalıdır.

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir çalışma sonucunda duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile normatif bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Duygusal bağlılık personelin iş tatmini üzerinde işin aileye ve ailenin işe zarar verici etkilerini azaltmaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler, fazla iş olanaklarının olmadığı yerlerde yapıldığı için genelleme yapmak doğru değildir. Çalışma sonucunda yöneticilerin personelin duygusal bağlılığını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerektiği vurgulanmıştır (Navasivayam ve Zhao, 2007; 1218-1221).

Maxwell ve Steele (2003; 366-367) otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarına yönelik yaptıkları çalışma sonucunda; aldıkları ücretten tatmin olan yöneticilerin, aldıkları ücretten tatmin olmayan yöneticilere göre daha fazla bağlılık gösterdiklerini belirlemişlerdir. Örgütün güvenilirliği hakkında olumlu düşüncelere sahip olan yöneticiler, olumsuz düşüncelere sahip olanlardan daha fazla bağlılık göstermektedir. Bununla beraber otelin başarısı kişinin kendini önemli hissetmesine ve yüksek bağlılık duymasına neden olmaktadır. İşteki sosyal birliktelikler, bağlılık duygusunu artırmaktadır. Ayrıca örgütsel norm ve hedefler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de belirgindir. Yüksek bağlılık düzeyi ile işe yönelik çaba arasında da pozitif ilişki bulunmaktadır.

Iun ve Huang (2007; 9), personelin yaşı, performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda; personelin yaşı ve iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Personelin yaşı, performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumsuz ilişki, örgütsel bağlılık yüksek olduğunda daha zayıftır.

Konaklama endüstrisinde yüksek personel devri, maliyetlerin artmasına ve servis kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık, personel devrinin azaltılması ve iş performansının geliştirilmesi için önemli bir faktördür (Subramaniam vd., 2002; 303-304). Örgütteki personel devrinin maliyet dışındaki

diğer olumsuz yönleri ise, işe alma, eğitim ve diğer birçok faaliyetin yeniden yapılması sonucu maliyetlerin artması ve zaman kaybının söz konusu olmasıdır. Ayrıca bu durum, diğer örgüt personelinin verimliliğine ve iş tatminine de olumsuz yönde etki etmektedir (Yalçın ve İplik, 2004).

Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Tatmin olmuş personel örgütüne bağlıdır ve bunun tam terside geçerlidir. Duygusal istikrara sahip, dışa dönük ve vicdanlı personel otel işletmelerinde tercih edilmesi gereken personeldir. Çünkü bu personelin örgütten ayrılma olasılığı daha azdır, örgüte daha fazla bağlıdır ve örgütün yararına daha fazla çalışacaktır (Silva, 2006; 324).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığa sahip olan otel personeli müşteri tatmini için daha fazla çaba gösterecektir. Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan otel personelinin örgütüm amaç ve hedeflerini benimseyerek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi örgütsel başarının artmasına destek olacaktır. Personele önem veren ve onların tatminini ve bağlılığını sağlamak için çaba gösteren otel işletmelerinin, diğer işletmelere göre daha etkin ve verimli olacağı açık bir şekilde görülmektedir. Sadece kar amaçlı çalışmak yerine, otel işletmelerinin artık daha fazla personel tatminine ve bağlılığına yönelmeleri günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yüksek iş tatminine sahip olan ve yüksek örgütsel bağlılık gösteren personel, işletmeyi kendi işletmesi olarak kabul edecek ve işletme başarısı için adanmışlık davranışları gösterecektir.

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini araştırmak, önerilerde bulunmak ve böylelikle akademik literatüre katkı sağlamaktır. Bu ana amaçla birlikte araştırmanın bazı alt amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde personel güçlendirme boyutlarının belirlenmesi,
- Personel güçlendirmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti,
- Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmininin boyutlarının belirlenmesi,
- İş tatmininin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin analizi,
- Otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılığının boyutlarının belirlenmesi,
- Personelin örgütsel bağlılığının personelin demografik özelliklerine göre istatistiksel açıdan farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, internetten,

düzenli yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış; Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada konu ile ilgili literatür araştırması yapılarak, tezin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada elde edilen kavramsal bilgiler doğrultusunda araştırmanın kapsamı, örnekleme ve hipotezleri belirlenmiştir. Bu hipotezler doğrultusunda hazırlanmış olan anketler otel işletmelerine uygulanmıştır. Hazırlanan soruların katılımcının özgürce ve içtenlikle bilgi vermesini özendirerek nitelikte sorular olmasına özen gösterilmiştir. Soruların sıralanmasında genelden özele doğru bir sıralama kullanılmıştır. Anket formları hedef kitleye elden ulaştırılmış ve aynı şekilde geri toplanmıştır. Elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler belirtilmiştir. Analizlerde, frekans, t-testi, tek yönlü anova, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Araştırma, Ege bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine uygulanmıştır. Bununla birlikte, bir, iki ve üç yıldızlı oteller bu araştırmanın kapsamına dahil edilmemiştir. Bunun nedeni, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine kıyasla büyük olmaları, daha profesyonelce yönetildikleri düşüncesidir (Çakıcı, 1998). Araştırma sadece otel işletmelerinde çalışan personele yöneliktir, yöneticiler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

3.2.2. Araştırma Değişkenlerin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına bağlı olarak literatürden hareketle oluşturulan tezin kavramsal çatısını oluşturan personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri bir anket yardımıyla dört ve beş yıldızlı otel

işletmelerinde test edilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken; personel güçlendirme, bağımlı değişkenler ise; iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir.

Aşağıda araştırmada yer alan bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler kısaca açıklanmaktadır.

3.2.2.1. Personel Güçlendirme Değişkeni

Personel güçlendirme ölçeği oluşturulurken Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanılmıştır. Cacioppe, otel işletmelerinde uygulanan bir personel güçlendirme programı sonucunda hazırlanan ölçeği çalışmada kullanmıştır. Orijinal ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. Hayes tarafından hazırlanan ölçekte 12 ifade bulunmaktadır. Çalışmada otel işletmelerine yönelik olan sorular birleştirilerek 25 soru hazırlanmıştır. Bu ifadeler arasında 4 ifade (22,23,24,25) olumsuz tutum cümlesi olarak sorulmuştur.

Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir (Tezbaşaran,1997). Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir. Ankette “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar uzanan beşli likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

3.2.2.2. İş Tatmini Değişkeni

İş tatminini ölçmek için çeşitli ölçekler oluşturulmuştur. Bunlardan en yaygın kullanılanları, Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), İş Betimleyici Endeks (JDI) ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği (NSQ)'dir. Çalışmada Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan,

Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır. Ölçekteki ifadeler anlaşılmasının kolaylaştırılması amacıyla cümle şekline getirilmiş ve “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar uzanan beşli likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. İçsel tatmin kategorisinde 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20. ifadelerde aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutları; dışsal tatmin kategorisinde 5,6,12,13,14,17,18,19. sorularda yönetici – insan ilişkileri, yönetici – teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir boyutları ölçülmüştür. İş Tatmin Ölçeğindeki 20 ifadenin tamamı genel tatmin boyutunu ölçmektedir. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye, içsel tatmin puanı, içsel tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal tatmin puanı dışsal tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile elde edilmektedir.

3.2.2.3. Örgütsel Bağlılık Değişkeni

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997; 118 – 119) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7’li likert tipi ölçektir. Ancak araştırmada 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Bunun sebebi ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle karşılaştırma (korelasyon) yapabilmektir (Mitra ve Lankford, 1999, Babbie, 2004).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılığın tarihsel süreci içerisindeki örgütsel bağlılık türlerinin tamamını ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Daha önceki ölçek çalışmalarında örgütsel bağlılık davranışsal, tutumsal ve normatif olarak tek tek ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığı tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle Meyer ve Allen bu üç temel boyutu birleştirerek daha kapsamlı bir ölçek hazırlamışlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı ölçmek için bu ölçek kullanılmıştır.

Üç boyutlu bağlılık ölçeğinin birleşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık personelin örgüte bağlanma amaçlarının farklı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık, personelin örgüte duygusal bir şekilde bağlanması, kendisini örgütle bütünleştirmesi ve katılımını ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip personel, örgütte kendi istedikleri için çalışmaktadır. Devam bağlılığı, işletmeden ayrılma ile ilişkili maliyetlerin bilincinde olmak anlamına gelmektedir. Devam bağlılığına sahip personelin işte kalmasının sebebi o işe ihtiyacının olmasıdır. Son olarak da normatif bağlılık, personelin çalışmaya zorunlu olma duygusuna sahip olduğu anlamına gelmektedir. Yüksek normatif bağlılığa sahip kişiler ahlaki değerleri sebebiyle örgütte çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedirler (Meyer ve Allen, 1997; 11).

Wasti (2000), Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmıştır. Üç boyutun geçerliliği kabul edilebilse de, ölçeğin farklı kültürlerde kullanımında bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi

Çalışmanın evrenini, Ege bölgesinde Muğla, Aydın, İzmir, Afyon illeri merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır.

Ege Bölgesinde sözkonusu iller ve ilçelerinde mevcut 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre Muğla'da 79, İzmir'de 26, Aydın'da 4, Afyon'da ise 3 olmak üzere toplam 112 dört ve beş yıldızlı otel işletmesine, şehirlere göre dağılımına da dikkat edilerek anket yapılmıştır. Her otelde ortalama 150 personel bulunduğu düşünülerek genel bir hesaplama yapıldığında 112 otel işletmesinde toplam personel sayısının yaklaşık 17.000 olduğu söylenebilir.

Ana kütlede alınan örneklerin, örnek hacminin yeterli büyüklükte olması ve ana kütle temsil etme gücünün bulunması açısından yapılan analizde Anton (1996)

tarafından belirtilen formülden yararlanılmıştır. Genelleme yapılabilmesi için kaç otel işletmesinden cevap alınması gerektiği bu formül ile tespit edilmeye çalışılmıştır. N'in ana kütle sayısı, 1,96'nın ise %95 güven aralığının t-tablosu değeri olduğu bu formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{Örnek Büyüklüğü} = \frac{2500 * N * (1,96)^2}{\left[25(N-1) \right] + \left[2500 * (1,96)^2 \right]}$$

17.000 personel için hesaplama yapıldığında;

$$\text{Örnek Büyüklüğü} = \frac{2500 * 17000 * (1,96)^2}{\left[25(17000-1) \right] + \left[2500 * (1,96)^2 \right]} = 375 \text{ personel olarak}$$

bulunacaktır.

Araştırmada 500 personele uygulanmak üzere aynı sayıda anket formu bastırılmış bunun yanında web sitesi üzerinden geri dönüş alınmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda 550 anket değerlendirmeye çalışılmıştır. Bu anketlerin belli kısmı eksik veriler nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Süreç sonunda toplam 404 geçerli anket formu üzerinden analiz yapılmıştır. Bu sayının çalışma sonuçlarının evrene genellenebilmesi açısından yeterli olduğu söylenebilir.

3.2.4. Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2002; 207). Geçerlilik ile ilgili tanımlar ve açıklamaların ortak yönü ölçme aracının bir başka özelliği değil, ölçmek istenilen özelliği doğru bir biçimde ölçmesidir (Tavşancıl, 2002; 35).

Bu araştırmada anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik ve yapısal geçerlilik kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğinden emin olmak için yapılır (Altunışuk vd., 2004; 113). Yapı geçerliliğinde ise, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2004; 162). Personel güçlendirme anketi farklı anketlerden oluşturulduğu için geçerlik analizi yapılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık anketleri ise geçerliliği yapılmış anketler olduğu için geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır.

Bu bilgilerle, personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili anket formunun oluşturulmasından sonra öncelikle danışman ğretim yesi, tez izleme komitesindeki ğretim yeleri sonrasında ise konuyla ilgili diğer ğretim üyelerinin görüşleri alınmış ve nerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İzmir ve çevresindeki faaliyet gösteren ve basit tesadüfi yöntemle seçilen 8 dört-beş yıldızlı otel işletmesinde yapılan ön uygulamada ise anketi dolduran 110 otel personelinin yapılmıştır.

Geerlilikle birlikte önem verilmesi gereken diğer bir konu güvenilirliktir. Güvenilirlik, lmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır (Erdoğan, 2003; 247). Bir lme aracının güvenirliği için aranılan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık ve aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık olarak açıklanabilir. Güvenilirliğin llmesi için test-tekrar test güvenilirliği, paralel (eşdeğer) form güvenirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa (α) güvenilirliği yaklaşımları kullanılabilir (Büyüköztürk, 2004; 163-164).

Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenirliği Cronbach Alfa (α) katsayının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Buna göre personel güçlendirme anketinin Cronbach Alfa (α) katsayısı, 0,88, iş tatmini anketinin Cronbach Alfa (α) katsayısı, 0,85, örgütsel bağlılık anketinin Cronbach Alfa (α) katsayısı,0,75 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak sosyal bilimlerde bu katsayının 0,69 olması beklenmektedir (Morgan, 2004; 124). Bu yüzden ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.2.5. Anketin Uygulanması

Ön uygulama sonrasında, araştırmaya birincil veriler elde etmek için anket formunun otel işletmelerine ulaştırılması aşamasına gelinmiştir. Araştırmanın evrenini Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada anket formlarının bu işletmelere gönderilerek personel tarafından doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin geniş bir coğrafi alana yayılması ve bu işletmelerin tümüne ulaşmanın zaman ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla veri sayısını artırma yoluna gidilmiştir.

3.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreçte farklılık kazanacaktır.

Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma) değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. T-test ve ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir (Morgan, 2004; 5).

Diğer yandan iki değişken arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik teknikleri”nden faydalanılır. Verilerin aralık veya rasyo seviyesinde (örn.korelasyon) ya da nominal veya sıralama seviyesinde (örn. Ki-Kare) olmasına göre kullanılacak tekniklerde değişiklik

gösterecektir. Araştırmada, tanımlayıcı sonuçlar ortaya koymak istendiğinde tek değişkenli analiz yapılmaktadır. İsimsel veya kademeli; mesafeli veya oranlı olma durumuna göre değişkenin analizi de farklılık gösterecektir (Morgan, 2004; Sekaran, 2002).

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizinde metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık vd., 2005; 199-203).

Bu çalışmada t-testi, tek yönlü ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Anket içerisinde yer alan bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında analiz yapılırken bu tekniklerden yararlanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Bulgularının Sunumu

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere beş ana hipotez oluşturulmuştur. Ana hipotez yukarıda verilen anket soru gruplarını kapsayan niteliktedir. Bununla birlikte ifade edilen her bir ana hipotez gerçekte o soru grubunda yer alan tüm değişkenlerin her biri için ayrı ayrı hipotezler içermektedir. Ana hipotezler aşağıda verildiği gibidir:

Hipotez 1:

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin iş tatminini üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin iş tatminini üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2:

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3:

H₀: Personelin demografik özellikleri ile personel güçlendirme arasında ilişki yoktur.

H₁: Personelin demografik özellikleri ile personel güçlendirme arasında ilişki vardır.

Hipotez 4:

H₀: Personelin demografik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Personelin demografik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Hipotez 5:

H₀: Personelin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁: Personelin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Araştırma bulgularının sunumu beş grupta özetlenmiştir.

Birinci grup bulgular, otel personelinin demografik özellikleri ile ilgili bulgular olarak sunulmuştur. İkinci grup bulgular ise, personel güçlendirme boyutları ve demografik özelliklere ilişkin sonuçlardan oluşmaktadır. Üçüncü grupta iş tatmini boyutları ve demografik özellikler ile ilişkisinin sonucu elde edilen bilgiler yer almaktadır. Dördüncü grup içinde; otel personelinin örgütsel bağlılığı ve demografik özelliklere ilişkin bulgular gerekli istatistiksel analizler yapılarak ortaya konmuştur. Beşinci ve son gruptaki bulgular ise; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik olarak yapılmıştır. Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine etkisi ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ayrı olarak analiz edilmiştir. İfade edilen bu bulgular aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Birinci Grup Bulgular

Birincil grup bulgular içerisinde genel olarak ankete cevap veren 404 personelin demografik özellikleri ve çalıştıkları otel işletmelerinin özellikleri ele alınacaktır.

3.3.1.1. Otel Personeli ile İlgili Demografik Bulgular

Bu bölümde, anket formlarının on üç soruyu kapsayan demografik bulgularına ilişkin sonuçlar tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Otel Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Bölümler		
Erkek	237	58,7	Önbüro	87	21,5
Kadın	166	41,1	Kat Hizmetleri	60	14,9
Toplam	403	99,8	Yiyecek-İçecek	136	33,7
Medeni Durum			Satış-Pazarlama	21	5,2
Evli	137	33,9	Halkla İlişkiler	8	2,0
Bekar	258	63,9	Muhasebe	30	7,4
Eğitim Durumu			İnsan Kaynakları	8	2,0
İlköğretim	35	8,7	Diğer	52	12,9
Lise ve Dengi	156	38,6	Otel Sınıfı		
Önlisans	77	19,1	4 Yıldızlı	136	33,7
Lisans	113	28,0	5 Yıldızlı	268	66,3
Yls	23	5,7	Otel Tipi		
Turizm Eğitimi			Şehir	291	72,0
Evet	231	57,2	Resort	113	28,0
Hayır	170	42,1	Otel Statüsü		
Yas			Bağımsız	206	51,0
25 ve altı	153	37,9	Zincir	198	49,0
26-30	149	36,9	Aylık Gelir		
31-35	59	14,6	500 ve altı	148	36,6
36-40	25	6,2	501-750	130	32,2
41 ve üstü	17	4,2	751-1000	69	17,1
Kadro Durumu			1001-1250	44	10,9

Kadrolu	254	62,9	1251-1500	9	2,2
Sozlesmeli	109	27,0	1500-üstü	4	1,0
Sektörde Çalışma Süresi			İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı	37	9,2	1 yıl ve altı	114	28,2
2-3	94	23,3	2-3	163	40,3
4-5	87	21,5	4-5	81	20,0
5-10	133	32,9	5-10	40	9,9
10 yıl üstü	53	13,1	10 yıl üstü	6	1,5

Tablo 3.1.'de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan otel personelinin 237 tanesi erkek; 166 tanesi kadındır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar %58,7 ve %41,1 şeklindedir.

Personelin yaş guruplarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; 153 otel personeli (%37,9) 25 ve altı; 149 otel personeli (%36,9) 26-30; 59 otel personeli (%14,6); 25 otel personeli (6,2) 36-40; 17 otel personeli (%4,2) 41 ve üstü yaş aralığındadır.

Otel personelinin eğitim durumları incelendiğinde, 35 personelin (%8,7) ilköğretim, 156 personelin (%38,6) lise mezunu; 77 personelin (%19,1) önlisans, 113 personelin (%28,0) üniversite mezunu; 23 personelin (%5,7) ise lisansüstü eğitim gördüğü tablodan anlaşılmaktadır.

Anketi dolduran otel personelinin turizm eğitimi almalarına göre sınıflandırılmasında, 231 personelin (%57,2) turizm eğitimi aldığı buna karşın 170 personelin (%42,1) turizm eğitimi almadığı ortaya çıkmaktadır.

Otel personelinin kadro durumuna göre sınıflandırılmasında, 254 personelin (%62,9) kadrolu, 109 personelin (%27,0) sözleşmeli olarak çalışmaktadır.

Personelin otel işletmelerinde çalıştıkları bölümlere göre dağılımı incelendiğinde; personelin 87'si (%21,5) önbüroda, personelin 60'ı (14,9) kat hizmetlerinde, personelin 136'sı (%33,7) yiyecek-içecek bölümünde, personelin 21'i (%5,2) satış-pazarlamada; personelin 8'i (%2,0) halkla ilişkiler; personelin 30'u (%7,4) muhasebe, personelin 8'i (%2,0) insan kaynakları ve personelin 52'si (%12,9) diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan personelin aylık gelire göre dağılımı incelendiğinde; 500 ve altı alan 148 (%36,6), 501-750 alan 130(%32,2), 751-1000 alan 69(%17,1) 1001-1250 alan 44 (%10,9), 1251-1500 alan 9 (%2,2) ve 1500-üstü alan 4 (%1,0) olarak görülmektedir.

Personelin sektörde çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde 37 personelin 1 yıldan az (%9,2); 94 personelin 1-2 yıl (%23,3); 87 personelin 3-4 yıl (%21,5); 133 personelin 5-10 yıl (%32,9) ve 53 personelin de (%13,1) 10 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalıştığı anlaşılmaktadır.

Buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda personelin 114'nün 1 yıldan az (%28,2); 163'ünün 1-2 yıl (%40,3); 81'inin 3-4 yıl (%20,0); 40'ının 5-10 yıl (%9,9); geriye kalan 6'sının ise 10 yıl ve daha fazla zamandır (%1,5) aynı işletmede görev yaptığı görülmektedir.

404 otel personelinin 136'sı dört yıldızlı; 268'i beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Bir başka ifadeyle dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin oranı %33,7, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin oranı ise %66,3'tür.

Ankette yer alan 404 otel personelinin %72,0'lik bölümünü oluşturan 291 kişi şehir otelinde, diğer yandan %28,0'ini karşılayan 113 kişi kıyı otelinde çalışmaktadır.

Otelin Statüsü açısından, personelin 206'sı bağımsız (%51,0); 198'i zincir (%49,0) otel işletmelerinde çalışmaktadır.

3.3.2. İkinci Grup Bulgular

İkinci grup bulgular personel güçlendirme boyutları ve demografik özelliklere göre farklılıklarına ilişkin bulgular olarak iki gruptan oluşmaktadır. Aşağıda bu bulgular açıklanmaktadır.

3.3.2.1. Personel Güçlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular

Personel güçlendirme ölçeğinde yer alan 25 ifadeden personel tarafından anlaşılmayan 21. ifade çıkarılmıştır. 24 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi 0,88 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.2. Personel Güçlendirme Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,857
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	3327,102
	df	276
	Sig.	,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,857 değeri oldukça yüksek bir değerdir. Bu test örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Tabloda da görüldüğü gibi personel güçlendirme değişkeninde Bartlett küresellik testi anlamlıdır.

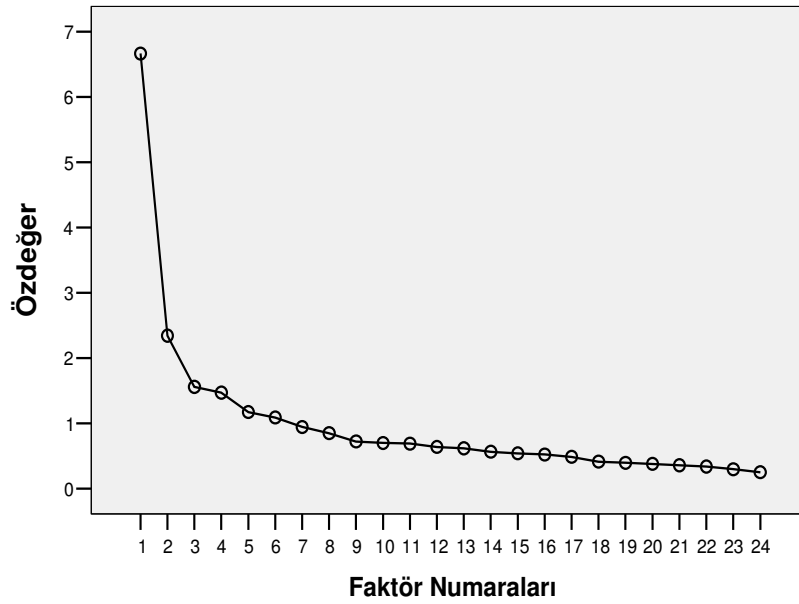
Tablo 3.3. Personel Güçlendirme Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Geribildirim	,666					
Bilgilendirme	,640					
Değerli üye	,622				,424	
Teşvik	,610					
Cesaretlendirme	,591					
Yardım	,551					
Genel hedef ve amaçlar		,732				
Öncelik		,709				
Uyum		,649				
Önem		,636				
Güven		,499				

İzin			,774			
Destek			,760			
Müdahale			,724			
Özgürlük			,713			
İhtiyaç yetki				,792		
Düzeltilme yetki				,769		
Sorun yetki				,745		
Etkileme fırsatı					,585	
İş sorun çözme					,570	
Müşteri sorun çözme		,484			,560	
Kontrol		,429			,459	
Bürokratik işlem						,854
Memnuniyet						,626

Şekil 3.1. Personel Güçlendirme Saçılma Grafiği

Saçılma (Scree Plot)



Personel güçlendirme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 8, 9, 13, 15, 16, 20 numaralı ifadeler birinci faktör, 2, 6, 7, 10, 11 numaralı ifadeler ikinci

faktör, 22, 23, 24, 25 numaralı ifadeler üçüncü faktör, 3, 4, 5 numaralı ifadeler dördüncü faktör, 1, 17, 18, 19 numaralı ifadeler beşinci faktör, 12, 14 numaralı ifadeler altıncı faktör olarak bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda 8-9-13-15-16-20 no'lu ifadelerin güvenilirliği 0,79 olarak bulunmuştur. Bu faktör örgütün ve yöneticilerin desteği olarak adlandırılmıştır. 2-6-7-10-11 no'lu ifadelerin güvenilirliği 0,76 olarak bulunmuştur. Bu faktör sağduyu olarak adlandırılmıştır. 22-23-24-25 no'lu ifadelerin güvenilirliği 0,78 olarak bulunmuştur. Bu faktör sınırlılıklar olarak adlandırılmıştır. 3-4-5 no'lu ifadelerin güvenilirliği 0,78 olarak bulunmuştur. Bu faktör yetki olarak adlandırılmıştır. 1-17-18-19 no'lu ifadelerin güvenilirliği 0,79 olarak bulunmuştur. Bu faktör sorun çözme olarak adlandırılmıştır. 12-14 no'lu ifadelerin güvenilirliği 0,52 olarak bulunmuştur. Bu faktör karar vermede esneklik olarak adlandırılmıştır. Karar vermede esneklik faktörünün güvenilirliliği düşük çıktığı için analiz kapsamına alınmamıştır.

Tablo 3.4. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Geçerliliği (Korelasyon Analizi)

		PG22	PG23	PG24	PG25
PGPuan1 (örgüt ve yöneticilerin desteği)	Pearson Korelasyon	,353(**)			
	Sig. (2-uçlu)	,000			
	N	404			
PGPuan2 (sağduyu)	Pearson Korelasyon	,226(**)	,156(**)	,167(**)	,243(**)
	Sig. (2-uçlu)	,000	,002	,001	,000
	N	404	404	404	404
PGPuan4 (yetki)	Pearson Korelasyon			,396(**)	
	Sig. (2-uçlu)			,000	
	N			404	
PGPuan5 (sorun çözme)	Pearson Korelasyon	,186(**)		,253(**)	
	Sig. (2-uçlu)	,000		,000	
	N	404		404	

** 0.01 seviyesinde korelasyon anlamlı (2-uçlu).

* 0.05 seviyesinde korelasyon anlamlı (2-uçlu).

Ölçeğe sonradan eklenen 22, 23, 24 ve 25. sorular ile asıl ölçekteki ilgili puanlar arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla aynı konuyu ölçtükleri söylenebilir. Böylece ölçeğin geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür. Faktör analizi sonucunda da 22, 23, 24 ve 25. sorular ayrı bir faktör olarak çıkmıştır.

3.3.2.2. Personel Güçlendirme ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, personel güçlendirme ile yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi, çalışılan bölüm, gelir, sektörde çalışma süresi ve işletme sınıfı istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirme ile cinsiyet, medeni durum, kadro durumu, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H₀: Otel işletmelerinde cinsiyet, medeni durum, kadro durumu, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde cinsiyet, medeni durum, kadro durumu, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda yukarıda sayılan demografik özellikler ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.5. Personel Güçlendirme ile Yaş Durumuna İlişkin Korelasyon Analizi

		Örgüt ve üst yönetimin desteği	Sağduyu	Sınırlılıklar	Yetki	Sorun Çözme
Yaş	Pearson Korelasyon				,127(*)	
	Sig. (2-uçlu)				,011	
	N				404	

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Personelin yaşı ile personel güçlendirme boyutu olan “yetki” puanı arasında pozitif (0,127) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,011 < 0,05$) bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe yetki artmaktadır.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.6. Personel Güçlendirme ile Eğitime İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamannın Karesi	F	Sig.
Örgüt ve Yöneticinin Desteği	Gruplar arasında	3,922	4	,980	2,171	,072
	Gruplar içinde	180,166	399	,452		
	Toplam	184,088	403			
Sağduyu	Gruplar arasında	12,374	4	3,093	7,881	,000
	Gruplar içinde	156,609	399	,393		
	Toplam	168,982	403			

Sınırlılıklar	Gruplar arasında	24,706	4	6,176	8,672	,000
	Gruplar içinde	284,181	399	,712		
	Toplam	308,887	403			
Yetki	Gruplar arasında	16,463	4	4,116	5,561	,000
	Gruplar içinde	295,297	399	,740		
	Toplam	311,760	403			
Sorun Çözme	Gruplar arasında	13,728	4	3,432	7,406	,000
	Gruplar içinde	184,907	399	,463		
	Toplam	198,636	403			

Personelin eğitim durumunun; sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Sağduyu ile personelin eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Önlisans ve lisans mezunu olan personel, ilköğretim ve lise ve dengi okul mezunlarına göre daha yüksek sağduyuya sahiptir.

Sınırlılıklar ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Lisans mezunu olmanın, ilköğretim, lise ve dengi ve önlisansa göre daha yüksek puanı bulunmaktadır. Personelin eğitim düzeyi arttıkça işletmenin sınırlamaları azalmaktadır.

Yetki ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve dengi eğitime sahip olanlar, önlisans ve lisans mezunlarından daha düşük puana sahiptir. Eğitim düzeyi arttıkça işletmenin yetki verme düzeyi de artmaktadır.

Sorun çözme ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Önlisans mezunları, ilköğretim mezunlarından anlamlı derecede yüksek, lisans mezunları hem ilk hem de liseden daha yüksek puana sahiptirler. Eğitim düzeyi arttıkça personelin sorun çözme yeteneği de gelişmektedir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.7. Personel Güçlendirme ile Turizm Eğitimine İlişkin T Testi

<i>Değişkenler</i>		Varyansın Eşitliği için			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		Levene Testi			Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
		F	Sig.	T			
Örgüt ve Yöneticinin Desteği	Eşit*	,222	,638	2,413	399	,016	,16341
	Eşit değil**			2,396	354,532	,017	,16341
Sağduyu	Eşit*	2,893	,090	4,449	399	,000	,28558
	Eşit değil**			4,320	320,575	,000	,28558
Sınırlılıklar	Eşit*	,423	,516	1,481	399	,139	,13126
	Eşit değil**			1,494	375,065	,136	,13126
Yetki	Eşit*	,871	,351	2,146	399	,032	,19031
	Eşit değil**			2,132	355,075	,034	,19031
Sorun Çözme	Eşit*	,003	,955	2,439	399	,015	,17253
	Eşit değil**			2,444	366,659	,015	,17253

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

Personel güçlendirme ile turizm eğitimi arasında pozitif ve istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, yetki ve sorun çözme konusunda turizm eğitimi alanların puanları anlamlı derecede yüksektir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin turizm eğitimi alması ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin turizm eğitimi alması ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin turizm eğitimi alması ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.8. Personel Güçlendirme ile Personelin Çalıştığı Bölüme İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Örgüt ve Yöneticinin Desteği	Gruplar arasında	6,808	7	,973	2,165	,036
	Gruplar içinde	176,974	394	,449		
	Toplam	183,781	401			
Sağduyu	Gruplar arasında	7,575	7	1,082	2,670	,010
	Gruplar içinde	159,687	394	,405		
	Toplam	167,262	401			
Sınırlılıklar	Gruplar arasında	15,573	7	2,225	3,005	,004
	Gruplar içinde	291,736	394	,740		
	Toplam	307,309	401			
Yetki	Gruplar arasında	7,429	7	1,061	1,378	,213
	Gruplar içinde	303,455	394	,770		
	Toplam	310,884	401			
Sorun Çözme	Gruplar arasında	8,130	7	1,161	2,437	,019
	Gruplar içinde	187,756	394	,477		
	Toplam	195,886	401			

Personel güçlendirme ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Personelin çalıştığı bölüm, örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar ve sorun çözme üzerinde etkilidir.

Örgütün ve yöneticilerin desteği, kat hizmetleri bölümünde; yiyecek-içecek, satış-pazarlama ve muhasebeye göre daha düşüktür.

Sağduyu, önbüro bölümünün puanı kat hizmetlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Kat hizmetlerinin puanı; önbüro, yiyecek-içecek, satış-pazarlama, insan kaynakları ve muhasebeden daha düşüktür.

Sınırlılıklar, kat hizmetleri bölümünde, önbürodan, muhasebeden ve insan kaynaklarından daha düşüktür. Önbüro bölümü puanı, yiyecek-içecekten daha yüksektir. Yiyecek-içecek bölümünün puanı, muhasebe ve insan kaynaklarından daha düşüktür.

Sorun çözme kat hizmetleri bölümünde, önbüro, satış-pazarlama, insan kaynakları ve muhasebeden daha düşüktür.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.9. Personel Güçlendirme ile Gelire İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Örgüt ve Yöneticinin Desteği	Gruplar arasında	4,392	3	1,464	3,313	,020
	Gruplar içinde	171,029	387	,442		
	Toplam	175,422	390			
Sağduyu	Gruplar arasında	4,322	3	1,441	3,530	,015
	Gruplar içinde	157,937	387	,408		
	Toplam	162,258	390			
Sınırlılıklar	Gruplar arasında	13,893	3	4,631	6,393	,000
	Gruplar içinde	280,336	387	,724		
	Toplam	294,230	390			

Yetki	Gruplar arasında	29,912	3	9,971	14,793	,000
	Gruplar içinde	260,839	387	,674		
	Toplam	290,751	390			
Sorun Çözme	Gruplar arasında	8,468	3	2,823	6,137	,000
	Gruplar içinde	178,000	387	,460		
	Toplam	186,468	390			

Personel güçlendirme ile personelin geliri arasında pozitif ve istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Personelin geliri, örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme üzerinde etkilidir. Gelir yükseldikçe örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme puanları da yükselmektedir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin geliri ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin geliri ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin geliri ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10. Personel Güçlendirme ile Konaklama İşletmesinin Sınıfına İlişkin T Testi

<i>Değişkenler</i>		Varyansın Eşitliği için Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği için T-Testi		
		F	Sig.	T	Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Örgüt ve Yöneticinin Desteği	Eşit*	,186	,666	,862	402	,389	,06135
	Eşit değil**			,850	261,278	,396	,06135

Sağduyu	Eşit*	,103	,748	-,298	402	,766	-,02032
	Eşit değil**			-,305	288,861	,761	-,02032
Sınırlılıklar	Eşit*	,004	,950	2,448	402	,015	,22429
	Eşit değil**			2,455	273,551	,015	,22429
Yetki	Eşit*	,811	,368	1,627	402	,105	,15035
	Eşit değil**			1,669	290,969	,096	,15035
Sorun Çözme	Eşit*	,932	,335	-,084	402	,933	-,00620
	Eşit değil**			-,087	297,797	,931	-,00620

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

Konaklama işletmesinin sınıfının, sınırlılıklar üzerinde etkisi bulunmaktadır. 4 yıldızlı otellerde sınırlılıklar 5 yıldızlı otellere göre daha yüksektir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda konaklama işletmesinin sınıfı ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.11. Personel Güçlendirme ile Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Korelasyon Analizi

		Örgüt ve üst yönetimin desteği	Sağduyu	Sınırlılıklar	Yetki	Sorun Çözme
Sektörde Çalışma Süresi	Pearson Korelasyon				,139(**)	,133(**)
	Sig. (2-uçlu)				,005	,007
	N				404	404

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu). * Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme boyutu olan “yetki” ve “sorun çözme” puanı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,005 < 0,05$) ($p=0,007 < 0,05$) bir ilişki vardır. Sektörde çalışma süresi arttıkça, personelin yetki ve sorun çözme puanları da artmaktadır.

H₀: Otel işletmelerinde personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.3. Üçüncü Grup Bulgular

İş tatmini boyutları ve otel personelinin demografik özellikleriyle istatistiksel anlamda ilişkisi olup olmadığı hipotez testiyle incelenmiştir.

3.3.3.1. İş Tatmini Boyutuna İlişkin Bulgular

İş tatmini ölçeğinde yer alan 20 ifadeden personel tarafından anlaşılmayan 6. ve 14. ifadeler çıkarılmıştır. 18 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi 0,85 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.12. İş Tatmini Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,858
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2160,656
	df	153
	Sig.	,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,858 değeri oldukça yüksek bir değerdir. Bu test örneklemin yeterli olduğunu

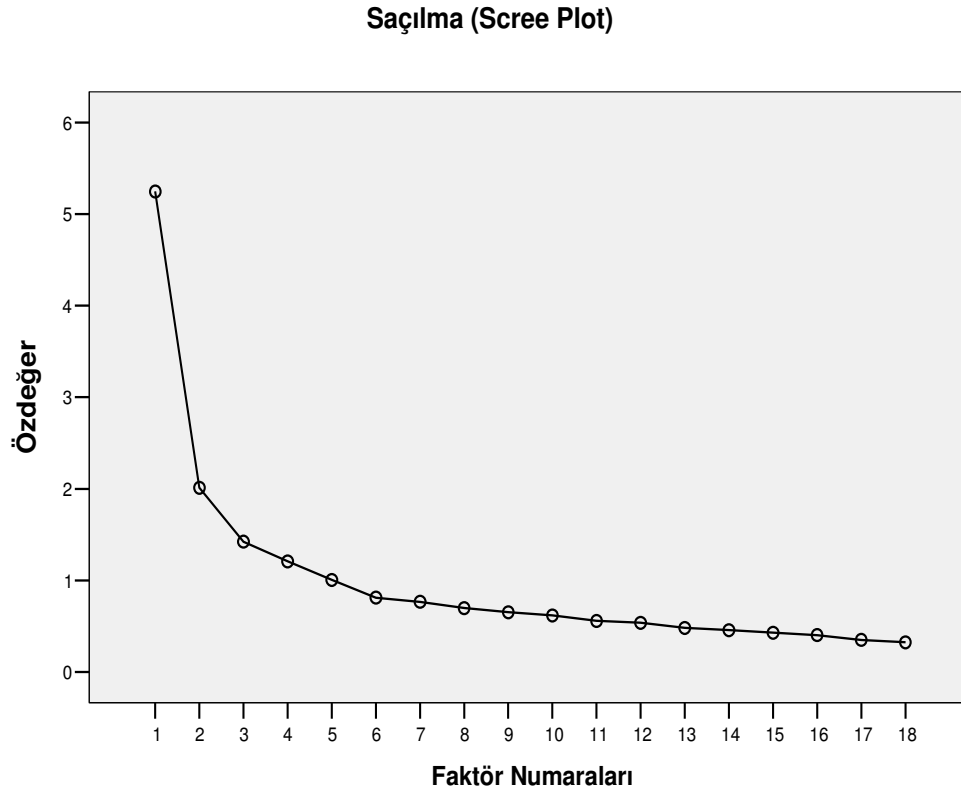
göstermektedir. Tabloda da görüldüğü gibi iş tatmini değişkeninde barlett küresellik testi anlamlıdır.

Tablo 3.13. İş Tatmini Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

	Faktörler	
	1	2
İş arkadaşları	,738	
Sosyal hizmet	,673	
Yetenekleri kullanma	,656	
Sorumluluk	,649	
Başarı	,639	
Sosyal statü	,635	
Aktivite	,622	
Ahlaki değerler	,517	
Güvenlik	,486	
Farklı davranış tarzı		
Ücret		,724
Özgürlük		,687
Çalışma şartları		,613
İşletme politikaları		,588
Bağımsızlık		,577
Yetki		,548
Takdir		,543
Yöneticinin yönetim şekli		,469

Faktör analizi sonucunda, ifadeler içsel tatmin (1-4-7-8-9-10-11-18-20), dışsal tatmin (2-5-12-13-15-16-17-19) ve genel tatmin (1-2-4-5-7-8-9-10-11-12-13-15-16-17-18-19-20) olarak belirlenmiştir. İçsel tatmin faktörünün güvenilirliği 0,82, dışsal tatmin faktörünün güvenilirliği 0,77 olarak bulunmuştur. Faktör sonuçları orijinal ölçekteki ifadelerle benzer şekillerde gruplandığı için ifade isimleri değiştirilmemiş, tüm ifadeleri kapsayan 18 ifade genel tatmin olarak ayrı bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 3.2. İş Tatmini Saçılma Grafiği



3.3.3.2. İş Tatmini Boyutları ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, iş tatmini ile medeni durum, eğitim durumu, personelin çalıştığı bölüm, gelir, işletmede çalışma süresi ve konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile cinsiyet, yaş, kadro durumu, turizm eğitimi, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü ve sektörde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H₀: Otel işletmelerinde cinsiyet, yaş, kadro durumu, turizm eğitimi, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü ve sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde cinsiyet, yaş, kadro durumu, turizm eğitimi, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü ve sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda yukarıda sayılan demografik özellikler ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14. İş Tatmini ile Medeni Duruma İlişkin T Testi

<i>Değişkenler</i>		Varyansın Eşitliği için Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	T	Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
İçsel Tatmin	Eşit*	11,706	,001	-1,069	393	,286	-,07681
	Eşit değil**			-,975	216,054	,330	-,07681
Dışsal Tatmin	Eşit*	,352	,553	2,001	393	,046	,13949
	Eşit değil**			1,985	271,229	,048	,13949
Genel Tatmin	Eşit*	3,462	,064	,414	393	,679	,02498
	Eşit değil**			,394	242,019	,694	,02498

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

İş tatmini ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Evli olanların bekarlara göre dışsal tatmini daha yüksektir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15. İş Tatmini ile Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
İçsel Tatmin	Gruplar arasında	11,680	4	2,920	6,704	,000
	Gruplar içinde	173,800	399	,436		
	Toplam	185,480	403			
Dışsal Tatmin	Gruplar arasında	7,472	4	1,868	4,440	,002
	Gruplar içinde	167,866	399	,421		
	Toplam	175,338	403			
Genel Tatmin	Gruplar arasında	8,224	4	2,056	6,713	,000
	Gruplar içinde	122,200	399	,306		
	Toplam	130,423	403			

İş tatmini ile eğitim durumu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Eğitim durumu ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır.

İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin ile eğitim durumu arasındaki ilişki; Yüksek Lisans, ön lisans ve lisans mezunlarının puanı ilköğretim, lise ve denge okul mezunlarına göre daha yüksektir. Eğitim yükseldikçe içsel, dışsal ve genel tatmin yükselmektedir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16. İş Tatmini ile Personelin Çalıştığı Bölüme İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
İçsel Tatmin	Gruplar arasında	6,557	7	,937	2,066	,046
	Gruplar içinde	178,610	394	,453		
	Toplam	185,167	401			
Dışsal Tatmin	Gruplar arasında	4,685	7	,669	1,545	,150
	Gruplar içinde	170,639	394	,433		
	Toplam	175,323	401			
Genel Tatmin	Gruplar arasında	4,784	7	,683	2,144	,038
	Gruplar içinde	125,571	394	,319		
	Toplam	130,355	401			

İş tatmini ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Personelin çalıştığı bölüm ile içsel tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. İçsel tatmin ve genel tatmin kat hizmetleri bölümünde diğer bölümlere göre daha düşüktür.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. İş Tatmini ile Gelir Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
İçsel Tatmin	Gruplar arasında	7,229	5	1,446	3,228	,007
	Gruplar içinde	178,251	398	,448		
	Toplam	185,480	403			

Dışsal Tatmin	Gruplar arasında	8,824	5	1,765	4,218	,001
	Gruplar içinde	166,514	398	,418		
	Toplam	175,338	403			
Genel Tatmin	Gruplar arasında	6,039	5	1,208	3,865	,002
	Gruplar içinde	124,384	398	,313		
	Toplam	130,423	403			

İş tatmini ile gelir arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Gelir durumu ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. Personelin geliri arttıkça içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri artmaktadır.

Geliri 500–750 arasında olan personelin, geliri 750–1000 arasında olan personele göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri daha düşüktür. Geliri 1000 ve üstü olan personelin, gelir düzeyi 500 ve altı olan personele göre genel tatmin düzeyleri daha yüksektir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin geliri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin geliri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin geliri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. İş Tatmini ile İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Korelasyon Sonuçları

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
İşletmede Çalışma Süresi	Pearson Korelasyon	,038	,109(*)	,083
	Sig. (2-uçlu)	,449	,029	,095
	N	404	404	404

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

İş tatmini ile işletmede çalışma süresi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşletmede çalışma süresi ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. Personelin işletmede çalışma süresi arttıkça dışsal tatmin düzeyleri artmaktadır.

H₀: Otel personelinin işletmede çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel personelinin işletmede çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin işletmede çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. İş Tatmini ile Konaklama İşletmesinin Statüsüne İlişkin T Testi

Değişkenler		Varyansın Eşitliği için Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği için T-Testi		
		F	Sig.	T	Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
İçsel Tatmin	Eşit*	,341	,559	-2,107	402	,036	-,14165
	Eşit değil**			-2,105	399,725	,036	-,14165
Dışsal Tatmin	Eşit*	,310	,578	-,681	402	,496	-,04472
	Eşit değil**			-,680	397,081	,497	-,04472
Genel Tatmin	Eşit*	1,547	,214	-1,700	402	,090	-,09603
	Eşit değil**			-1,701	401,960	,090	-,09603

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

İş tatmini ile konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmesinin statüsü ile içsel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. Zincir otel işletmelerinde içsel tatmin, bağımsız otel işletmelerine göre daha yüksektir.

H₀: Konaklama işletmesinin statüsü ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Konaklama işletmesinin statüsü ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda Konaklama işletmesinin statüsü ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.4. Dördüncü Grup Bulgular

Örgütsel bağlılık boyutları ve otel personelinin demografik özellikleriyle istatistiksel anlamda ilişkisi olup olmadığı hipotez testiyle incelenmiştir.

3.3.4.1. Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular

Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan 18 ifadeden personel tarafından anlaşılmayan 11., 12., 15. ve 16. ifadeler çıkarılmıştır. 18 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi 0,75 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.20. Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,732
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1299,673
	df	91
	Sig.	,000

Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,732 değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tabloda da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık değişkeninde barlett küresellik testi anlamlıdır.

Tablo 3. 21. Örgütsel Bağlılık Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

	Faktörler		
	1	2	3
Aidiyet duygusu	,790		
Duygusal bağ	,781		
Ailenin bir parçası	,726		

Zorunluluk	,488		
Sorumluluk		,702	
Kariyer		,653	
Doğruluk		,635	
Borç		,576	
Özel anlam		,526	
Hissetmek		,490	
Olumsuzluk			,711
Gereklilik			,674
Seçenek azlığı			,625
Zorluk			,584

Faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile ilgili 3 faktör bulunmuştur. 3-4-6-13 ifadeler duygusal bağlılığı, 1-2-5-14-17-18 normatif bağlılığı, 7-8-9-10 devam bağlılığını oluşturmaktadır. Duygusal bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,70, normatif bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,72 ve devam bağlılığının güvenilirlik düzeyi 0,60 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde 0,60 ile 0,80 arası güvenilirlik düşük kabul edilse de kullanılabilir olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden üç faktörde analizlerde kullanılmıştır.

Şekil 3.3. Örgütsel Bağlılık Saçılma Grafiği



3.3.4.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, örgütsel bağlılık ile yaş, medeni durum, personelin çalıştığı bölüm, işletmede çalışma süresi, konaklama işletmesinin türü ve konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı ve sektörde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

H₀: Otel işletmelerinde cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı ve sektörde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı ve sektörde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda yukarıda sayılan demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.22. Örgütsel Bağlılık İle Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Yaş	Pearson Korelasyon	-,006	-,017	,124(*)
	Sig. (2-uçlu)	,898	,733	,013
	N	404	404	404

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Personelin yaşı ile örgütsel bağlılık boyutu olan “devam bağlılığı” puanı arasında pozitif (0,124) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,013 < 0,05$) bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe devam bağlılığı artmaktadır.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.23. Örgütsel Bağlılık ile Medeni Duruma İlişkin T Testi

Değişkenler		Varyansın Eşitliği için Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	T	Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Duygusal Bağlılık	Eşit*	2,172	,141	-,557	393	,578	-,04992
	Eşit değil**			-,574	301,654	,567	-,04992
Normatif Bağlılık	Eşit*	,071	,790	,153	393	,879	,01129
	Eşit değil**			,154	283,661	,878	,01129
Devam Bağlılığı	Eşit*	,272	,602	3,977	393	,000	,32741
	Eşit değil**			3,997	281,439	,000	,32741

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Medeni durum ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Evlilerin bekarlara göre devam bağlılığı daha yüksektir.

H₀: Otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.24. Örgütsel Bağlılık ile Personelin Çalıştığı Bölüme İlişkin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Gruplar arasında	4,268	7	,610	,849	,548
	Gruplar içinde	283,091	394	,719		
	Toplam	287,359	401			
Normatif Bağlılık	Gruplar arasında	10,174	7	1,453	3,048	,004
	Gruplar içinde	187,893	394	,477		
	Toplam	198,068	401			
Devam Bağlılığı	Gruplar arasında	7,461	7	1,066	1,708	,105
	Gruplar içinde	245,813	394	,624		
	Toplam	253,274	401			

Örgütsel bağlılık ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Personelin çalıştığı bölüm ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Kat personelinin normatif bağlılığı muhasebe personelinininkinden daha düşüktür.

H_0 : Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı bölüm ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.25. Örgütsel Bağlılık ile İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
İşletmede Çalışma Süresi	Pearson Korelasyon	,110(*)	,059	,021
	Sig. (2-uçlu)	,027	,236	,667
	N	404	404	404

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Örgütsel bağlılık ile işletmede çalışma süresi arasında pozitif (0,110) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p= 0,021 < 0,05$) ilişki bulunmaktadır. İşletmede çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Personelin işletmede çalışma süresi arttıkça duygusal bağlılık düzeyi artmaktadır.

H₀: Otel personelin işletmede çalışma süresi ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Otel personelin işletmede çalışma süresi ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda otel personelin işletmede çalışma süresi ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.26. Örgütsel Bağlılık ile Konaklama İşletmesinin Türüne İlişkin T Testi

Değişkenler		Varyansın Eşitliği için Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	T	Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Duygusal Bağlılık	Eşit*	,795	,373	-2,364	402	,019	-,22023
	Eşit değil**			-2,493	228,528	,013	-,22023
Normatif Bağlılık	Eşit*	13,439	,000	-1,961	402	,051	-,15231
	Eşit değil**			-2,212	267,652	,028	-,15231

Devam Bağlılığı	Eşit*	16,119	,000	,563	402	,573	,04957
	Eşit değil**			,622	254,590	,534	,04957

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

Örgütsel bağlılık ile konaklama işletmesinin türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmesinin türü ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Kıyı otellerinde çalışan personelin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı, şehir otellerinde çalışan personele göre daha yüksektir.

H₀: Konaklama işletmesinin türü ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Konaklama işletmesinin türü ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda Konaklama işletmesinin türü ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.27. Örgütsel Bağlılık ile Konaklama İşletmesinin Statüsüne İlişkin T Testi

<i>Değişkenler</i>		Varyansın Eşitliği için Levene Testi			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	T	Sd	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları
Duygusal Bağlılık	Eşit*	5,261	,022	-4,305	402	,000	-,35455
	Eşit değil**			-4,295	392,594	,000	-,35455
Normatif Bağlılık	Eşit*	,532	,466	-2,979	402	,003	-,20642
	Eşit değil**			-2,977	399,953	,003	-,20642
Devam Bağlılığı	Eşit*	,000	,987	-,116	402	,907	-,00919
	Eşit değil**			-,116	401,512	,907	-,00919

* Varyansın Eşit olduğu varsayıldığında, ** Varyansın eşit olmadığı varsayıldığında.

Örgütsel bağlılık ile konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmesinin statüsü ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Zincir otellerde çalışan personelin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı, bağımsız otellerde çalışan personele göre daha yüksektir.

H₀: Konaklama işletmesinin statüsü ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Konaklama işletmesinin statüsü ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda Konaklama işletmesinin statüsü ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.5. Beşinci Grup Bulgular

Analizler, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik olarak yapılmıştır. Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine etkisi ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ayrı olarak analiz edilmiştir. İfade edilen bu bulgular aşağıda açıklanmıştır.

3.3.5.1. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi

Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmek için öncelikler korelasyon analizi yapılmış, daha sonra regresyon analizi ile bulgular desteklenmiştir.

Tablo 3.28. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Personel Güçlendirme
İş Tatmini	Pearson Korelasyon		,524(**)	,598(**)
	Sig. (2-uçlu)		,000	,000
	N		404	404

Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	,524(**)		,387(**)
	Sig. (2-uçlu)	,000		,000
	N	404		404
Personel Güçlendirme	Pearson Korelasyon	,598(**)	,387(**)	
	Sig. (2-uçlu)	,000	,000	
	N	404	404	

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

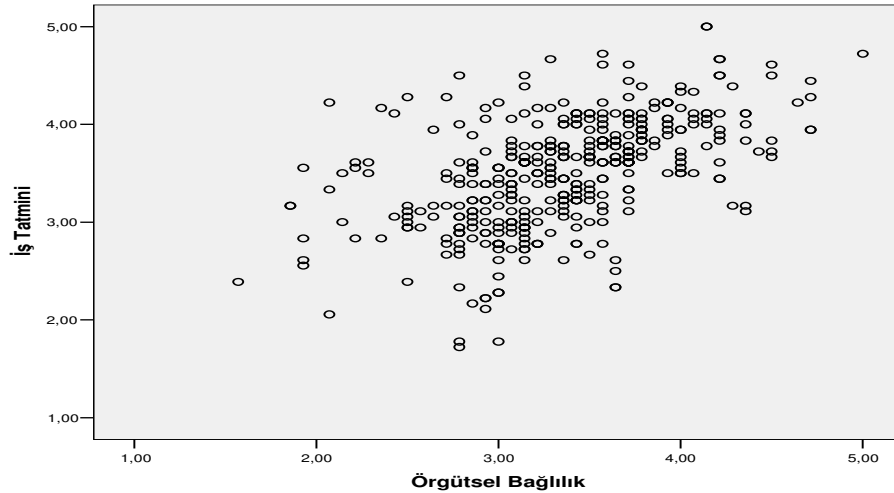
* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık arttığında iş tatmini de artmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitifdir. İş tatmini arttığında örgütsel bağlılıkta artmaktadır. İş tatmini ve personel güçlendirme arasındaki ilişki de pozitifdir. Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişki pozitifdir. Personel güçlendirme arttığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır.

3.3.5.2. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Regresyon Analizi

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken örgütsel bağlılık, bağımlı değişken iş tatminidir.

Şekil 3.4. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Serpilme Diyagramı



İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramı şekilde verilmiştir. Diyagramdan anlaşılacağı gibi iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. İş tatmini arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır.

Tablo 3.29. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart hata
1	,988(b)	,976	,976	,55486

Tablo 3.30. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık ANOVA

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	4971,048	1	4971,048	16146,486	,000(a)
	Artık	124,072	403	,308		
	Total	5095,120(b)	404			

Tablo 3.31. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Katsayılar

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	T	Sig
1	,988	127,069	,000

İş Tatmini= f (Örgütsel Bağlılık)

Basit Doğrusal Regresyon Analizi

$$R^2 = 0,976$$

$$Y = B_0 + B_1.X$$

$$Y = (0,988).X$$

$$(T_{\text{test}} = 127,069)$$

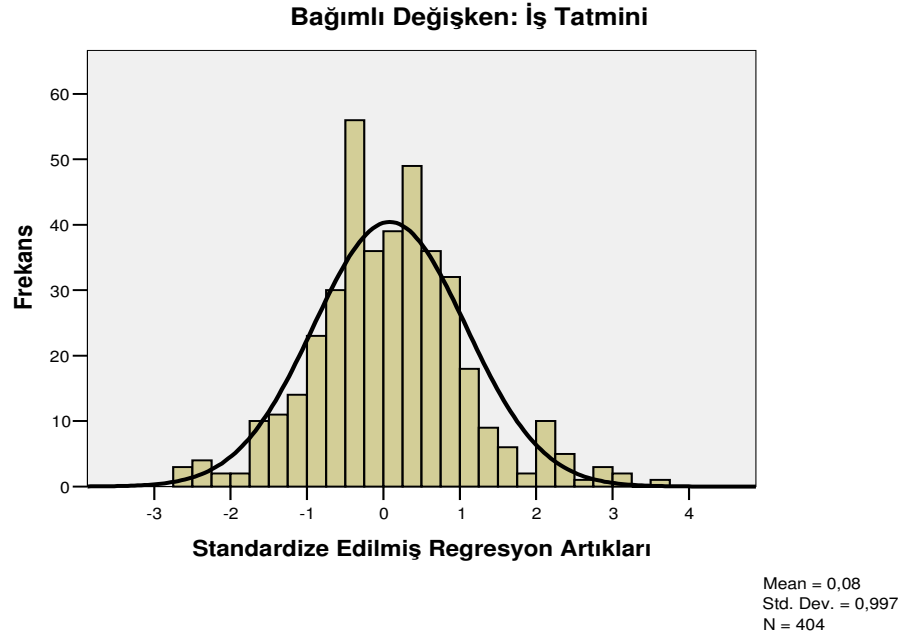
$$p = 0,000 < 0,05 \text{ (katsayı anlamlı)}$$

$$(F_{\text{test}} = 16146,486)$$

$$p = 0,000 < 0,05 \text{ (katsayı anlamlı)}$$

Model iş tatmini değişiminin %97,6 (R^2)'sını açıklamaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, iş tatmini değişiminin %97,6'sını açıklamaktadır. Modelde örgütsel bağlılık - iş tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,988 (B_1) kadar artacağını söylemek mümkündür.

Şekil 3.5. İş Tatmini – Örgütsel Bağlılık Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları

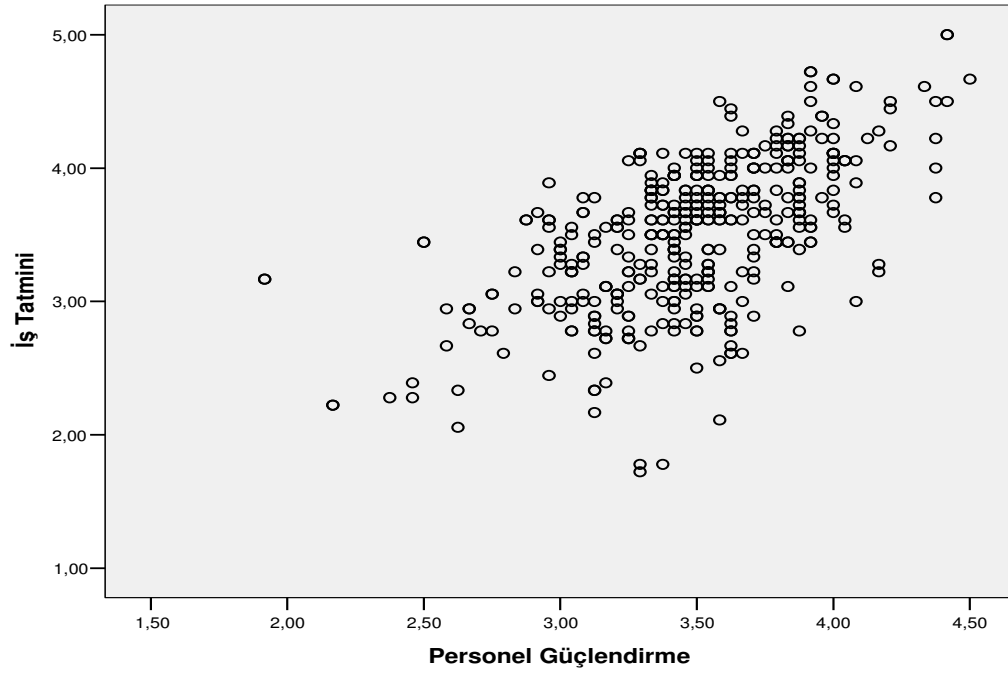


Regresyon analizi varsayımı gereğince modelin yorumlanması için gerekli olan standardize edilmiş regresyon artıkları dağılımı, şekilde görüldüğü gibi normal dağılıma uymaktadır.

3.3.5.3. İş Tatmini ile Personel Güçlendirme İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi

İş tatmini ve personel güçlendirme ilişkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken personel güçlendirmedir.

Şekil 3.6. İş Tatmini – Personel Güçlendirme Serpilme Diyagramı



İş tatmini ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramı şekilde verilmiştir. Diyagramdan anlaşılacağı gibi iş tatmini ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır. Personel güçlendirme arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

Tablo 3.32. İş Tatmini – Personel Güçlendirme Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart hata
1	,992(b)	,984	,984	,45392

Tablo 3.33. İş Tatmini – Personel Güçlendirme ANOVA

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	5012,086	1	5012,086	24325,756	,000(a)
	Artık	83,034	403	,206		
	Total	5095,120(b)	404			

Tablo 3.34. İş Tatmini – Personel Güçlendirme Katsayılar

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	T	Sig
1	,992	155,967	,000

İş Tatmini= f (Personel Güçlendirme)

Basit Doğrusal Regresyon Analizi

$$R^2 = 0,984$$

$$Y = B_0 + B_1.X$$

$$Y = (0,992).X$$

$$(T_{\text{test}} = 155,967)$$

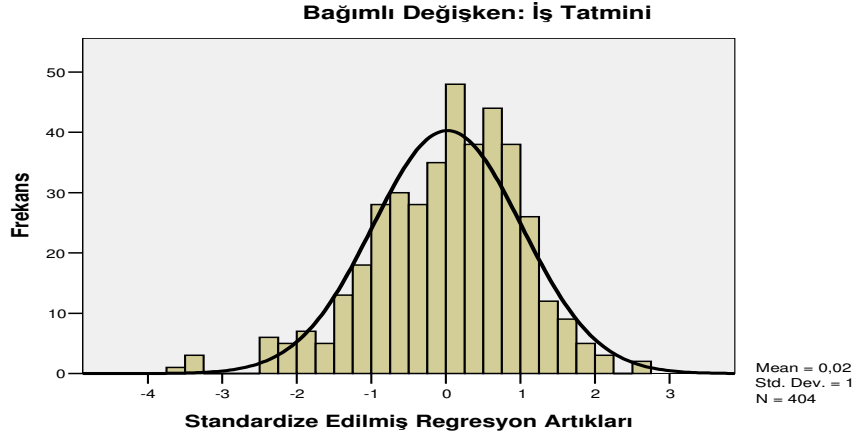
$$p = 0,000 < 0,05 \text{ (katsayı anlamlı)}$$

$$(F_{\text{test}} = 24325,756)$$

$$p = 0,000 < 0,05 \text{ (katsayı anlamlı)}$$

Model iş tatmini değişiminin %98,4 (R^2)'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle personel güçlendirme, iş tatmini değişiminin %98,4'ünü açıklamaktadır. Modelde personel güçlendirme-iş tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,992 (B_1) kadar artacağını söylemek mümkündür.

Şekil 3.7. İş Tatmini – Personel Güçlendirme Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları

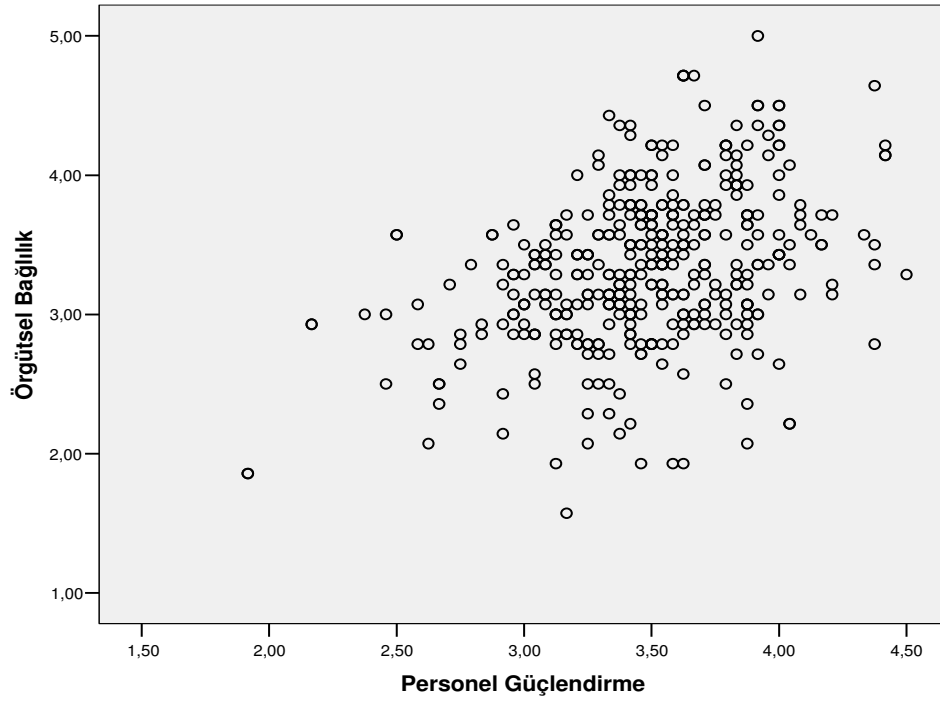


Regresyon analizi varsayımı gereğince modelin yorumlanması için gerekli olan standardize edilmiş regresyon artıkları dağılımı, şekilde görüldüğü gibi normal dağılıma uymaktadır.

3.3.5.4. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Regresyon Analizi

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişken personel güçlendirmedir.

Şekil 3.8. Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Serpilme Diyagramı



Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramı şekilde verilmiştir. Diyagramdan anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki vardır. Personel güçlendirme arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır.

Tablo 3.35. Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart hata
1	,987(b)	,975	,975	,53908

Tablo 3.36. Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme ANOVA

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	4532,716	1	4532,716	15597,236	,000(a)
	Artık	117,116	403	,291		
	Total	4649,832(b)	404			

Tablo 3.37. Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Katsayılar

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	T	Sig
1	,987	124,889	,000

Örgütsel Bağlılık= f (Personel Güçlendirme)

Basit Doğrusal Regresyon Analizi

$$R^2 = 0,975$$

$$Y = B_0 + B_1.X$$

$$Y = (0,987).X$$

$$(T_{\text{test}} = 124,889)$$

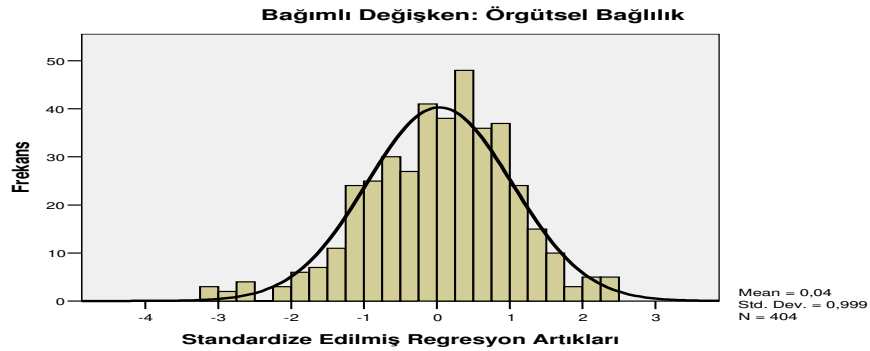
$$(F_{\text{test}} = 15597,236)$$

$$p = 0,000 < 0,05 \text{ (katsayı anlamlı)}$$

$$p = 0,000 < 0,05 \text{ (katsayı anlamlı)}$$

Model örgütsel bağlılık değişiminin %97,5 (R^2)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle personel güçlendirme, örgütsel bağlılık değişiminin %97,5'ini açıklamaktadır. Modelde personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Personel güçlendirme puanı bir birim arttığında örgütsel bağlılık puanının 0,987 (B_1) kadar artacağını söylemek mümkündür.

Şekil 3.9. Örgütsel Bağlılık – Personel Güçlendirme Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları



Regresyon analizi varsayımı gereğince modelin yorumlanması için gerekli olan standardize edilmiş regresyon artıkları dağılımı, şekilde görüldüğü gibi normal dağılıma uymaktadır.

3.3.5.5. Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Tablo 3.38. Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart hata
1	,993(b)	,987	,987	,41253

Tablo 3.39. Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ANOVA

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	5026,707	2	2513,353	14768,468	,000(a)
	Artık	68,414	402	,170		
	Total	5095,120(b)	404			

Tablo 3.40. Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Katsayılar

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	T	Sig
Personel Güçlendirme	,659	18,085	,000
Örgütsel Bağlılık	,338	9,269	,000

İş Tatmini = f (Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık)

Çoklu Regresyon Analizi

$$R^2 = 0,987$$

$$Y = B_0 + B_1 \cdot X_{\text{pers. güç.}} + B_0 + B_1 \cdot X_{\text{örg. bağ.}}$$

$$Y = (0,659) \cdot X_{\text{pers. güç.}} + (0,338) \cdot X_{\text{örg. bağ.}}$$

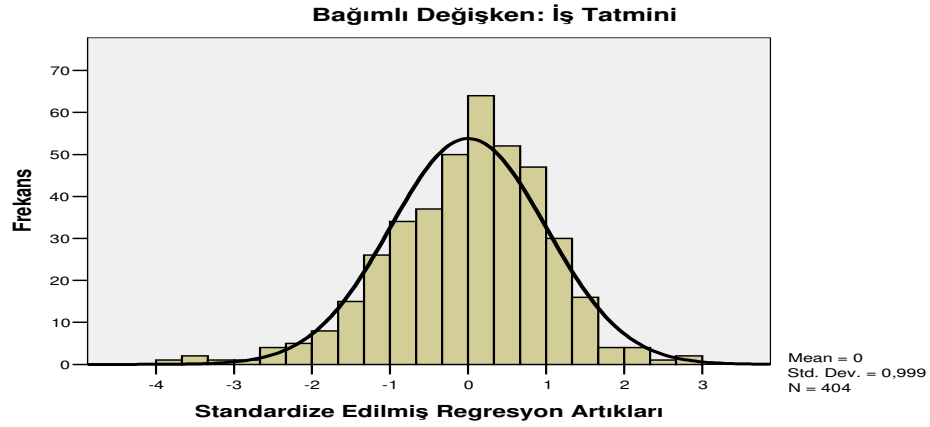
Pers. Güç. ($T_{\text{test}} = 18,085$) Örg. Bağ. ($T_{\text{test}} = 9,269$)

($F_{\text{test}} = 14768,468$) ($F_{\text{test}} = 14768,468$)

($p = 0,000 = \text{katsayı anlamlı}$) ($p = 0,000 = \text{katsayı anlamlı}$)

Model iş tatmini değişiminin %98,7 (R^2)'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık, iş tatmininin değişiminin %98,4'ünü açıklamaktadır. Modelde personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Personel güçlendirme puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,659 (B_1) kadar artacağını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,338(B_1) kadar artacağını söylemek mümkündür.

Şekil 3.10. Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Standardize Edilmiş Regresyon Artıkları



Regresyon varsayımına göre artıkların dağılımı normal bir dağılım göstermelidir. Şekilde görüldüğü gibi standardize edilmiş regresyon artıkları normal dağılıma uymaktadır.

SONUÇ

Personel güçlendirme, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka deyiş ile güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.

Son yıllarda güçlendirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu istek, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan personele kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların personel tarafından kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır.

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, personelin görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Dolayısıyla, dünyada birçok işletme artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır.

Otel işletmelerinde hizmet sunumu ile tüketiminin eş zamanlı olması karşılaşılan sorunların anında giderilmesini zorunlu kılmaktadır. Anında giderilmeyen sorunlar müşteri memnuniyetini düşürecektir. Karşılaşılan her türlü sorunun yöneticiler tarafından çözülmesi zaman ve enerji bakımından mümkün olmayabilir. Bu durumlarda personelin sorunları çözmesi pratik ve en kısa çözüm yoludur. Dolayısıyla personelin güçlendirilmesi sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Yetkilendirilen personel işine karşı duyacağı bağlılık artacak ve olumlu yönde tutum geliştirecektir.

İş tatmini olan personel, işletmede yüksek performans gösterecek bu da müşteri tatminini sağlayacaktır. İş tatmini olmayan personel düşük performans ve yüksek personel devrine sebep olmakta ve işletmeye bağlılığı az olmaktadır. Bu da müşteriye tatminsizlik olarak yansımaktadır. Bu sorunların giderilmesinde en yalın işlem personelin güçlendirilmesidir. Personel güçlendirme işletmeye maddi açıdan, zaman ve enerji açısından bir kayıp oluşturmaz. Bu sayede, hem personelin, hem de müşterinin işletmeye bağlılığının artması mümkün olacaktır. Personelin güçlendirilmesi, işi hakkında karar verebilen, sorumluluk alabilen personelin işe karşı tutumunu olumlulaştıracak, kendini değerli hissedilen personelin örgüte olan bağlılığı da artacaktır.

Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Anketi yanıtlayan otel personelinin 237 tanesi erkek; 166 tanesi kadındır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar %58,7 ve %41,1 şeklindedir. Personelin yaş gruplarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; 153 otel personeli (%37,9) 25 ve altı; 149 otel personeli (%36,9) 26-30; 59 otel personeli (%14,6); 25 otel personeli (6,2) 36-40; 17 otel personeli (%4,2) 41 ve üstü yaş aralığındadır.

Otel personelinin eğitim durumları incelendiğinde, 35 personelin (%8,7) ilköğretim, 156 personelin (%38,6) lise mezunu; 77 personelin (%19,1) önlisans, 113 personelin (%28,0) üniversite mezunu; 23 personelin (%5,7) ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir.

Otel personelinin turizm eğitimi almalarına göre sınıflandırılmasında, 231 personelin (%57,2) turizm eğitimi aldığı buna karşın 170 personelin (%42,1) turizm eğitimi almadığı ortaya çıkmaktadır.

Otel personelinin kadro durumuna göre sınıflandırılmasında, 254 personelin (%62,9) kadrolu, 109 personelin (%27,0) sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Personelin otel işletmelerinde çalıştıkları bölümlere göre dağılımı incelendiğinde; personelin 87'si (%21,5) önbüroda, personelin 60'ı (14,9) kat hizmetlerinde, personelin 136'sı (%33,7) yiyecek-içecek bölümünde, personelin 21'i (%5,2) satış-pazarlamada; personelin 8'i (%2,0) halkla ilişkiler; personelin 30'u (%7,4) muhasebe, personelin 8'i (%2,0) insan kaynakları ve personelin 52'si (%12,9) diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan personelin aylık gelire göre dağılımı incelendiğinde; 500 ve altı alan 148 (%36,6), 501–750 alan 130(%32,2), 751–1000 alan 69(%17,1) 1001–1250 alan 44 (%10,9), 1251–1500 alan 9 (%2,2) ve 1500-üstü alan 4 (%1,0) olarak görülmektedir.

Personelin sektörde çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde 37 personelin 1 yıldan az (%9,2); 94 personelin 1–2 yıl (%23,3); 87 personelin 3-4 yıl (%21,5); 133 personelin 5-10 yıl (%32,9) ve 53 personelin de (%13,1) 10 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalıştığı anlaşılmaktadır.

Buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda personelin 114'nün 1 yıldan az (%28,2); 163'ünün 1–2 yıl (%40,3); 81'inin 3–4 yıl (%20,0); 40'ının 5–10 yıl (%9,9); geriye kalan 6'sının ise 10 yıl ve daha fazla zamandır (%1,5) aynı işletmede görev yaptığı görülmektedir.

404 otel personelinin 136'sı dört yıldızlı; 268'i ise beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Bir başka ifadeyle dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin oranı %33,7, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin oranı ise %66,3'tür.

Ankette yer alan 404 otel personelinin %72,0'lik bölümünü oluşturan 291 kişi şehir otelinde, diğer yandan %28,0'ini karşılayan 113 kişi kıyı otelinde çalışmaktadır. Otelin statüsü açısından, personelin 206'sı bağımsız (%51,0); 198'i zincir (%49,0) otel işletmelerinde çalışmaktadır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, personel güçlendirme ile yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi, çalışılan bölüm, gelir, sektörde çalışma süresi ve işletme sınıfı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirme ile cinsiyet, medeni durum, kadro durumu, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirme ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır;

Personelin yaşı ile personel güçlendirme boyutu olan "yetki" puanı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe yetki artmaktadır.

Personelin eğitim durumunun; sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Sağduyu ile personelin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Önlisans ve lisans mezunu olan personel, ilköğretim ve lise ve dengi okul mezunlarına göre daha yüksek sağduyuya sahiptir. Sınırlılıklar ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Lisans mezunu olmanın, ilköğretim, lise ve dengi ve önlisansa göre daha yüksek puanı bulunmaktadır. Personelin eğitim düzeyi arttıkça işletmenin sınırlamaları azalmaktadır. Yetki ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve dengi eğitime sahip olanlar, önlisans ve lisans mezunlarından daha düşük puana sahiptir. Eğitim düzeyi arttıkça işletmenin yetki verme düzeyi de artmaktadır. Sorun çözme ile eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Önlisans mezunları, ilköğretim mezunlarından anlamlı derecede yüksek, lisans mezunları hem ilk hem de liseden daha yüksek puana sahiptirler. Eğitim düzeyi arttıkça personelin sorun çözme yeteneği de gelişmektedir.

Personel güçlendirme ile turizm eğitimi arasında pozitif ve istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, yetki ve sorun çözüme konusunda turizm eğitimi alanların puanları anlamlı derecede yüksektir.

Personel güçlendirme ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Personelin çalıştığı bölüm, örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar ve sorun çözüme üzerinde etkilidir. Örgütün ve yöneticilerin desteği, kat hizmetleri bölümünde; yiyecek-içecek, satış-pazarlama ve muhasebeye göre daha düşüktür. Sağduyu, önbüro bölümünün puanı kat hizmetlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Kat hizmetlerinin puanı; önbüro, yiyecek-içecek, satış-pazarlama, insan kaynakları ve muhasebeden daha düşüktür. Sınırlılıklar, kat hizmetleri bölümünde, önbürodan, muhasebeden ve insan kaynaklarından daha düşüktür. Önbüro bölümü puanı, yiyecek-içecekten daha yüksektir. Yiyecek-içecek bölümünün puanı, muhasebe ve insan kaynaklarından daha düşüktür. Sorun çözüme kat hizmetleri bölümünde, önbüro, satış-pazarlama, insan kaynakları ve muhasebeden daha düşüktür.

Personel güçlendirme ile personelin geliri arasında pozitif ve istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Personelin geliri, örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözüme üzerinde etkilidir. Gelir yükseldikçe örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözüme puanları da yükselmektedir.

Konaklama işletmesinin sınıfının, sınırlılıklar üzerinde etkisi bulunmaktadır. 4 yıldızlı otellerde sınırlılıklar 5 yıldızlı otellere göre daha yüksektir.

Personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme boyutu olan “yetki” ve “sorun çözüme” puanı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sektörde çalışma süresi arttıkça, personelin yetki ve sorun çözüme puanları da artmaktadır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, iş tatmini ile medeni durum, eğitim durumu, personelin çalıştığı bölüm, gelir, işletmede çalışma süresi ve konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İş tatmini

ile cinsiyet, yaş, kadro durumu, turizm eğitimi, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü ve sektörde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. İş tatmini ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır;

İş tatmini ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Evli olanların bekarlara göre dışsal tatmini daha yüksektir.

İş tatmini ile eğitim durumu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Eğitim durumu ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin ile eğitim durumu arasındaki ilişki; Yüksek Lisans, ön lisans ve lisans mezunlarının puanı ilköğretim, lise ve denge okul mezunlarına göre daha yüksektir. Eğitim yükseldikçe içsel, dışsal ve genel tatmin yükselmektedir.

İş tatmini ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Personelin çalıştığı bölüm ile içsel tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. İçsel tatmin ve genel tatmin kat hizmetleri bölümünde diğer bölümlere göre daha düşüktür.

İş tatmini ile gelir arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Gelir durumu ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. Personelin geliri arttıkça içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri artmaktadır. Geliri 500–750 arasında olan personelin, geliri 750–1000 arasında olan personele göre içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri daha düşüktür. Geliri 1000 ve üstü olan personelin, gelir düzeyi 500 ve altı olan personele göre genel tatmin düzeyleri daha yüksektir.

İş tatmini ile işletmede çalışma süresi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşletmede çalışma süresi ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. Personelin işletmede çalışma süresi arttıkça dışsal tatmin düzeyleri artmaktadır.

İş tatmini ile konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmesinin statüsü ile içsel tatmin arasında anlamlı ilişki vardır. Zincir otel işletmelerinde içsel tatmin, bağımsız otel işletmelerine göre daha yüksektir.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, örgütsel bağlılık ile yaş, medeni durum, personelin çalıştığı bölüm, işletmede çalışma süresi, konaklama işletmesinin türü ve konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı ve sektörde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. İş tatmini ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır;

Personelin yaşı ile örgütsel bağlılık boyutu olan “devam bağlılığı” puanı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe devam bağlılığı artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Medeni durum ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Evlilerin bekarlara göre devam bağlılığı daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ile personelin çalıştığı bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Personelin çalıştığı bölüm ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Kat personelinin normatif bağlılığı muhasebe personelinin daha düşüktür.

Örgütsel bağlılık ile işletmede çalışma süresi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşletmede çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Personelin işletmede çalışma süresi arttıkça duygusal bağlılık düzeyi artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile konaklama işletmesinin türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmesinin türü ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Kıyı otellerinde çalışan personelin

duygusal bağıllığı ve normatif bağıllığı, şehir otellerinde çalışan personele göre daha yüksektir.

Örgütsel bağıllık ile konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmesinin statüsü ile duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında anlamlı ilişki vardır. Zincir otellerde çalışan personelin duygusal bağıllığı ve normatif bağıllığı, bağımsız otellerde çalışan personele göre daha yüksektir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağıllık arttığında iş tatmini de artmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki pozitifdir. İş tatmini arttığında örgütsel bağıllıkta artmaktadır. İş tatmini ve personel güçlendirme arasındaki ilişki de pozitifdir. Örgütsel bağıllık ve personel güçlendirme arasındaki ilişki pozitifdir. Personel güçlendirme arttığında iş tatmini ve örgütsel bağıllık artmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda; örgütsel bağıllık - iş tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgütsel bağıllık puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,988 kadar artacağı görülmektedir. Ayrıca personel güçlendirme-iş tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgütsel bağıllık puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,992 kadar artacağını söylemek mümkündür. Modelde personel güçlendirme-örgütsel bağıllık ilişkisinde de doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme puanı bir birim arttığında örgütsel bağıllık puanının da 0,987 kadar artacağı ifade edilebilir.

Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağıllık ilişkisine bakıldığında da doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Personel güçlendirme puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,659 kadar, örgütsel bağıllık puanı bir birim arttığında iş tatmini puanının 0,338 kadar artacağını söylemek mümkündür.

Kat hizmetleri bölümünde personel güçlendirme puanlarının diğer bölümlere göre düşük olduğu ve kat hizmetleri personelinin iş tatmininin ve örgütsel

bağlılığının daha az olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir.

Bazı araştırmacılar, personel güçlendirmenin personele karar verme ve sorumluluk alma gibi konularda fazladan yük getireceğini, personelin bu sorumluluğu istemeyeceğini savunmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarının personelin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmayacağını, aksine düşüreceğini düşünmektedirler. Personel güçlendirmeye yönelik yapılan eleştirilerin tersine yapılan araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir.

Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanması, müşteri istek ve sorunlarına daha hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının yanı sıra personelin iş tatminini de sağlayacaktır. Personelin işiyle ilgili karar verebilmesi ve sorumluluk alması, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissetmesine yardımcı olacaktır. Örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen ve işinin sahibi olduğunu hisseden personelin örgüte bağlılığı da artacaktır.

Türkiye'deki otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının daha etkin uygulanması için öncelikle personelin sorunları çözülmeye çalışılmalıdır. Personele personel güçlendirme uygulamaları anlatılmalı, eğitim verilmeli ve personelin uygulamayı benimsemesi sağlanmalıdır ve bunlar sağlandıktan sonra personel güçlendirme sürecine devam edilmelidir. Bunun yanında yöneticilerin de uygulamayı desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Personele koçluk yapan, yönlendiren ve liderlik eden yönetici bu aşamada en önemli faktörlerden biridir. Örgütün kaynaklarını personelin kullanımına açmaya hazır olması, bilgiyi paylaşması ve süreci desteklemesi uygulamanın başarısı için gereklidir. Her işletme kendi yapısını analiz ederek, personel güçlendirmeye gerçekten ihtiyaç duyup duymadığını belirlemelidir. Yoğun rekabet ortamında otel işletmeleri personel güçlendirmeyi, rakiplerinin önüne geçmek ve avantaj sağlamak açısından bir araç olarak kullanılmalıdır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK (1997), **İşletme Yönetimi**, İzmir.

ALTUNIŞIK, Remzi, Recai COŞKUN ve Engin YILDIRIM ve Serkan BAYRAKTAROĞLU (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Sakarya Kitabevi: Sakarya.

ARTAN, İnci (1986), **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No: 10: İstanbul.

BABBIE, Earl R. (2004), **The Practice of Social Research**, 10th Edition, Thomson & Wadsworth Publications - Academic Resource Center: USA.

BAKAN, İsmail (2004), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

BALAY, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

BALTAŞ, Acar ve Zuhâl BALTAŞ (2002), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 21. Baskı, Remzi Kitabevi: İstanbul.

BARUTÇUGİL, Sabit (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları: İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Gül Yayınevi: Ankara.

BESTERFIELD, Dale H., Carol BESTERFIELD-MİCHNA, Glen H. BESTERFIELD ve Mary BESTERFIELD-SACRE (1999), **Total Quality Management**, Second Edition, Prentice Hall: USA.

BİNGÖL, Dursun (1990), **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları 21: İstanbul.

BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

BODDY, David (2002), **Management An Introduction**, Second Edition, Prentice Hall: England.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 4.Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara.

CAN, Halil (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi: Ankara.

CEYLAN, Adnan (1998), **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayın No:2.

ÇETİN, Canan (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Beta Basım: İstanbul.

DALAY, İsmail, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

DAVIS, Keith (1988), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 199: İstanbul.

DIPBOYE. Robert L., Carilla S. SMITH ve William C. HOWELL (1994), **Understanding Industrial and Organizational Psychology – An Integrated Approach**, Harcourt Brace college Publisher: USA.

DOĞAN, Selen (2003), **Personel Güçlendirme: Empowerment**, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

DRAFKE, Michael W. ve Stan KOSSEN (1997), **The Human Side of Organization**, Seventh Edition, Addison Wesley Longman Inc.: USA.

EADE, Vincent H. (1993), **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Gorsuch Scarisbrick Publishers: Arizona.

ERDOĞAN, İlhan (1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No: 266, İşletme İktisadı Enstitü Yayın No: 158.: İstanbul.

ERDOĞAN, İrfan (2003), **Pozitivist Metodoloji**, Erk Yayınları: Ankara.

EREN, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.: İstanbul.

EREN, Erol. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.: İstanbul.

EROĞLU, Feyzullah (2000). **Davranış Bilimleri**. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

FRENCH, John R. P. ve Robert D. CAPLAN (1973), **Organizational Stres and Individual Strain the Failure of Success**, Editor: John Morrow. Amacom: USA.

GARVIN, David A. (1988), **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, The Free Press A division Of Macmillan, Inc.: USA.

GENÇ, Nurullah (2005). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

GO, Frank M., Mary L. MONACHELLO ve Tom BAUM (1996), **Human Resource Management in The Hospitality Industry**, John Wiley&Sons, Inc.: Canada.

HARVEY, Don ve Donald R. BROWN (2001), **An Experiential Approach to Organization Development**, Sixth Edition, Prentice Hall: USA.

HELLRIEGEL, Don, John W. SLOCUM ve Richard W. WOODMAN (1992), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, West Publishing Company: USA.

IVANCEVICH, John M., James L. DONNELLY ve James L. GIBSON (1983), **Managing For Performance**, Business Publications Inc.: USA.

JONES, Gareth R. ve Jennifer M. GEORGE (2003), **Contemporary Management**, Third Edition, McGraw-Hill: USA.

KANTER, Rosabeth Moss (1997), **Men and Woman of the Corporation**, Basic Books: USA.

KLARREICH, Samuel H. (1997), **Stressiz Çalışma Ortamı**, Çev: Bengi Güngör, Öteki Yayınevi: Ankara.

KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

KOLOSA, Blair J. (1979), **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun vd., Fatih Yayınevi Matbaası: İstanbul.

LANDY, Frank J. (1989), **Psychology of Work Behavior**, Fourth Edition. Brooks / Cole Publishing Comp.: USA.

LAWLER III, Edward E. (1990), **Strategic Pay – Aligning Organizational Strategy and Pay Systems**, Jossey – Bass Publishers: USA.

LUTHANS, Fred (1994), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Inc.: USA.

MARVIN, Bill (1994), **From Turnover to Teamwork**. John Wiley&Sons Inc: USA.

McCORMICK, Ernest J. ve Daniel R. ILGEN (1987), **Industrial and Organizational Psychology**, Eight Edition, Unwin Hyman. Ltd.: UK.

MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN (1997), **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Sage Publications: USA.

MITCHELL, Terence R. ve James LARSON (1987), **People in Organizations– An Introduction to Organizational Behaviour**. Third Edition. Mcgraw Hill Book Comp.: Singapore.

MITRA, Ananda ve Sam LANKFORD (1999), **Research Methods in Park, Recreation, and Leisure Services**, First Edition, Sagamore Publishing: UK.

MORGAN, George (2004), **SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation**, Lawrence Erlbaum Associates.

MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER ve Richard M. STEERS (1982), **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Pres: USA.

NEWSTROM, John W., Keith DAVIS (1997), **Organizational Behavior-Human Behavior At Work**. Mcgraw-Hill Companies: USA.

ORAL, Saime (2005), **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık: Ankara.

ORGAN, Dennis W. ve Thomas S. BATEMAN (1991), **Organizational Behavior**, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc.,: USA.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL (2001), **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111: Eskişehir.

PAKSOY, Mahmut (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Santay Yayınevi: İstanbul.

PEHLİVAN, İnyet (1995), **Yönetimde Stres Kaynakları**, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16: Ankara.

ROBBINS, Stephen P. (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş., Eskişehir.

ROBBINS, Stephen P. (1996), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Prentice Hall Inc.,: USA.

ROBBINS, Stephen P. ve Mary COULTER (2003), **Management**, Seventh Edition, Prentice Hall: USA.

ROLLINSON, Derek ve Aysen BROADFIELD (2002), **Organizational Behaviour and Analysis (An Integrated Approach)**, Second Edition, Prentice Hall: England.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (2001), **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi: Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1987), **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa.

SCHERMERHORN, John R., James G. HUNT ve Richard N. OSBORN (1998), **Managing Organizational Behavior**, John Wiley&Sons, Inc: USA.

SCHERMERHORN, John R. (1999), **Management**, John Wiley&Sons, Inc: USA.

SEKARAN, Uma (2002), **Research Methods For Business: A Skill-Building Approach**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc: USA.

SLEVIN, Dennis P. (1985), **The Whole Manager**. American Management Association: USA.

STEERS, Richard M. (1991), **Introduction to Organizational Behavior**, Fourth Edition, Harper Collins Pub.: USA.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**. 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

TAVMERGEN, İge Pınar (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

TAVMERGEN, İge Pınar ve Ebru Günlü AKSAKAL (2004), **Kongre ve Toplantı Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

TAVŞANCIL, Ezel. (2002), **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Nobel Yayınları: Ankara.

TELMAN, Nursel ve Pınar ÜNSAL (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi: İstanbul.

TOSI, Henry L., John R. RIZZO ve Stephen J. CARROLL (1996), **Managing Organizational Behavior**. Harper And Row Inc.: USA.

TUTAR, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık: İstanbul.

TÜRK DİL KURUMU (1998). **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Türk Tarih Kurumu Basım Evi: Ankara.

USAL, Alparslan ve Zeynep KUŞLUVAN (1998), **Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi: İzmir.

USTA, Öcal (2002), **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık: İzmir.

WAGNER, John A. ve John R. HOLLENBECK (1995), **Management of Organizational Behavior**, Second Edition, Prentice-Hall Inc.: USA.

WALKER, James W. (1992), **Human Resource Planing**, McGraw Hill Publishing Company: USA.

WOODS, Robert H. (1997), **Human Resource Management**, Second Edition. Educational Institute of American Hotel and Motel Association: USA.

YILDIRIM, Melikşah (1989), **Sanayide İşgücü Kayıpları**, MPM Yayınları: Ankara.

MAKALELER

AKÇADAĞ, S. ve E. ÖZDEMİR (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (2).

AKINCI, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (4).

AKSU, A. ve A. AKTAŞ (2005), Job satisfaction of managers in tourism, Cases in the Antalya region of Turkey, **Managerial Auditing Journal**, 20 (5).

ALBERTYN, R. M., C. A. KAPP ve J. C. GROENEWALD (2001), Patterns of Empowerment in Individuals Through The Course of A Life-Skills Programme In., **Studies in the Education of Adults**, 33(2).

ALLEN, N. J. ve J. P. MEYER (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, 63.

AL-QARITOTI, M Q. A. ve A. AL-ENEZI (2004), Organizational Commitment of Managers in Jordan: A Field Study, **International Journal of Public Administration**, 27 (5).

APPELBAUM, S. H., D. HEBERT ve S. LEROUX (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership- a Strategy or Fad for The Millennium?, **Journal of Workplace Learning:Employee Counselling Today**, 11 (7).

ARDIÇ, K. ve Türker BAŞ (2001), Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs, Silivri, İstanbul.

ARNETT, Dennis B., Debra A. LAVERIE ve Charlie McLANE (2002), Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, April.

AWAMLEH, N. A. H. K. (1996), Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study, **Journal of Management Development**, 15 (5).

BAR-HAYIM, A. ve G. S. BERMAN (1992), The Dimensions of Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**,13.

BAŞ, T. (2002) Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, **D.E.Ü., İ.İ.B.F.Dergisi**, 17 (2).

BAYRAM, L. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıstay Dergisi**, , Ekim-Aralık, 59.

BECKER, H. S. (1960), Notes on the Concept of Commitment, **American Journal of Sociology**, 66.

BECKER, T. (1992), Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?, **Academy of Management**, 35.

BLAU, G. J. ve K. B. BOAL (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, **Academy of Management Review**, 12 (2).

BOWEN, D. E. ve E. E. LAWLER III (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, **Sloan Management Review**, Spring, 33 (1).

BOWEN, J. T. (1997), A Market-Driven Approach to Business Development and Service Improvement in The Hospitality Industry, **Internal Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9 (7).

BUCHANAN II, B. (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, **Administrative Science Quarterly**, 19 (4).

CHOW, I. H. (1994), Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan, **The International Journal of Career Management**, 6 (4).

COHEN, A. (1993), Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, **Academy of Management Journal**, 36 (5).

CONGER J. A. ve R. N. KANUNGO (1988), The empowerment process: Integrating Theory and Practise, **Academy of Management Review**, 13 (3).

CUNNINGHAM, J. H. ve C. BALDRIG (1996), “Empowerment: The Power to Do What?”, **Industrial Relation Journal**, 27(2).

ÇAKICI, C. (1998), Otel İşletmecisinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Eylül-Aralık.

ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma “İş, Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, 8 (2).

ÇEKMECİOĞLU, H. G. (2005), Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, **CÜ İ.İ.B.F. Dergisi**, 6 (2).

ÇÖL, G. (2004a), Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2).

ÇÖL, G. (2004a), Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2).

ÇUHADAR, M. T. (2005), Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz – Aralık, 25.

DARLING, M. (1996), Empowerment: Myth or Reality?, **Executive Speeches**, June-July, 10.

DOBBS, J. H. (1993), The Empowerment Environment, **Training and Development**, February.

DOĞAN, S. (2006), Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F.**, Manisa 13 (2).

DRUCKER, P. (1992), The New Society of Organizations, **Harvard Business Review**, September-October.

DUVALL, C. K. (1999), Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization, **Participation and Empowerment: An International Journal**, 7 (8).

ERSTAD, M. (1997), Empowerment and Organizational Change, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9 (7).

ETTORE, B. (1997), The Empowerment Gap: Hype Us Reality?, **HR Focus**, July, 74.

FORD, R. C. ve M. D. FOTTLER (1995), Empowerment: A Matter of Degree, **Academy of Management Executive** 9 (3).

GAERTNER, K. N. ve S. D. NOLLEN (1989), Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization, **Human Relations**, 42 (11).

GANDZ, J. (1990), The Employee Empowerment Era, **Business Quarterly**, 55 (2).

GRUSKY, D. (1966), Career Mobility and organizational commitment, **Administrative Science Quarterly**, 10.

GÜMÜŞ, M. (2001), Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, 2 (1).

HALES, C. ve A. KLIDAS (1998), Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 10 (3).

HANÇER, M. ve R. T. GEORGE (2003), Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 27 (1).

HARLEY, W. B. (1995), Eight Critical Principles of Empowerment, **Empowerment in Organizations**, 3 (1).

HOM, P. W. ve A. J. KINICKI (2001), Toward A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover, **Academy of Management Turnover**, 44.

HONOLD, L. (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations**, 5 (4).

HREBNIAK, L. G. ve J. A. ALUTTO (1972), Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 17.

HSU. M. K., J. J. JIANG, G. KLEIN. ve Z. TANG (1998), Perceived Career Incentives and Intent to Leave, **Information and Management**, 1 (9).

IUN, J. , X. HUANG (2007), How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry, **Hospitality Management**, Article in Pres, (www.sciencedirect.com, 17. 07. 2007)

IVERSON. R. D. ve M. DEERY (1997), Turnover Culture In The Hospitality Industry, **Human Resource Management Journal**, 7.

KANTER, R. M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, **American Sociological Review**, 33.

KARATEPE, O. M. ve O. ULUDAG, İ. MENEVIS, L. HADZIMEHMEDAGIC ve L. BADDAR (2006), The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction, **Tourism Management**, 27.

KAZLAUSKAITE, R., I. BUCIUNIENE ve L. TURAUSKAS (2006), Building Employee Commitment in the Hospitality Industry, **Baltic Journal of Management**, 1 (3).

KESKİN, G. (1997), Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. **Verimlilik Dergisi**. Mpm Yayınları: 2.

KHAN, S. M. ve P.C. MISRA (2004), Search for Predictors of Multidimensional Organizational Commitment, **Journal of Management Research**, August, 4 (2).

KIM, S. M. (1994), Tourist Hotel General Managers In Korea: A Profile, **International Journal of Hospitality Management**, 13.

KING, A. S. ve B. J. EHRHARD (1996), Empowering The Workplace: A Commitment Cohesion Exercise, **Carrer Development International**, 1 (7).

KLIDAS, A., P. VAN DEN BERG ve C. P. M. WILDEROM (2007), Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe, *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1).

KOH, H. C. ve E. H. Y. BOO (2004), Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment, **Management Decision**, 42 (5).

Kuşluvan, Z. ve S. Kuşluvan (2005), Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Göreceli Etkisi: Nevşehir Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2).

LABATMEDIENE, L., A. ENDRIULAITINE ve L. GUSTAINIENE (2007), Individual Corralates of Organizational Commitment and Intention to Leave the Organization, **Baltic Journal of Management**, 2 (2).

LAM, T., H. ZHANG ve T. BAUM (2001), An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, **Tourism Management**, 22.

LASHLEY, C. (1995), Towards An Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services, **Internal Journal of Contemporary Hospitality Management**, 7 (1).

LASHLEY, C. (1996), Research Issues for Employee Empowerment in Hospitality Organisations, **Internal Journal of Hospitality Management**, December, 15 (4)

LAWLER, P. (1973), Job Satisfaction in Relation to Job Performance and Occupational Level, **Personal Journal**, February.

LISA, K. ve S. MARGERET (2000). Determinants of Organizational Commitment Among Knowledge Workers, **South African Journal of Business Management**, 31 (3).

MARGULLES, J. ve N. KLEINER (1995), New Design of Work Groups: Application of Empowerment, **Empowerment in Organizations**, 30 (2).

MATHIEU, J. E. ve D. M. ZAJAC (1990), A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, 108 (2).

MAXWELL, G. ve G. STEELE (2003), Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15 (7).

MEYER, J. P. ve N. J. ALLEN (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, 1.

MEYER, John P., P. G. IRVING ve N. J. ALLEN (1998), Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**, 19.

MORRIS, D. S. ve R. H. HAIGH (1996), Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma, **Total Quality Management**, 7 (3).

MOWDAY, R. T. (1999), Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, 8 (4).

NAMASIVAYAM, K. ve X. ZHAO (2007), An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relations Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, **Tourism Management**, 28.

NG, T. W. H., M. M. BUTTS, R. J. VANDENBERG, D. M. DEJOY ve M. G. WILSON (2006), Effect of Management Communication Opportunity for

Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, 68.

ONARAN, O. (1994), Yetki Göçerimi (Yetki Devri), **Amme İdaresi Dergisi**, 7 (2).

ÖRÜCÜ E., S. YUMUŞAK ve Y. BOZKIR (2006), Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 13 (1).

ÖZKALP, E. (1989), Örgütlerde Stres. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Cilt: VII, Sayı: 1. Haziran.

PORTER, L. W, R. M. STEERS, R. T. MOWDAY ve P. V. BOULIAN (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, **Journal of Applied Psychology**, 59.

QUINN, R. E. ve G. M. SPREITZER (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, **Organizational Dynamics**, Autumn, 26.

RANDALL, D. M. (1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, **Academy of Management Review**, 12 (3).

REICHERS, A. E. (1985), A review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, 10 (3).

ROSS, G. F. (1997), Career Stress Responses Among Hospitality Employees. **Annals of Tourism Research**. 24 (1).

ROTHSTEIN, R. L. (1995), The Empowerment Effort That Come Undone. **Harvard Business Review**, January-February.

ROWDEN, R. W. (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, **The Leadership&Organization Development Journal**, 21 (1).

SALANCIK, G. R. (1977), Commitment is too Easy!, **Organization Dynamics**, 6.

SARKER, S. J., A. CROSSMAN ve P. CHINMETEEPITUCK (2003), The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, **Journal of Managerial Psychology**, 18 (7).

SCHWENK, C. R. (1986), Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, **Academy of Management Review**, 11 (2).

SERTÇE, S. (2003), **Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

SILVA, P. (2006), Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18 (4).

SPREITZER, G. M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, **Academy of Management Journal**, 39 (2).

SPREITZER, G. M. (1995), Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, **Academy of Management Journal**, 38 (5).

STALEUP D. L. ve A. T. PEARSON (2001), A Model of The Causes of Management Turnover In Hotels, **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 25.

SUBRAMANIAM, N., L. MCMANUS ve L. MIA (2002), Enhancing Hotel Managers' Organisational Commitment: An Investigation of the Impact of

Structure, Need for Achivement and Participate Budgetting, **Hospitality Management**, 21.

TARLAN, D. ve Ö. TÜTÜNCÜ (2001), Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2).

TEPECİ, Mustafa ve A. L. B. BARTLETT (2002), The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions, **Hospitality Management**, 21.

THOMAS, K.W. ve B.A. VELTHOUSE (1990), Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, 15 (4).

TREVOR. C. (2001), Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover, **The Academy of Management Journal**, 44.

VOGT, J. F. ve K. L. MURRELL (1990), Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance. **San Diego, CA, University Associates**.

WASTI, S. A. (2005), Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes, **Journal of Vocational Behavior**, 67.

WIENER, Y. (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, 7.

YÜKSEL, A. ve U. K. KILINÇ (2003), Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerinde Etkileri, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Güz, 14 (2).

YÜKSEL, Ö. ve H. ERKUTLU (2003), Personeli Güçlendirme-Empowerment, **G.Ü., İİBF. Dergisi**, 5 (1).

DIĞER KAYNAKLAR

Aktan, C. C. (2006), Demotivasyon: İşte Monotonluğun Önlenmesi www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm Erişim Tarihi: 20.01.2006.

BOLAT, T. (2003), Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 17 (3-4).

ERDOĞMUŞ, N. (1997), Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerin Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

FEINSTEIN, A. H. ve D. VONDRASEK (2001), A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. **Paper Presented at the International CHRIE Conference**. Toronto, Canada.

13 Best Practice Service Quality Champions, (www.fhrai.com/Mag-News/magBestPr.asp, 15.11. 2006)

GÜRSÖZLÜ, S. **İş Zenginleştirme** (<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>., 20.03.2006)

Merriam Webster's Dictionary (www.m-w.com, 20.06.2005).

NASURDIN, A. M., T. RAMAYAH ve M. A. HEMDI (2005a), Job Satisfaction and Turnover Intention: Is Commitment a Mediator?, **2nd International Conference on Business & Economics**, “Capitalising the Potential of the Asian Integrated Market”, 28th – 30th July 2005, Padang, Indonesia.

NASURDIN, A M., T. RAMAYAH ve M. A. HEMDI (2005b), The Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions within the Malaysian Hotel Industry: An Investigation on the Role of Gender as a Moderator, **The Proceedings of The International Conference on Tourism Development, “Tourism: Vehicle for Development”**, 9th – 11th January, 2005, Penang, Malaysia.

WASTI, S. A. (2000), Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi, Erciyes Üniversitesi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**.

EK

PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Prof. Dr. Öcal Usta'nın danışmanlığında yürütülen doktora tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. Nilüfer ŞAHİN

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Tınaztepe Kampüsü

Buca/İZMİR

nilufer.sahin@deu.edu.tr 0232 4128233

Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (x) işareti koyarak belirtiniz.

İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma saatlerinde sürekli işle uğraşmak beni mutlu eder.					
2. İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.					
3. Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					
4. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
5. Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
6. Yöneticim doğru kararlar verir.					
7. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
8. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme)					
9. İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.					
10. İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.					
11. Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.					
12. İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.					

13. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
14. İşimde ilerleme şansım vardır.					
15. İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
16. İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.					
17. Çalışma koşullarım iyidir.					
18. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
19. Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
20. Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissedirim.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3. İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.					
4. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
7. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8. Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
9. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
10. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.					
12. İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

13. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum .					
14. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
16. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
17. İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
18. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
PERSONEL GÜÇLENDİRME					
1. İşimi kendim kontrol ederim.					
2. İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.					
3. Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.					
4. Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkiliyim.					
5. Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.					
6. Müşterilere ya da iş arkadaşlarıma faydalı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.					
7. Yardıma ihtiyacım olduğu zaman diğer bölümlerin bana yardım edeceğine güveniyorum.					
8. İşimdeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım.					
9. İşyerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum.					
10. Müşteriler ve iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.					
11. Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.					
12. Müşterileri memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.					
13. İşyerimde çalışanlar müşteri hizmetlerini geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.					

14. İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.					
15. İşyerimdeki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur.					
16. İşyerim süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir.					
17. Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.					
18. Müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.					
19. İşimle ilgili sorunları kendim çözerim.					
20. İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim.					
21. Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir.					
22. İşimle ilgili sorunları kendim çözmem konusunda desteklenmiyorum.					
23. İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.					
24. Anında müdahale gerektiren sorunları çözmeye yetkili değilim.					
25. İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz	Erkek	Kadın	
Yaşınız(Lütfen belirtiniz)		
Medeni durumunuz	Evli	Bekar	Diğer.....
Eğitim durumunuz	İlköğretim	Lise ve Dengi	Ön lisans
	Lisans	Yüksek lisans	Doktora
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet	Hayır	
Çalıştığınız Bölüm	Önbüro	Kat Hizmetleri	Yiyecek-İçecek
	Satış-Pazarlama	Halkla İlişkiler	Muhasebe
	İnsan Kaynakları	Diğer	
Göreviniz (Lütfen Belirtiniz)		
Aylık Gelir (YTL)	500 ve altı	501-750	751-1.000
	1.001- 1.250	1.251-1.500	1.500 ve üstü
Kadro durumunuz	Kadrolu (Daimi)	Sözleşmeli (Geçici)	
	Yarı zamanlı	Diğer	
Sektörde çalışma süreniz (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)		
İşletmede çalışma süreniz (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)		
Konaklama işletmesinin sınıfı	Dört Yıldızlı	Beş Yıldızlı	
Konaklama işletmesinin türü	Şehir Oteli	Kıyı Oteli	Diğer
Konaklama İşletmesinin Statüsü	Bağımsız	Zincir	Diğer.....
Şimdi Çalıştığınız/En Son Çalıştığınız Şehir (Lütfen Belirtiniz)		