

T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ABD
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME,
İŞE BAĞLILIK, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE YENİ ÜRÜN
GELİŞTİRME PERFORMANSI: VAN İLİNDE 4 VE 5 YILDIZLI
OTELLERDE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ


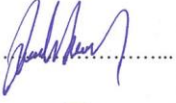



HAZIRLAYAN
HACER KARADUMAN

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ NEŞE COŞKUN

VAN – 2019

KABUL VE ONAY SAYFASI

Hacer KARADUMAN tarafından hazırlanan "Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüslük ve yeni ürün geliştirme performansı: Van ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde araştırma." adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Yüzüncü Yıl Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğrt. Üye Neşe COŞKUN Anabilim Dalı, Üniversite Adı:YYU TOIYO Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Başkan : Doç. Dr. Erol DURAN Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Üye : Dr. Öğrt. Ü. Emine CİHANGİR Anabilim Dalı, Üniversite Adı YYU TOIYO Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Üye : Dr. Öğrt. Üye Neşe COŞKUN Anabilim Dalı, Üniversite Adı YYU TOIYO Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Tez Savunma Tarihi:	11.10.2019
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.  Doç. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN SAYFASI

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (11.10.2019)

Hacer KARADUMAN

Yüksek Lisans Tezi

Hacer KARADUMAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Ekim, 2019

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞE
BAĞLILIĞA VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: VAN İLİNDE 4 VE 5 YILDIZLI
OTELLERDE ARAŞTIRMA**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmürlük ve yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır (n=300). Bu bağlamda söz konusu çalışanlar ile yapılan, dört ölçekten oluşan, anket çalışması yoluyla elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek; faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmürlük, arasında pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiş ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İşe Bağlılık, İşe Gömülmürlük, Yeni Ürün Geliştirme, Konaklama İşletmeleri.

Sayfa Sayısı: 94

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Neşe COŞKUN

M.Sc. Thesis

Hacer KARADUMAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
October, 2019

**THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON WORK ENGAGEMENT AND THE
EFFECT OF JOB EMBEDDEDNESS ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT
PERFORMANCE: A STUDY OF THE 4 AND 5 STAR HOTEL EMPLOYEES
IN VAN**

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the relationship between empowerment, job emdeddedness, work engagement and new product development. The sample of the research consists of 5 and 4 star accommodation sectors operating in Van province (n = 300). In this context, the data obtained from the questionnaire which consisted of four scales with the said employees were analyzed with SPSS program; factor analysis, regression and correlation analysis. According to the results of the research, it has been found to have a positive effect between empowerment, commitment, job embeddedness. Finally, it has been stated that the study has some limitations and suggestions for future research are presented.

Key Words: Empowerment Work Engagement, Job Embeddednessn, New Product Development Hotels..

Quantity of Page: 94

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Neşe COŞKUN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1
1.PERSONEL GÜÇLENDİRME	3
1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	6
1.3. Personel Güçlendirmenin Önemi.....	9
1.4. Personel Güçlendirme Unsurları	11
1.4.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	11
1.4.2.Sorumluluk	12
1.4.3.Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	12
1.4.4.Motivasyon ve İş Tatmini.....	13
1.4.5.Ortak Hedeflere Yönelme.....	14
1.4.6.Güven	14
1.4.7.Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	15
1.4.8.Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	15
1.4.9.Takım Çalışması	16
1.4.10.Eğitim ve Geliştirme	16
1.4.11.Açık İletişim Ortamı	17
2. İŞE BAĞLILIK VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK	19
2.1. İşe Bağlılığın Tanımı ve Önemi	19
2.2. İşe Bağlılık Kavramının Gelişimi ve Önemi	20

2.3. İŖe Bağlılığın Boyutları.....	22
2.3.1. Dinçlik.....	22
2.3.2. Adanmışlık	22
2.3.3. Yoğunlaşma.....	23
2.4. İŖe Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	23
2.4.1. İŖe Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	24
2.4.1.1. Toplumumsal Faktörler.....	24
2.4.1.2. Ekonomik Faktörler	24
2.4.1.3. Hukuksal Faktörler.....	25
2.5. İŖe Gömülmüşlük Kavramının Tanımı ve Önemi	26
2.6. İŖe Gömülmüşlüğü Artırma Yolları	27
2.6.1. Örgütsel Uyum:.....	27
2.6.2. Örgütsel İliŖki / Bağ	28
2.6.3. Örgütsel Fedakarlık	28
2.6.4. Toplumsal Uyum	29
2.6.5. Toplumsal İliŖki / Bağ.....	29
2.6.6. Toplumsal Fedakarlık.....	29
3. YENİ ÜRÜN GELİŖTİRME.....	30
3.1. Yenilik ve Yeni Ürün Kavramları	30
3.2. Yeni Ürün GeliŖtirmenin Önemi Ve Sebepleri.....	31
3.3. Yeni Ürün GeliŖtirme Süreci.....	33
3.3.1. Fikirlerin Yaratılması AŖaması (Toplanması)	34
3.3.2. Fikirlerin Elenmesi AŖaması (Ayıklanması).....	34
3.3.3. Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi AŖaması	35
3.3.4. Kavram GeliŖtirme ve Test Etme AŖaması	36
3.3.5. İŖletme Analizinin Yapılması AŖaması	37

3.3.6. Ürün Geliştirme Aşaması	37
3.3.7. Pazarın Test Edilmesi Aşaması.....	38
3.3.8. Ticarileşme Aşaması.....	40
3.4. Turizm İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme	41
3.5. Personel Güçlendirme ile Yeni Ürün Performansı Hakkında Yapılan Çalışmalar	42
3.6. İşe Gömülmüşlük ile Yeni Ürün Performansı Hakkında Yapılan Çalışmalar	43
3.7. İşe Bağlılık ile Yeni Ürün Performansı Hakkında Yapılan Çalışmalar	44
4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞE BAĞLILIĞA VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: VAN İLİNDE 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE ARAŞTIRMA.....	46
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
4.2. Araştırmanın Metodolojisi	47
4.2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	47
4.2.2. Ölçekler.....	48
4.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
4.2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	49
4.3. Veri Analiz Yöntemleri	49
4.4. Araştırma Bulguları.....	49
4.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKLAR.....	74
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	89
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	91
EKLER.....	93

ÖZGEÇMİŞ

TEZ ORJİNALLİK RAPORU



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince tez konumu belirlerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan tez danışmanım Dr.Öğr.Gör. Neşe COŞKUN'a, bu zorlu tez sürecinde benden desteğini biran için bile esirgemeyen sevgili eşim Atakan YILDIZ'a , tüm hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan kıymetli aileme teşekkürleri bir borç bilirim.



GİRİŞ

Müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin gelişmesiyle işletmeler arası rekabeti de arttırmıştır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rekabet avantajı elde edebilmek için farklılaştırılmış ürün veya hizmet üretme çabası içine girmişlerdir. Ürün ve hizmet geliştirme veya ürünlerde farklılık yaratmak için en faktör işgücü kaynağıdır. İşgörenlerin performanslarını arttırmak için en önemli yaklaşımlardan birisi olan personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme, takım çalışması, paylaşma, gelişme, değişme gibi unsurlar sayesinde işgörenlerin geliştirilme veya güçlerinin arttırılması sürecidir. Bundan dolayı yeni ürün geliştirmek için ise personel güçlendirme yapılması gerekmektedir. Bir diğer etken olan işgörenlerin çalışmakta oldukları örgütlerde çalışmaya devam etmelerinde veya ayrılmalarında etkili olan faktörlerin başında işe gömülmüşlük halinde yeni ürün geliştirme performansına etki etmektedir. İşletmelerin yeni ürün geliştirme ve pazara hakimiyet sağlamalarında etkili olan unsurlar, kaynakları etkili ve verimli kullanma isteğinin yer alması, değişen tüketici istek ve beklentilerinin değişmesi ve pazarda tutunabilme gereksinimi, mevcut payını koruma ve sektörde yeni iş imkanı bulmak, pazardaki rakipleriyle rekabet edebilme zorunluluğu ve diğer rakiplerinden bir adım önde olma isteği, bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen gelişimler ve değişimler olarak sınıflandırılabilir. İşletmelerin yeni ürün üretiminde başarılı olabilmeleri için ise rakiplerine karşı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve tespit edilmesi, ürün tasarım ve değişiminde müşterilerin isteklerinin ön planda tutulması ve bunun için müşterilere gerek anketler düzenlenerek gerekse pazar araştırması yapılarak beklentileri ön planda tutulmalıdır. Rakiplere karşı daha orijinal ve daha dayanıklı ürünlerin oluşturulması ve ürünün beklentileri karşılaması, ürün konumlandırmasının doğru yapılması, ürün maliyeti doğru yapılmalı ve oluşturulacak ürün için doğru bütçeleme belirlenmelidir. Yapılacak pazar testlerinin zamanında yapılıp, değiştirilmesi gereken konularda pazarlama ekiplerinden yardım alınması, ürünün satılacağı pazarın doğru analiz edilmesi, tüketicilerin ürüne ödeyebileceği makul fiyatlar belirlenmesi, Ürün tutundurulmasına yönelik etkin planlama yapılması, üretilen ürünün işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olması, yeni ürün için personelin gerekli bilgi ve tecrübesinin yeterli olması gerekmektedir.

Çalışmanın amacı, Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlük ve yeni ürün geliştirme arasındaki iyi ilişkiyi analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda zaman ve maliyet bakımından dolayı sektörel bazda kısıtlı kalarak Van ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir anket çalışması yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Çalışma Van ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin departmanlarında bulunan ön büro, F&B departmanı, kat hizmetleri departmanlarında yapılmıştır. Çalışmada araştırmanın sorunsalı; Personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlük ve yeni ürün geliştirme arasında nasıl bir ilişki vardır? Personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlük, yeni ürün geliştirmeyi nasıl etkiler? Araştırma toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde personel güçlendirme gelişimi, önemi, unsurları ikinci bölümde işe bağlılığı tanımı, gelişimi ve önemi, üçüncü bölümde yenilik ve yeni ürün kavramı son bölümde ise Van ilinde konaklama işletmelerinde yapılmış olan personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlük ve yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkinin olup olmadığını belirleyen bir araştırma ve sonuçları yer almaktadır.

1.PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Personel güçlendirme; bir kurumda çalışan veya çalışan kişilerin eğitim, paylaşma, dayanışma ve takım çalışması aracılığı ile çalışan kişilere karar verme yetkisini verme ve çalışan kişileri geliştirme süreci şeklinde tanımlanabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Personel güçlendirmenin bir başka tanımı ise; çalışanların gösterdikleri çabanın performanslarındaki beklenti artışı şeklinde yapılmıştır (Doğan, 2006: 25). Güçlendirme; çalışan kişilerin kendilerinin motive olmuş şeklinde hissettikleri, uzmanlıklarına ve bilgilerine olan güvenlerinin artış gösterdiği, inisiyatif aracılığı ile harekete geçmek dürtüsünü duymuş oldukları, meydana gelen olayları kontrol edebileceklerine inanmış olmaları ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda anlamlı ve uygun buldukları işleri yapmalarına yardımcı olan koşulları ve uygulamaları ifade etmektedir (Koçel, 2005: 411). Geçmiş zamanda personel güçlendirme; kurumların kalitelerini geliştirmek için sarf ettikleri çaba olarak gözükmüşken, günümüzde ise değişik stratejiler sebebiyle personel güçlendirme politikasına doğru gidilmektedir. Kurum tarafından personel güçlendirmenin açık bir şekilde tespit edilmesi ve başarılı bir halde uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Sarılaltın ve Yılmaz, 2007: 205).

Literatüre bakıldığı zaman personel güçlendirme ile ilgili çeşitli tanımlamalar meydana gelmektedir. Bunun nedeni ise personel güçlendirmenin örgütsel ilişkiler ve motivasyon bakımından incelenmesi gösterilebilir (Vurmaz, 2016: 4). Personel güçlendirme; yöntem içinde bulunmakta olan üst kademedeki yönetici ve çalışan kişilerin tecrübelerini ve yetkilerini sistematik olarak alt kademe çalışan kişilere aktarmasıdır (Şenel, 2006: 3). Çalışan kişilerin motivasyon bakımından değerlendirme yapıldığında ise, çalışan kişilerin işe bağlılığını, işe ve kuruma ait pozitif duygularını en üst düzeye çıkartmaya yönelik yapılmakta olan psikolojik bir yatırım şeklinde görülmektedir (Vurmaz, 2016: 4). Personel güçlendirme; işletme içerisindeki çalışan personele önemli kararlar verebilme olanağının verilmesi ve bunun neticesinde de çalışan kişilerin bütün bu kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanabilmesidir (Özer vd., 2015: 105).

Personel güçlendirme; küresel rekabetin ve değişimin meydana getirdiği ve günden güne öneminin arttığı yeni bir yönetim kavramı olmaktadır. Güçlendirmek; bir kişinin başka bir kişiye güç vermesi demektir. Geleneksel kullanım şekli olarak ise güç; yetki anlamına gelmektedir. Buna ek olarak güç; kapasiteyi açıklamak içinde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, güç; enerji anlamına da gelmektedir. Bu sebepten dolayı, güçlendirmek, enerji vermek olarak da kullanılmaktadır (Çavuş, 2008).

Güçlendirmenin meydana gelmesindeki en önemli sebepleri aşağıdaki gibi sayılabilmektedir (Öz, 2013: 38):

- Rekabetin ve küreselleşmenin hızlı bir biçimde artış göstermesiyle birlikte rekabet içerisinde yeniliğin daha fazla gereksinim haline gelmesi ve yenilikleri yapan kişilerin daha fazla özgürlüğe ihtiyaç duymaları,
- Rekabet gücünün hızla artış göstermesiyle birlikte oluşan verimliliğin geçmiş yıllara oranlandığında daha fazla artış gösterebilmesi için yönetici kişilerin çalışanları kararlar içerisinde daha çok katma ihtiyacını hissetmeleri,
- Hizmet ve mal geliştirmenin stratejik açıdan öneminde artış görülmesi,
- Yüksek performans gücüne sahip olan bir öğrenen organizasyon yaratma gereksinimi.

Personel güçlendirme uygulamasının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulaması olmasından dolayı klasik yönetim devirlerinde yer almakta olan yetki ve imza devri gibi uygulamalardan ayrılmaktadır. Personel güçlendirmenin bir başka özelliği ise çift taraflı ve çift odaklı kazanımları amaçlamasıdır. Bunun sonucunda ise, personeli güçlendiren yönetici de güçlenmektedir. Örgütlerin küçülerek büyümesi örneğindeki gibi, daha fazla takdir, yetki ve sorumluluk hakkı kazanmakta olan iş görenin bu sayede örgüt içerisinde daha fazla aktif role sahip olurken, iş görene bu fırsat verilirken, gücünde ve yetkisinde azalma beklenen yönetici kişiler ise stratejik amaçlara yönelerek güçlenme işlemine devam etmektedirler (Türkay, 2015: 37). Psikolojik açıdan personel güçlendirmeye bakıldığı zaman; çalışanın güçlendirilmesi, çalışan kişinin görevini gerçekleştirebilme yeteneğine güçlü olarak inanmış olduğu bir zihin durumu veya yüksek düzeyde görev motivasyonu olduğu söylenebilmektedir (Kim ve Hernandez, 2017: 5).

Aşağıdaki tabloda personelin güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş olduğu örgütlerin karşılaştırılması verilmiştir:

Tablo 1: Personelin Güçlendirilmiş Olduğu ve Güçlendirilmemiş Olduğu Örgütlerin Karşılaştırılması

Personelin Güçlendirilmiş Olduğu Örgüt Yapısı	Personelin Güçlendirilmemiş Olduğu Örgüt Yapısı
Kişiler ve takımları örgütün hedeflerine odaklanmaktadır.	Kişiler dinlenme sürelerine ve kendilerine odaklanmaktadır.
Hatalar ve problemler açık iletişim ortamı içerisinde tartışılmaktadır.	Hatalar ve problemler görmezden gelinmekte veya gizlenmektedir.
Örgütün ve müşterilerin sorunlarına ait tarafsız problem çözme yöntemleri uygulanmaktadır.	Paydaşların ve müşterilerin problemlerinin çözümü içerisinde bürokratik işlemler kaynakların ve zamanın boş bir şekilde harcanmasına sebep olmaktadır.
Kararlar, bilgiye kolay bir şekilde ulaşılabilen bir yerde alınmaktadır.	Kararlar büyük bir ölçüde, üst yönetimde bulunan kişilerin fikirleri doğrultusunda alınmakta olup, çalışan kişilerin fikirlerine pek önem verilmemektedir.
Ulaşılmak istenilen hedefler ve amaçlar açık bir şekilde tespit edilmektedir.	Ulaşılmak istenilen hedefler ve amaçlar tespit edilememektedir.
Geribildirim düzenli bir şekilde yapılmaktadır.	Geribildirimden kaçınılma gösterilmektedir.
Çalışan kişiler işlerine bağlılık göstermektedirler.	Çalışan kişiler işlerine karşı kayıtsızlık göstermektedirler.
Gelişmenin ve büyümenin temel şartı risk alabilmektir ve meydana gelen hatalardan ders çıkarılmaktadır.	Kişiler hata yapma korkusu yüzünden risk almaktan kaçınmaktadır.
Kötü performansın sebepleri araştırılmakta olup, düzeltilemek için çözüm yolları tespit edilmektedir.	Gösterilen kötü performans kaile alınmamaktadır.

Çalışan kişiler yenilik yapma hususunda cesaretlendirilmektedir.	Düş kırıklıkları ve atalet örgütte karşılaşılmış olan ana problemlerdir.
--	--

Kaynak: Öz, 2013: 41.

1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirmenin tarihsel gelişim sürecinde farklı zamanlar içerisinde farklı ifadeler ile kullanıldığı görülmektedir. Teorisyenler ve uygulamacılar tarafından kendi amaçlarına uygun olarak tanımlamalar yapılmaktadır. Yapılan tanımlar içerisinde ortak olan personel güçlendirmenin görev temelli ve tutum değişimine odaklı bir şekilde olarak çalışanların süreç içerisinde dahil edilmesi girişimi olmasıdır (Vurmaz, 2016: 6).

1900'lü yıllarda Frederick Winslow Taylor'un Amerikan ekonomisinin hızlı büyüme göstermesine rağmen uygulanmakta olan üretim tekniklerinin bilimsel olmamasını fark etmesiyle birlikte yönetim süreci başlamış bulunmaktadır. Bu yönetim süreciyle; primli ücret sistemi, zaman etüdü ve hareket etüdü gibi çalışmalar yaygın bir hale getirilmiştir ve bütün işlerde belirli bir iş standartları meydana getirilmiştir (Koçel, 2005: 240). Frederick Winston Taylor'un yapmış olduğu öneriler neticesinde yönetim bilimi alanı içerisinde iş etütleri ve uzmanlaşma gibi işlere ağırlık verilmiş olup, oluşan bu durum çalışan kişilerin yönetim kademesine bağımlı bir şekilde hareket etmeleriyle beyin gücünü yeteri kadar kullanamamaları gibi istenmeyen sonuçlara neden olmuştur (Çankaya, 2018: 9). Buna ek olarak Frederick Winslow Taylor'un ortaya attığı ve çalışan bir kişiyi makine şeklinde gören yönetim yaklaşımı organizasyonun verimliliği açısından olumlu neticeler göstermiştir ancak çalışanlar üzerinde işe yabancılaşma, işe devamsızlık ve iş gücü devri gibi olumsuzluklar görülmüştür ve bu yaklaşım ağır eleştirilere hedef olmuştur (Karaca, 2018: 14).

1950'li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılmış olan ve Taylorizmin ihmal etmekte olduğu insan unsurunu önemini vurgulamakta olan insan ilişkileri yaklaşımı etkili olmuştur. Bu yaklaşım sonucunda insana olan ilgi artmıştır ve çalışan kişiler karar verme sürecine dahil olmaya başlamışlardır (Vurmaz, 2016: 7). Elton Mayo'nun liderliğinde açılan "insani ilişkiler okulu" Taylorist görüşü eleştirmiştir ve çalışan kişilerin kendi kendilerine motivasyon sağlayacaklarını ve

sıkı bir biçimde denetim olmadan da çalışan kişilerin iyi bir iş çıkaracakları vurgulanmıştır (Mujka, 2011: 9). Ayrıca 1950'li yıllarda güçlendirme kavramı üzerine değinilmiştir ve Michigan ile Ohio State liderlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda ise insan ve görev yönelimli olmak üzere iki farklı tür liderlik davranışının tanımı yapılmıştır. Programlama, planlama, görevlerin koordinasyonu gibi terimler görev yönelimli liderlik için vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra; hiyerarşik yapı içerisinde daha eşit davranma, empati ve iletişim gibi terimler insan yönelimli liderlik tipi için vurgulanmıştır (Çankaya, 2018: 9).

1960'lı yıllarda "Katılımcı Yönetim" kavramı meydana gelmiştir. Bu kavram karşılıklı bir biçimde örgütün karşılaştığı sorunlara yönelik çözüm üretmek ve karar almayı teşvik etmek sebebiyle kullanılması amaçlanmıştır. İlerleyen süreçlerde, karar verme ve karşılıklı etkileşim yöntemleri ile Z tipi yönetim teorisi meydana gelmiştir. Z tipi yönetim teorisi güçlendirme kavramıyla benzer etmenlere sahiptir. Bu etmenler; yavaş değerlendirme, uzun süreli istihdam, karşılıklı etkileşim, terfi, dolaylı güven ve kontroldür (Margulies ve Kleiner, 1995: 12). 1960'lı yıllarda dahil olma ve katılma anlayışı, ortak karar almayı teşvik etmek ve kurumun karşılaştığı problemleri daha iyi bir biçimde tanımlamak için kullanılmıştır. Bu dönem içerisinde katılma teknikleri ile beyin fırtınası geliştirilmiştir. Yapılmış olan çalışmalar ilgileri, beklentileri ve yeteneklerin tespit edilmesini ve yönetim ile çalışan kişiler arasındaki iş birliğini ve iletişimi arttırmıştır (Uzun, 2007). Ayrıca, McGregor 1960'lı yıllarda liderliği insan doğasına farklı bir şekilde iki bakış açısı şeklinde kategorize etmiştir. Bu kategori X ve Y teorisi olarak adlandırılmıştır. Y teorisine eğilimli olan liderler vermiş oldukları her bir görev için alt kademelerinde bulunan çalışanlarını kontrol etmek yerine, yetki kullandırmaktadır ve o kişilerin işi bildikleri varsayımıyla harekete geçmektedir. Bu çerçevede Y teorisini takip etmekte olan liderler alt kademelerde çalışanlarının yeteneklerini gözlemlemekte ve kurumdaki faaliyetlerde bunu kullanmalarına engel olmamaktadır. Bunun sonucunda ise güçlendirme bu tip liderler için makul bir hale gelmektedir (Pitts, 2005: 7).

1970'li yıllarda başlamış olan küresel rekabet anlayışı pek çok ekonomiyi olumsuz bir biçimde etkilemiştir. En çok etki Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinde görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri Ekonomisi bu durum karşısında hızlı değişen ve hızlı hareket eden bir çevre meydana getirmiştir. Bu

sebepten dolayı örgüt kuramcılarını değişik yöntem teknikleri geliştirerek müşteriye odaklı yönetim şekillerine odaklanmışlardır (Atalay, 2010: 22). Bu yıllarda çalışan kişiler, yönetime katılma haklarını vurgulamakta olan “endüstriyel demokrasi” hareketi ile daha fazla ilgili olarak Batı Avrupa ülkelerinin çoğunluğunda bu tür yapılar için teşviklerin gerçekleşmesi görülmüştür (Koç, 2008: 7). 1970’li yılların bitimine kadar yönetim uzmanları fiziksel ürün kalitesi ile ilgili çalışmalar yapmışlardır ve üretim ve ürün süreçlerini daha iyi hale getirebilmeye yoğunlaşmışlardır (Karaca, 2018: 14).

1980’li yıllarda ise insan davranışlarının önemsenmeye, ilgi görmeye ve kaliteli hizmet anlayışının önemli olarak algılanmıştır. Bu yıllarda amaç sadece üretimi yüksek kalitede yapmak ve dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak olmayıp, bu hizmetleri ve ürünleri gerçekleştirmek olan insanların en iyisini yapmaları için teşvik etmek olmuştur. Bunun sonucunda ise kurumu var eden insanların kalitesine yönelik yatırım yapma gerekliliği meydana gelmiştir (Şimşek, 2004: 27). 1980’li yıllarda “güçlendirme” kavramı ilk kez kullanılmıştır ancak bu yıllarda güçlendirmenin tanımı yüzeysel bir biçimde ifade edilmiş olup, anlamı tam olarak meydana konulmamıştır. Bu dönemim başında çıkan “Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi” ve “Toplam Kalite Yönetimi” programlarıyla “güçlendirme” kavramı önemli bir hale gelmeye başlamıştır. Bu süreç içerisinde Block’un yapmış olduğu çalışmalar ile kendi anlamını bulmuştur ve yeni bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkmıştır (Doğan, 2006: 24). 1980’li yılların sonlarında ise iş hayatında rekabet günden güne artmaktadır ve müşterilerin beklentilerini çeşitlenme ve değişim göstermesiyle birlikte varlıklarını sürdürebilmek için bütün bu gelişmelere uyum sağlamak zorunda olan iş dünyasını yeni arayışlara yönelmesi gibi sebeplerden dolayı kurumlarda yeni yönetim yaklaşımları meydana gelmiştir. Bu yıllarda, önceki yıllara göre daha sınırlı bir seviyede bürokratik yapı içeren esnek örgüt türleri meydana gelmiştir. Hiyerarşik düzen bakımından ele alındığı zaman bu örgüt yapılarında; daha az kademe ve emredici kurallar olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, piyasanın belirlemiş olduğu şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlama özellikleri olduğu görülmüştür. Bunların sonucunda ise kurumsal faaliyetlerde insan gücü önemli bir etmen olarak görülmeye başlamıştır ve kurumun devamlılığını sağlayabilmesi için çalışanlara önem verilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Aras, 2013: 6).

1990'lı yıllarda çalışan personelin güçlendirilmesi anlayışı esneklik ve yenilik anlayışı gereksinimi sebebiyle, kurumların yapısına uygun bir şekilde nasıl bir yönetim anlayışı belirleneceği konusuna odaklanılmıştır (Özbek, 2008: 5).

Günümüzde ise kurumlar müşteri odaklıdır ve müşterilerin yararları için kurumlar birbirleri ile sürekli rekabet etmektedirler ve bunun sonucunda ise var olabilmek için bu rekabette galip çıkmak istemektedirler. Bu rekabette galip gelebilmek için, örgütlerin personellerini güçlendirmesi gerekmektedir (Seçgin, 2007: 13).

1.3. Personel Güçlendirmenin Önemi

Personel güçlendirme sahip olduğu stratejisiyle birlikte kurum ve çalışan kişiler için pek çok yarar sağlamaktadır. Kurum içerisinde kendini kurumun bir parçası hisseden ve kendine güveni olan çalışan daha verimli bir biçimde çalışacaktır. Çalışanlara sorumluluk yüklemek ve görev vermek, çalışanın yaratıcılığını ve yeteneğini olumlu bir şekilde artıracaktır. Bunun sonucunda ise çalışan kendi kendini kontrol edebilme ve deneyimleyebilme durumuna gelecektir. Meydana gelen bu durum çalışan ile yöneticiye işlevsellik kazandıracaktır. Eğer çalışan işlevsellik kazanırsa, kurum içerisinde hızlı kararlar verilmesine neden olacaktır. Kurum içerisinde işlevsellik kazanıldığı takdirde, kurum dinamizm kazanacak, rekabet gücünde bir adım önde olacak ve alternatif iş ve ürün imkanları meydana gelecektir (Çuhadar, 2005: 20-21).

Güçlendirme, toplumda artış gösteren refahın bir uzantısı şeklinde değerlendirilmektedir. Toplumların refah seviyesinde artış gözükmesiyle beraber buna doğru olarak temel gereksinimlerin karşılama olanlarında da artış gözükmektedir. Sosyal, güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerini gerçekleştirme hususunda bir sıkıntısı olmayan kişinin varma istediği yer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendini tamamlama ve kendini gösterme noktalarıdır (Biçici, 2013: 35).

Güçlendirmeyi kaçınılmaz ve önemli kılan gelişmeler şu şekilde sıralanabilmektedir (Öz, 2013: 45):

- Küreselleşme ile birlikte artış gösteren rekabetçi ortam ve tüketici bilinci,

- Günümüz organizasyonlar içerisinde görülmekte olan holografik şekilde yapılanmalar,
- Çalışan kişilerin artmakta olan eğitim seviyeleri,
- Toplumların demokratikleşme eğilimlerinde artış gözükmesiyle birlikte kurumların içerisinde buldukları toplumları birer parçası halinde görülmesi,
- Refahın toplumsal bir biçimde artış göstermesidir.

Personel güçlendirmenin bulunduğu kurumlarda çalışanların mutluluğuna, işten sağlanmakta olan verimliliğin ve doyumun yükselmesine neden olduğu gözükmektedir. Personel güçlendirmenin iş görenler üzerinde yaratıcılık, yenilik, tatmin, yönetim, kalite ve verimliliği üstünde pozitif yönde etkileri bulunmaktadır (Bolat, 2008: 113-115). Güçlendirilmiş çalışanın göstereceği yüksek performans kurumların müşterileri ile olan ilişkilerini de olumlu bir yönde etkilemektedir (Doğan, 2006: 2). Personel güçlendirmeye olan ihtiyaç sadece rekabetten kaynaklanmamaktadır ve çalışanların beklentileri de güçlendirme ihtiyacını tespit etmektedir. Örgüt iş görenlerinin kültür ve eğitim düzeylerinin artış göstermesi, tüm yetkilerin yöneticilerde toplanmış olduğu merkezi yönetime yönelik olumsuzluğu oluşturmaktadır. Yapılacak olan bütün işlerin kesin ve tam olarak belli olduğu, yenilenmiş görevler için merkezi yönetim yapısı belli bir şekilde uygun olabilmektedir. Ancak bu durum söz konusu olmadığı zamanlarda merkezi yönetim tarzı, fikirlerin akışına ve geliştirilmesine olanak sağlamayacaktır (Gürsoy, 2014: 9).

Personel güçlendirme; örgütlerin yoğun rekabet ortamı içerisinde kendilerine rekabet konusunda üstünlük sağlayacaklarına inanmış oldukları insanın gücünden en verimli bir biçimde faydalanma çabalarıdır. İş görenlere daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesini, kararlara katılımında destek olan ve inisiyatif kullanmalarına olanak sağlamakta olan bu modern olan yönetim anlayışı, örgüte fayda sağlamanın yanı sıra, çalışan kişilerin bireysel bir şekilde gelişimine de katkı sunmaktadır. İş tatmini ve motivasyonu yüksek, eğitilmiş iş görenlerle hızlı bir şekilde değişmekte olan müşteri gereksinimleri, kaliteli, hızlı ve olabildiğince en az maliyetle karşılanabilmekte olup, bunun yanı sıra meydana gelebilecek problemler kısa süre içerisinde çözülebilmektedir. Örgüte bağlı ve tatmin olmuş müşteriler örgütün

rakiplerine karşı rekabet açısından avantajı da yanında taşımaktadır (Vurmaz, 2016: 6).

1.4.Personel Güçlendirme Unsurları

Personel güçlendirmenin doğru strateji belirlenerek yapılabilmesi, kurumlar için büyük bir önem taşımaktadır. Bu sebepten dolayı kurumların personel güçlendirme stratejisi ile alakalı unsurları iyi bir şekilde belirlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Aşağıda personel güçlendirmenin unsurları yer almaktadır.

1.4.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme aracılığı ile iş görenlerin değişik biçimlerde yönetime katılması sağlanmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışan kişinin örgüte güveni ve bağlılığı artmaktadır. Çalışan kişilerin kararlara katılım göstermeleri, işletme içerisindeki işlere sahiplenmesini artırır ve çalışanların verimliliklerinde artış gözükmemektedir (Biçici, 2013: 33).

Koçel (2005: 30) çalışanların kararlara katılmaları aşağıda yer alan yöntemlerle sağlanabilmektedir:

- Kuruma ilişkin amacı belirleme,
- Kurumdaki oluşan problemleri çözmeye katılım gösterme,
- Yöneticiler ile birlikte karar almaya direkt olarak katılım gösterme,
- Danışma kurulunda kurumla ilgili çalışanların var olması,
- Kurumu farklı faaliyetlerde temsil etme ayrıcalığının kazandırılması.

Kurum çalışanlarına kararlarda katılım yetkisinin verilmesi, çalışan kişilerin ilişkilerini ve günlük yaşam tarzlarını geliştirmektedir. İşletmeler adına kalitenin ve performansın artırılması için çalışan kişilere sorumluluklar verilmeli, inisiyatifler verilmeli, bürokraside azaltılmaya gidilmeli ve karar verme yetkisi verilerek çalışan kişilerin aktif bir şekilde yönetime katılım göstermeleri sağlanmalıdır. Kurumda performans güçlendirme için stratejiler uygulanması ve çalışan kişilerin inisiyatif olarak karar verebilmesi, çalışan kişilere görev tanımlamalarını kendilerinin yapma şansı tanınmasının yanında bu görevleri yapacak davranışları da olumlu bir yönde etki sağlamaktadır (Doğan, 2006: 172).

Karara katılım göstermenin ve karar verme yetkisinin diğere önemli bir yönü ise kurum çalışanlarının iş tatminlerini, moral ve motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 27).

1.4.2.Sorumluluk

Çalışan kişilere sorumluluk duygusu yüklenildiği zaman, örgüt içerisinde çalışanın algıları güçlenmektedir. Çalışan kişiler sorumluluk sahibi oldukları takdirde ortak vizyon ve misyon yaratmada ve bilginin paylaşımında ön ayak olmaktadır (Biçici, 2013: 35).

İş ilişkilerinde yeni boyutların kazanılması sorumluluğun çalışan kişilere yüklenmesiyle olmaktadır. Yetkinin yapısına uyum sağlamak için ve işbirliği yapmak için sorumluluk açısından çalışan kişilerin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Koç, 2008: 10).

Çalışan kişiler işlerini yaparlarken üstleri tarafından işleriyle ilgili yetki sahibi olmaları çalışan kişinin her istediğini arzu edeceği şekilde yapabileceği manasına gelmemektedir. Çalışan kişilere sorumluluk ve yetki vermekteki amaç hedef, çalışan kişilerin yönetim süreçlerine katılımlarını sağlamaktır (Akçakaya, 2010: 157).

1.4.3.Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel güçlendirme stratejileri içerisinde en önemli etmenlerden biri bilgilerin paylaşılması olarak görülmektedir. Bilgi personel güçlendirme sürecinde çalışan kişiler tarafından paylaşıldığı müddetçe stratejinin başarılı olabilmesi ihtimali bulunmaktadır. Kurum içerisinde neler olduğunu bilmeyen, kurumun misyonu ile vizyonundan haber olmayan çalışan kişilerin güçlendirilmesi pek mümkün olamamaktadır. Bu sebepten dolayı bilgi paylaşılmasına izin verilmiş olan bir bilgi sisteminin uygulanması ve tasarlanması gerekli olmaktadır (Koçel, 2005: 214).

Kurum içerisinde personel güçlendirmenin tam olarak yapılabilmesi için çalışan kişilerin işle alakalı bilgiye doğru ve kolay bir biçimde ulaşması gerekmektedir. Kurumlarda sağlıklı iletişimin var olması, bilgi paylaşımını ve bilgi ulaşımını sağlayacaktır. Buna ek olarak eğer çalışan kişi bilgiye tam olarak ulaşmış ise, daha verimli ve daha etkin bir biçimde çalışacaktır (Koç: 2008: 10).

1.4.4.Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon kişinin sahip olduğu; hedef, duygu ve düşüncelerine yönelik yapması gerekenleri belirlemekte olan, kişinin, ihtiyaç, arzu, düşünce, korkuları ve umutları olmaktadır. (Örücü ve Kambur, 2008: 89). Motivasyon diğer bir tanıma göre; insan kaynağını güçlendirme, etkileme, yönetme, organize etme ve etkileme faaliyetlerinin bütünüdür içermekte olan toplu bir kavramdır (Rahimic vd., 2012: 536). Yapılmış olan bu tanımlara göre motivasyonun üç temel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar Örücü ve Kanbur (2008: 86) tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

- Kişinin belli bir davranış içerisinde bulunmasını sağlama,
- Davranışı yönlendirme ve devamlılık haline getirme,
- Davranışı gerçekleştirmesinden dolayı özel bir şekilde mutluluk duyulması.

İş tatmini; kişinin iş yaşamı boyunca bulunmuş olduğu kurumun kendisinde çalışma isteği oluşturması ve bu isteğini gerçekleştirdikten sonra devamlı bir memnuniyet duygusunun meydana gelmesidir. İş tatmini, kişinin işini doğru seçtiğini göstermektedir ve oluşan bu durum kişinin kuruma ve işine olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Özer vd., 2015: 105).

Motivasyon programının planlanması ve uygulanması kurumların temel yönetim görevlerinden biri olmaktadır. Yanlış bir şekilde tasarlanıp uygulanmış motivasyon programları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Zamecnik, 2014: 851). Yönetimde yer alan kişilerin, çalışanlarının motivasyonlarını sağlayabilmesi için, çalışanlarına karşı tatmin sağlayan davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Sergilenecek olan bu davranışlar, kişisel tatminin yanı sıra işletme hedeflerini de gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. İnsan davranışlarının anlaşılması zor ve karmaşık olması sebebiyle motivasyon araçlarının tatmin sağlama seviyeleri ve ihtiyaç serileri işletmeler ve bireyler arasında farklılıklar göstermektedir. Motivasyon araçları bilindiği takdirde motivasyon planları bu motivasyon araçlarına göre düzenlenmelidir (Vurmaz, 2016: 14).

Motivasyon araçları; yükselme imkanları, gelir, güvenlik sağlama, iş çekiciliği, yetki, statü de artış, güç kazandırma, kararlara katılım ihtimalini artırma, disiplin sisteminin sürekli ve adaletli olması, işi zenginleştirme, özel yaşama saygı

duyulması, işi genişletme, işi değiştirme, ve esnek zaman ayarlanabilmesi şeklinde sayılabilmektedir (Ağırbaş vd., 2005: 330-331).

1.4.5.Ortak Hedeflere Yönelme

Çalışan kişilerin kurumun amaçlarını iyi bir şekilde bilmeleri, kurumu başarıya ulaştırabilecek çalışmalar yapabilmeleri için önem teşkil etmektedir. Personel güçlendirme içerisinde ortak amaçlara yönelme, çalışan kişileri aynı değerler çatısı altında birleştirip işletmeye bütünlük sağlayacak, verimliliği ve etkinliği sağlamış olacaktır. Örgütün dış dünya ile var olan ilişkileri içerisinde güven, açıklık ve tutarlılık sağlayacaktır. Personel güçlendirildiği takdirde aynı ortak amaç ve doğrultular üstünde birleşmesi onlara aynı anda birer ekip olabilme özelliği kazandıracaktır (Gürsoy, 2014: 27).

Takımlar ile takım üyelerinin ortak amaçlara yönelmesinde içsel, dışsal ve dikey olarak üç farklı boyut söz konusu olmaktadır. İçsel bir şekilde takım üyelerinin amaçları ele alındığı zaman, her üyenin birbirinden farklı istekleri ve amaçları, takımın düzensiz bir şekilde harekete geçmesine sebep olabilmektedir. Ortak bir şekilde misyonu, vizyonu, hedefleri ve değerleri paylaşmaktan oluşan üyelerin takım oluşturabilmeleri için takımın dışsal bir biçimde yatay ortak amaçlara yönlendirilmesi gerekli olmaktadır. Bunun için ise değişmekte olan gereksinimlere ve bu gereksinimlerin karşılanmasında, kurumun performansı ile alakalı müşteriler ile diyalog içinde bulunulması ve düzenli olarak sık sık tekrarlanmakta olan geri besleme kanallarının var olması gerekmektedir. Bir başka gereklilik ise kurum içerisindeki diğer takımlarında amaca yönelik faaliyetleri içerisinde koordinasyonla hareket etmeleri ve birbirlerinin isteklerini uygun bir biçimde karşılayabilmeleridir (Boztaş, 2005: 76).

1.4.6.Güven

Güven, çalışanların güçlendirilmesi sonucunda beraber kuruma karşı samimi, içten ve özverili bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Yönetim kademesinde bulunan kişilerinde kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için güven duygusunun önemini unutmamaları gerekmektedir. Karşılıklı oluşturulmuş olan bu güven duygusu kurumun devamlılığı bakımından oldukça önemli olmaktadır (Baltaş, 2002: 145).

Yöneticilerin personel güçlendirme içerisinde işlerin istenilen bir biçimde gerçekleşmeye olanaklarını göz önüne alarak, çalışana gerekli olan sorumluluğu vermesi bazı durumlarda kaçınılmaz bir şekilde görülmektedir. Risk kelimesinin söz konusu olduğu bu durum içerisinde ne kadar dezavantaj sağlıyor gibi görünse de kurum ortamında karşılıklı güvenin geliştirilmesi bakımından önemli bir durum şeklinde değerlendirilmektedir. Meydana gelen bu güven ortamı, hedeflenen başarıya kolay bir biçimde ulaşmayı sağlayabilmektedir (Özgen ve Doğan, 1997).

1.4.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Güçlendirilmiş personel ile ilgili performans değerlendirmesinde, çalışanın performansı konusunda kendisine geri bildirimde bulunulması ve etkin bir şekilde çalışanın hak etmiş olduğu ödülleri sağlamakta olan bir ödüllendirme sisteminin var olması gerekmektedir (Akçakaya, 2010).

Bunun sayesinde çalışan kişinin yapmış olduğu iş karşısında görmüş olduğu olumlu tepki, çalışanın motivasyonu artırmasını sağlayacak olup, yapmış olduğu işe ise daha hevesli bir şekilde bağlanmasını sağlayacaktır (Öz, 2013: 51).

1.4.8. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Birçok kurumda, kaynaklar yalnızca üst yönetimde bulunan kişilerin elindedir. Personel güçlendirme uygulamalarında güçlendirilmiş olan çalışanın kaynaklara erişimi sağlanmalıdır. Bu kaynaklar; personele destek vermeye yönelik kaynaklar, çalışan kişilerin danışabileceği uzman kişiler ve finansal fonlar olabilmektedir. Genel olarak üst yönetimdeki kişilerin kaynakları elinde bulundurmalarının nedeni, çalışan kişilerin bu kaynakları kötüye kullanmalarına imkan vermemektedir (Öksüz, 2010: 28).

Güçlendirilmiş olan personelin, işlerini etkin bir şekilde yapabilmesi için araç, gereç, para vb. kurumsal kaynağın çalışanlara gerektiği zamanlarda sağlanması gerekmektedir. Çalışanın bunları kullanabilmesi için de gerekli eğitim ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bütün bu uygulamalar personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gerekli olmaktadır (Akçakaya, 2010).

1.4.9.Takım Çalışması

Takım çalışması, personel güçlendirmenin en önemli öğelerinden biri olmaktadır. Kurumların rekabet içerisinde olabilmeleri için en fazla olabilecek bir biçimde takımlara sahip olmaları gerekmektedir. Eğer takımlar yüksek miktarda sorumluluk alıp otorite gösterebilirlerse takım olacaklardır (Öz, 2013: 51).

Yönetimde bulunan kişiler personel güçlendirirken takımlar oluşturmalarıdır. Buna ek olarak bu takımları kullanıp, takımlarda var olan üyelere sorumluluklar vermelidirler. Eğer işletmeler bunları yaparlar ise geleneksel bir şekilde kurulan yapılarını fonksiyonel faaliyetlere entegre edebilirler (Arda, 2006: 37-38).

1.4.10.Eğitim ve Geliştirme

Çalışana uygulanan eğitimin tanımı , çalışanların ve oluşturmuş oldukları grupların kurumda yüklenmiş oldukları ya da ileriki zamanlarda yüklenecek olan görevleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, çalışanların mesleki bilgilerinde artış sağlayan, rasyonel bir biçimde karar alma, düşünce, davranış ve tutum, anlayışlarda ve alışkanlıklarda olumlu değişimler yapmayı hedef haline getiren görgülerini, yeteneklerini ve bilgilerini artırmakta olan bütün eylemler şeklinde yapılabilmektedir. Geliştirme; bireyin yapmakta olduğu işi ve kurumu geniş bir bakış açısıyla görebilmesine yardımcı olmaktır. Çalışan kişinin kendisini kurumun geniş parçası içerisinde görmesi ve işini daha verimli bir şekilde yapabilmesi geliştirmenin temel hedefi olmaktadır. Bunun sonucunda ise eğitim, geliştirmenin temeli olmaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 53).

Personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için iş görenlerin sorumluluklarının ve yetkilerinin bilincinde olması ve çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için kurumların faaliyetlerine göre eğitim programlarına katılım göstermesi gerekmektedir. Çalışan işine başlamadan önce belli bir eğitim almamış ise, yaptığı işte başarılı olması beklenilmemektedir ve böylece çalışan kişiden verim alınmamaktadır. Hizmet içerisinde verilen eğitimin amacı; verimliliği artırmak, çalışan kişilerin motivasyonunu sağlamak, çalışanın dikey bir şekilde ilerlemesini sağlamak, çalışma ortamı içerisinde dinamizm oluşturmak ve yönetimde bulunan kişilerin yetkilerini ve görevlerini asgari seviyeye indirmektir. Eğitim,

kurum için kısa zamanda önemli bir maliyet olarak gözükmektedir ancak uzun zamanda düşünüldüğü takdirde kuruma yüksek seviyede verim sağlanmasında bir yatırım olmaktadır. Eğer güçlendirilmek istenilen personele eğitim verildiği takdirde, personel yapabileceği iş hakkında bilgi ve beceriye sahip olacak ve kendisine karşı güveninde artış görülecektir. Bunun sonucunda ise çalışanlar devamlı öğrenen ve yeni istekleri karşılamak konusunda yeni beceriler geliştireceklerdir (Şen, 2010: 38).

İş gücü kaynağını geliştirmek için yapılan etkinliklerin ilk hedefi; bireylere zihinsel ve beyinsel olarak yeteneklerinin farkında olmasını sağlamak ve bunları kullanmasına yardımcı olabilmektir. Eğitilmiş olan, devamlı bilginin peşinden koşan ve becerilerini geliştirmiş olan ve bütün bunları kurumun hedefleri doğrultusunda yapmış olan çalışan güçlendirilmiş olmaktadır. Eğitim sayesinde kurum içerisinde açık bir iletişim kanalı oluşacak ve yetkiler kişilere göre dağıtılacaktır (Gülcan, 2007: 221).

1.4.11.Açık İletişim Ortamı

İletişim, kişilerin sosyal ve fizyolojik ihtiyaçları neticesinde meydana gelen sosyal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İletişim; insan davranışları sonucunda gerçekleşmekte olan, belli kalıplardan bağımsız, dinamik bir kavram olarak tanımlanmaktadır. (Gülcan, 2007: 224). Bilgi bir güç olarak kabul edilmektedir ve bilgi olmadan personeller istenilen düzeye ulaşamamaktadırlar. Ancak personel güçlendirmede bu bilgilerin ne şekilde iletildiği de önemli olmaktadır. Yönetici bir kişinin, personelinin kurumun hedeflerini ve amaçlarını, yöntemlerinin ve planlarının bilmesinden emin olması gerekmektedir. Yönetici kişi belli zamanlarda yapacağı toplantılarla çalışanları kurum içerisindeki durumlardan haberdar etmelidir (Şen, 2010: 38). Eğer çalışanlar kurum hakkında daha fazla hedefler ile alakalı bilgiye sahip olurlarsa, kurumun amaçları ve ihtiyaçları konularını daha iyi anlayabilirler. Meydana gelen bu durumda personelin işlerini daha iyi bir şekilde yapmasını sağlamaktadır (Chang ve Liu, 2008: 1447).

Açık iletişim; sadece kişilerin korkamama veya çekinmemeleri ile sağlanabilmektedir. Ayrıca bu durum destekleyici ve katılımcı önderlik tarzı için de geçerli olmaktadır. Bunun yanı sıra bilginin sadece yukarıdan aşağıya doğru gelmediği zamanlar da olabilmektedir. Bu zamanlar ise yöneticilik yapan bireyin

iletişim kanallarının aım olduğunu çalışanlara hissettirmesi ve buna uygun olarak ortam hazırlatması gerekmektedir (Özaksu, 2006: 26).

Organizasyon yapısının sağlıklı olması, organizasyonun benimsemiş olduğu iletişim yapısı ile alakalıdır. Kurumlar ile çalışanlar arasındaki davranışların değişimine yönelik eyleme geinilmesini iletişim sağlamaktadır. Açık iletişim kişilere değer vermektedir ve bunun sonucunda kurumdaki çalışanlar kendilerini güçlenmiş hissetmektedirler. Çalışanlar ile iyi bir iletişim kurulduğu takdirde, kurum açısından verim alınabilmektedir. Bütün kademelerde iletişime değer verildiği zaman, bütün kurumun iyi bir Şekilde hareket etmesine imkanı verilmektedir. Kurum içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturulduğu zaman kurum personeli güçlendirilmiş olmaktadır. İletişim ile personel güçlendirme uyumlu bir hale geldiği takdirde bu durum, kurumda performansı ve verimliliği artırmaktadır (Kabak, 2014: 34).

2.İŞE BAĞLILIK VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK

2.1. İşe Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Ünlü psikiyatri Sigmund Freud, ruh sağlığı yerinde olan bir kişinin en önemli iki özelliğini “çalışmak ve sevmek” şeklinde betimlemektedir (Kılıççı, 2006). “Öznel iyi oluş” psikoloji alanında mutluluğun tanımı olarak geçmektedir (Diener vd., 1984). Öznel iyi oluş durumu bireyin ruh sağlığının olumlu durumunu temsil etmektedir (Koivumaa Honkaen vd., 2005). Bireylerin ruh halleri izlenirken ve gözlemlenirken eğer ruhsal bir bozulma var ise erken teşhis yapılmaktadır ve öznel iyi oluşun gerekli ve ayrıcalıklı bir araç olduğu belirtilmektedir (Bray ve Gunnell, 2006). Bireylerin sosyal yaşam içerisinde aile hayatları haricinde ruh sağlıklarının etkilenmiş olduğu önemli yerlerden birisi de iş hayatındaki yaşamlarıdır. Psikoloji içerisinde bu tür uygulamaların ve çalışmaların, iş yaşamında mevcut olduğu alan; “endüstri psikolojisi” olarak geçmektedir. İş yaşamına patolojik eğilim açısından bakıldığı zaman yaşanılması muhtemel olan iş kazaları, kardiyovasküler hastalıklar ve tükenmişliklere bakılmaktadır. Olumlu bağlamda ise; örgütsel bağlılık, isteklendirme çabaları ve iş doyumu gibi alanlarda araştırmalar yapılmıştır (Lucas ve Diener, 2001). Youssef ve Luthans (2007) endüstri psikolojisi içerisinde bireylerin var olan kapasitelerini artışa yönelik yaşamlarına uyum göstermelerini kolaylaştıran ve bunun sonucunda ise iş yaşamlarındaki performanslarını geliştirmelerine yardımcı olan araştırmaların yapılması gerektiğini söylemektedir. Buna göre çalışılması gereken çalışma alanı “iş yaşamında öznel iyi oluş veya iyi olma hali” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Schaufeli vd., (2008: 176)’ye göre eğer bir çalışanın yaptığı işe bağlılığı var ise yapmış olduğu iş ile arasında etkin ve enerjik bir bağ bulunmaktadır ve böylece çalışan işlerinde meydana gelecek olan taleplerin üstesinden gelme konusunda kendisini güçlü hissetmektedir. Halgin vd., (2015: 459) işine bağlı olan çalışan kişilerin iş aktiviteleriyle arasında duygusal ve enerjik bir bağ bulunduğunu ve bu çalışan kişilerin görevlerinde performanslarını yüksek bir şekilde sergilediklerini söylemektedirler. Salanova vd. (2000) ise işe bağlılığın geçici olmadığını sürekli olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca işe bağlılığın belirli bir nesneye, olaya veya bireye bağlı olmayan, pozitif bilişsel ve duygusal bir durum olduğunu söylemektedirler. Baker ve Demerouti (2008: 210)’de işe bağlılık olgusuna sahip

olan çalışanların işlerinde çalışırken yüksek bir heveslilik içerisinde olduklarını belirtmişlerdir.

2.2. İşe Bağlılık Kavramının Gelişimi ve Önemi

İşe bağlılık kavramı ilk olarak “tükenmişlik” terimine karşı olması ve “tükenmişlik” teriminin geniş hale getirilip tamamlanabilmesi için kullanılmıştır. (Ardıç ve Polatçı, 2009: 36). 1997 senesinde pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar tükenmişliğin olumlu yönü karşı tezi olan işe bağlılık kavramına odaklanma göstermesine neden olmuştur (Bothma ve Roodt: 2012: 3). İşe bağlılık kavramı “tükenmişlik” kavramı ile yapılan araştırmalar sonucunda meydana gelmiştir (Keleş, 2014: 98). Çalışkan (2014: 370) meydana gelen bu durumu şu şekilde aktarmaktadır: “Maslach ve Leiter (1997), çalışmaya tutkunluğun tükenmişliğin üç alt boyutu olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük düzeyde profesyonel yeterliliğin tam zıddı olduğuna inanıyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir çalışanın çalışmaya tutkunluk düzeyini ölçmek için tükenmişlik seviyesini ölçmek yeterli idi. Başka bir deyişle, düşük seviyedeki tükenmişlik, yüksek seviyedeki çalışmaya tutkunluğa işaret etmekteydi. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar, çalışmaya tutkunluğun tükenmişlikten ayrı bir kavram olarak ölçülmesi gerekliliğini ortaya koydular. Bu çerçevede Schaufeli vd., (2008: 176) işe bağlılığı, tükenmişlik algısına sahip olmayan ve işe yönelik aktivitelerde daha enerjik ve etkin iletişime sahip olan çalışanların sahip oldukları algı olarak tanımlamışlardır”.

Schaufeli vd. (2008: 176) işine bağlı olan çalışan kişilerin yapmış oldukları iş ile arasında etkin ve enerjik bir bağlantı bulunmaktadır ve bu kişiler çalıştıkları işletmenin istekleri ile baş etmede kendilerini güçlü hissetmektedirler. Halgin vd., (2015: 459) işine bağlılık gösteren çalışan kişilerin iş esnasında yaptıkları ile aralarında duygusal ve enerjik bir bağ hissettiklerini, bu çalışan kişilerin almış olduğu görevlerde yüksek performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, Salanova vd., (2000) işe bağlılığın sürekli olarak belli bir nesneye, kişiye veya olaya bağlı olmayan, olumlu bilişsel ve duygusal bir durum olduğunu söylemektedirler (Eryılmaz ve Doğan, 2012: 50). Bakker ve Demerouti (2008: 210) işe bağlılık kavramına sahip olan iş görenlerin işleri esnasında hevesli ve yüksek düzeyde enerjiye sahip olduklarını söylemişlerdir.

İşe bağlılığın farklı iş ortamları içerisinde durumsal ve kişisel olarak farklı farklı özellikler göstermesi Lodahl ve Kejner (1965)'in literatüre “işe bağlılık” terimini meydana getirmesinden bu zamana kadar olmuştur. Bundan sonra Allport (1947)'un, Vroom (1962)'un ve French ve Kahn (1962)'nin “ego bağlılığı” ya da Guion'un (1958) moral tanımlaması gibi literatür içindeki aynı tanımları kullanmak şartıyla, işe bağlılık kavramı diğer isimler tarafından da dile getirilmeye başlanmıştır. Birçok araştırmacı tarafından işe bağlılık bireysel ve etkililik motivasyonunun başlıca belirleyicisi şeklinde kabul edilmektedir. İşe bağlılığın; kırk altı yıl önce önemli bir kurumsal tavır şeklinde tanımı yapılmıştır (Lodahl ve Kejner, 1965). Ancak bundan sonra ölçümde ve kavramsallaştırılması konusunda tutarsızlık meydana gelmiştir. Lodahl ve Kejner (1965) “ego bağlılığı” ve “moral” terimleriyle alakalı olan bilgileri bütünleştirmiştir ve konsepti “işe bağlılık” adıyla tanımlamışlardır. Araştırmacılara göre işe bağlılık bazı yönlerden iş etiği ile ilişkilendirilmiştir. Bunun neticesinde bireyin kendisini psikolojik olarak işiyle ya da toplam benlik imajı içerisinde işin önemiyle tanımlanması çerçevesinde işe bağlılık teriminden bahsetmişlerdir. Araştırmacılar işe bağlılığı yüksek olan bir iş görenin iş performansına paralel olarak özgüven konusunda bazı dalgalanmalara maruz kalabileceği ve bunun tersine, işe bağlılığı az bulunan iş görenin özgüvenindeki performans düzeyindeki değişimlerden etkilenmeyeceğini öne sürmüşlerdir (Lodahl ve Kejner, 1965). Kanungo (1979) kurguyu oluşturma amacıyla, işe bağlılığın tanımı ile işlevselliğin daha fazla belirtilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenden dolayı, işe bağlılık; bir işe karşı olan temel ve özel ve işin kurgusu içerisindeki farklılaşmakta olan tavrısal bir yönelim şeklinde tanımı yapılmaktadır. Kanungo (1982) bu sebepten dolayı kişinin işi ile genellikle işindeki bağlılık arasında bir ayırım olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre iş ve işe bağlılık birbirinden farklı kavramlar olmaktadır. Genel anlam olarak işe bağlılık; belli bir kültür içerisinde sosyalleşme aracılığıyla geliştirilmekte olan ve protestan iş etiğine benzer bulunmakta olan iş değer ile alakalı genel bir görüş anlamına gelmektedir. Buna ters olarak, işe bağlılık; kişinin mevcut iş potansiyeli hakkında tahminde bulunma ile alakası bulunmaktadır. Kanungo (1979) işe bağlılığı; “iş bir kimsenin belirgin ihtiyaçları ve beklentilerini karşılama potansiyeline sahip olarak algılandığı

kadarıyla, genelleştirilmiş bilişsel iş ile psikolojik tanımlanma durumu” şeklinde tanımlamıştır.

2.3. İşe Bağlılığın Boyutları

İşe bağlılık çok boyutlu bir yapı şeklinde değerlendirilmektedir. İşe bağlılığı oluşturan etmenler; “dinçlik”, “adanmışlık” ve “yoğunlaşma” olarak oluşmaktadır (Turgut, 2013: 2). İşe bağlılık çok boyutlu bir yapı olmasından dolayı pozitif, doyurucu ve aktif bir zihinsel durum biçiminde “dinçlik”, “adanmışlık” ve “yoğunlaşma” tarafından kategorize edilmektedir (Bakker vd., 2012).

2.3.1. Dinçlik

Dinçlik, kişilerin çalışma sırasında enerjisi yüksek, işe karşı hevesli olan ve ruhsal açıdan dayanıklı olma manalarına gelmektedir (Eryılmaz ve Doğan, 2012: 50). Dinçlik; çalışma esnasında yüksek seviyede enerji ile kendini çabuk bir şekilde toparlamayı temsil etmektedir (Bakker vd., 2012: 556). Hakanen vd., (2005: 498) dinçliği kategorize eden durumları, çalışma esnasında yüksek düzeylerde enerji, zihinsel olarak güç, bireyin hevesli bir şekilde çaba göstermesi ve zorluklar karşısında dirayet şeklinde sıralamaktadırlar. “Dinçlik boyutu, çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama durumunu içerir. Çalışırken muazzam bir dinçlik hisseden birey yaptığı işle güdülenmiştir ve birtakım zorluklarla karşılaşsa bile kendini bırakmadan işini yapmaya devam eder” (Çalışkan, 2014: 370).

2.3.2. Adanmışlık

Bakker ve Demerouti (2008: 210)’nin adanmışlık boyutunda belirttiği gibi bireyin yapmış olduğu işe karşı duymuş olduğu güçlü ilgi, işine yüklemiş olduğu anlam, mücadele ve coşku hazzı gibi terimlerle ifade edilmektedir. Adanmışlık; bireyin çalışma esnasında yaptıkları işleri bir amaca ve anlama hizmet ediyor şeklinde görmeleri, ilhan ve şevk verici şeklinde algılamaları, yaptıkları iş ile ilgili gurur duymaları ve işlerini özel biçiminde değerlendirmeleri anlamı taşımaktadır. (Eryılmaz ve Doğan, 2012: 50). Adanmışlık olgusu, ilhan, coşku, anlamlılık duygusu, gurur ve zorluklar ile başa çıkma isteği gibi terimlerle kendini ifade etmektedir (Gonzalez-Roma vd., 2006: 166). Adanmışlık çalışmaya yönelik olarak güçlü bir şekilde bağlılığı temsil etmektedir. Buna ek olarak; ilham, şevk, önemlilik

hissi, mücadele ve övünç olgularını kapsamaktadır. İşine adanmış olan kişiler işlerinin ilgi çektiğini, çaba gerektirdiğini, bir hedefe hizmet ettiği ve işlerinin bir anlamı olduğunu düşünmektedirler (Çalışkan, 2014: 370-371). Bu durum içerisindeki bireyler yaptıkları iş hakkında gurur duymaktadırlar ve hevesle işlerini yapmaktadırlar.

2.3.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, işe bağlılığın üçüncü boyutu şeklinde sayılabilmektedir. Kısaca bahsedilmek gerekirse bireyin işinde konsantrasyonun tam olması ve mutluluk duygusunu benimseyerek işine gömülmüş olmasıdır (Bakker vd., 2012: 556). Yoğunlaşma kavramı kişilerin çalışma esnasında işlerine yüksek konsantrasyon ile bağlı olmaları, zamanın nasıl geçtiğini fark etmemeleri, sadece yaptıkları işi düşünmeleri ve çalışma sırasında mutluluk seviyelerinin yüksek olması anlamlarına gelmektedir (Eryılmaz ve Doğan, 2012: 50). Yoğunlaşmayı kategorize eden olgular kişinin işi esnasında yüksek konsantrasyon göstermesi ve mutluluk sağlayan bir meşguliyet hissetmesi, bunun sonucunda zamanın o kişi için oldukça hızlı geçmesi ve işi bırakma sırasında görülen güçlüklerdir (Hakanen vd., 2005). “Yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır” (Turgut 2011: 156).

2.4. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İki farklı yaklaşım işe bağlılığı etkileyen faktörlerde görülmektedir. İlk faktör kişilerin sahip oldukları gereksinimlerin, değerlerin ve kişisel özelliklerin işlerine az veya daha çok bağlı olmalarında daha etkili olduğudur. İkinci yaklaşım ise iş ortamının sahip olduğu özellikler, işin nitelikleri, kişisel faktörlerden daha etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı araştırmacılara göre öne sürülen her iki faktörde bağlılık üstünde beraber etki yarattığı görüşü ileri sürülmüştür (Çakır, 2001: 80). Burada ifade edildiği üzere işe bağlılığı etkilemekte olan faktörleri ve bu bağlılıktan etkilenme düzeylerini tamamen ifade etmek ve anlamak üzerine birbirinden farklı iki yaklaşımın görüşleri dikkate alınmaktadır. Oluşan bu görüşlere göre kişinin veya grubun işine bağlılığını etkileyebilecek çevresel faktörlerde sınıflandırmaya dahil edilmektedir.

2.4.1. İŖe Bağlılığı Etkileyen evresel Faktörler

Çevresel faktörler, kiŖinin içerisinde var olduğu toplumun durumu ile alakalı “toplumsal faktörler”, hayatını devam ettirme ihtiyacı ve bakmakla sorumlu olduğu kiŖilerin hayatlarını sürdürebilme ile alakalı olarak “ekonomik faktörler” ve alıŖma hayatının güçlüklerinden olan “hukuksal faktörler”in toplam birleŖtięinden oluŖmaktadır.

2.4.1.1. Toplumsal Faktörler

İnsanlar sosyal yaŖamın gereği olarak içinde yaŖadıkları toplumların hem yaŖam Ŗekillerinden hem de değer yargılarından etkilenmektedirler. Günlük yaŖantısında, aile yaŖantısında, iŖ yaŖantısında kısaca kiŖinin her döneminde bu faktörlerin etkisi gözlemlenmektedir. Toplumsal faktörler ile iŖe bağlılığın iliŖkisi; kiŖilerin alıŖmalarına karŖı duyulabilecek olan takdir ve alıŖma sebebi ile stlenmiŖ olacağı rolle birlikte kazanmıŖ olacağı saygınlık ve alıŖma yaŖamı içerisindeki iŖ ahlakı kurallarına uyum göstererek toplumun beğenisini kazanmak olarak açıklanabilmektedir (Knoop, 1995: 646). Toplumlar içerisinde emek harcayan ve alıŖan kiŖiler devamlı saygı görmekte olup statü kazanmaktadırlar. Meydana gelen bu durumun bilincinde olan kiŖiler alıŖmaya karŖı ekstra motivasyon göstermektedir. Bunun sonucunda ise kiŖilerin iŖlerine olan bağlılıklarında artıŖ görülmektedir. Fakat kiŖilerin aŖırı bir biçimde alıŖmaları kiŖilere karŖı hissedilebilecek olan pozitif hissın aksine bir dŖncenin toplum içerisinde meydana gelmesini de sağlayabilmektedir. OluŖan bu durum kiŖinin para tutkusu ve kazanma hırsının bir belirtisi Ŗeklinde algılanması durumunda kiŖi üzerinde negatif yönde etki yaparak kiŖinin iŖten uzaklaŖmasına ve iŖe bağlılığının azalma görülmesine neden olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığı zaman toplumsal faktörlerle iŖe bağlılık arasındaki iliŖki kiŖinin sosyalleŖme ihtiyacından kaynaklanmıŖ olan bir motivasyon durumuna gelmektedir (Daily ve Morgan, 1978: 334).

2.4.1.2. Ekonomik Faktörler

Maslow insan gereksinimlerini beŖ temel kategoriye ayırmıŖtır ve insanların en temel gereksinimlerinden, piramidin en st düzeyine kadar sınıflandırmıŖtır. Bu gereksinimlerin giderilmesi çoğunluk olarak insanların ekonomik gleriyle ilgili olmaktadır. İnsan bu gereksinimlerini karŖılayabilmek için devamlı olarak ekonomik kaygı duymaktadırlar.

Küreselleşen dünya içerisinde kişiler, gruplar ve toplumsal arasında görülen ekonomik rekabet, bütün bu tarafların yoğun bir şekilde çalışma temposu içinde bulunma ihtiyacını beraberinde getirmektedir. İnsanlar gereksinimlerini karşılayabilmek için ekonomik kaygı içerisinde ve çalışma güçlüklerinin farkındalığında olmalarıyla birlikte çalışma olanağı sağlayacak işlerine karşı da kuvvetli bir biçimde bağlılık duygusu hissetmektedirler.

Fakat belirtilen kaygılardan uzak kişiler için çalışmaya karşı ekonomik etmenlerin anlamı olmayacağı için, bu tip kişilerde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Ekonomik krizler işe bağlılık ile ilgili diğer ekonomik faktörlerdendir. Ekonomik krizler; toplumlar içerisinde nakit akışının daraldığı, üretim ile tüketimin yavaşladığı zamanlardır. Kriz sonucunda ise iş bulma imkanları oldukça zorlaşmakta ve kişiler sahip oldukları işe karşı olarak ekstra bir şekilde bağlılık göstermektedirler. Fakat ekonomik krizlerin görülmediği piyasalar içerisinde iş bulma imkanlarının aratması durumunda, kişilerin mevcut olan işlerine karşı bağlılığın azaldığı görülmektedir (Zhang vd., 2009: 198).

2.4.1.3. Hukuksal Faktörler

Toplumların hayatını düzenlemekte olan en önemli faktörlerin başında hukuksal kurallar gelmektedir. Yazılı kurallar şeklinde de isimlendirilen bu kurallar; toplumsal yaşam ile ilgili, kişinin topluma karşı sorumlulukları ile ilgili, çalışma yaşamı ile ilgili, kişinin kendine karşı sorumlulukları ile ilgili birçok kuralları barındırmaktadır. Ayrıca hukuksal faktörlerde; iş hayatıyla ilgili kurallar, topluma ve devlete karşı sorumluluklar, ekonomik gereksinimler, şirketler arası ilişkiler, rekabet şartları, şirketlerin iş görenlerine karşı sorumlulukları, iş görenlerin şirketlere karşı sorumlulukları gibi pek çok konu belirlenmekte olup, bu konulara uyum göstermek ile alakalı hukuki yaptırımlarda bulunulabilmektedir (Baba, 1989: 181). İş kavramı çalışma yaşamının bir parçasıdır ve çalışanlarla patronlar olarak iki faktörün var olduğu ve iş kavramının bu iki taraf içinde ilişkileri içerisinde gerçekleştiği düşünüldüğü zaman, bahsedilmiş olan hukuksal faktörlerin bu ilişkileri düzenlemede önemli bir rol oynayacağı gerçeği bulunmaktadır. Bu ilişkileri düzenlemekte olan hukuksal kurallar, kanunlar aracılığı ile belirtilmiştir. Bu kuralların geçerli olabilmesi mikro şeklinde iş sözleşmeleri sayesinde sağlanmaktadır. Çalışan ve patron arasında yapılacak işin veya çalışmanın koşulları, kapsamı, çalışmanın içerisinde ödenecek

olan ücret gibi konuları kapsamakta olan ve her iki tarafında anlaşmasını gerektiren bir akit, iş sözleşmeleri ile anlatılmak istenmektedir. Yapılan iş sözleşmeleri her iki taraf için de bağlayıcı olmaktadır ve karşılıklı haklar ve yükümlülükler var olmaktadır. Patronun önde gelen en önemli sorunu çalışanlarına ücretlerini ödemesidir. Çalışan kişilerin ise en önemli sorumluluğu ise iş yapmak, çalışmaktır (Liu vd., 2007: 161). Hukuki yaptırımlar bütün bu sorumluluğu desteklemektedirler ve kişinin işine yönelik özverili olmasını ve bunun sonucunda da işine karşı bağlı olmasına neden olmaktadır. Meydana gelen bu durum, çevresel faktörler arasından biri olan hukukla alakalı olanın işe bağlılıkla olan ilişkisini yansıtmaktadır (Love ve Singer, 1998: 98).

2.5. İşe Gömülmürlük Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel yönetim ve davranış literatüründe gömülmürlük (embeddedness) ilk olarak Granovetter (1985) tarafından kullanılmıştır. Fakat işe gömülmürlük ile alakalı kavram ile ilgili en önemli araştırmalar Mitchell vd. (2001) tarafından yapılmıştır. Kurt Lewin (1951) tarafından geliştirilmiş olan “Güç Alanı Analizi” inde işe gömülmürlük kavramının temelli mevcut olmaktadır (Candan, 2016: 73). Bu yaklaşıma göre her bir kişinin sergilemiş olduğu davranışın şekil almasında içerisinde karşılıklı olarak sürükleyici ve engelleyici faktörler bulunmaktadır (Allen, 2006: 238-239). Bu sebepten dolayı kişilerin işletmeler içerisinde çalışmalarını sürdürme sebeplerinin neler olduğunu belirlemek önem teşkil etmektedir. Literatür incelemesi yapıldığı zaman, kişilerin çalışmayı istemelerindeki sebeplerin neler olduğu, bir kurum bünyesinde neden bulunmak istedikleri, çalışmaya devam ettikleri kurumda işe neden devam etmek istedikleri ve kurum içerisinde performans sergilemek için niçin güdülendikleri gibi konular hakkında daha çok araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu anlam çerçevesinde değişmekte olan çevre şartlarına uyum gösterebilmek için çalışanların gösterdikleri performansları etkileyen etmenlerin neler olduğu konusu araştırmacılar tarafından dikkate alınmıştır (Dedeoğlu vd., 2016: 136).

İşe gömülmürlük kavramı Türkçe literatüre bakıldığı zaman yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe gömülmürlük kavramı; kişilerin çalışmaya devam ettikleri kurumlarda varlıklarını sürekli hale getirebilmelerinin sebeplerinin yapılmakta olan iş açısından ve iş dışında çalışmaya zorunlu bırakan etmenler

bakımından açıklanmaktadır (Candan, 2016: 73). Çalışan kişilerin çalışmaya devam ettikleri kurumlarda mevcut durumlarını koruma altına almalarına ve sürdürebilmelerine yardımcı olmakta olan her türlü etmen “işe gömülmüslük” şeklinde tanımlanmaktadır (Birsal vd., 2012: 51-52). Bu tanıma göre işe gömülmüslük çalışan kişilerin kurumlarındaki faaliyetlere niçin sürdürdüklerini ve niçin sürdürmeye devam ettikleri ile alakalı bir kavram olmaktadır (Karatepe, 2012: 497). Buna ek olarak işe gömülmüslük; kişilerin çalışmaya devam ettikleri kurumlarda çalışmayı sürdürmelerine ya da ayrılmalarına etki eden etmenlerin bir araya gelme durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Bergiel vd., 2009: 206). Sekiguchi vd. (2008) işe gömülmüslüğü; çalışanların kurum ve yaptıkları iş ile bir bütün şekline gelmesini ve kurumda varlığını sürdürebilmesi sebebini yansıtmakta olan bir süreç olmaktadır şeklinde tanımlamışlardır. İşe gömülmüslük durumu, kişilerin çalışmayı sürdürdükleri kurumda faaliyetlerini devam ettirebilmek sebeplerinin neler olduğunu açıklamakta olan bir terimdir (Halbesblen ve Wheeler, 2008). Çalışan kişiler kurumdan ayrılmak isteseler bile, ayrılmalarını engelleyen faktörlerin birleşimi de işe gömülmüslük olarak incelenmektedir (Dedeoğlu vd., 2016: 136).

Çalışan kişilerin, iş gömülmüslüklerinde artış görülmesi halinde, çalışanların yöneticilerini destekler şeklinde davranış göstermeleri ve işine başladığı an başlamakta olan karşılıklı etkileşim içerisinde gelişmekte olan ilişkilere önem göstermesi gerekmektedir. İşe gömülmüslüğün görüldüğü çalışan kişilerde duygusal unsurlar meydana gelmektedir. Duygusal unsurlara sahip olan çalışanlar kendileri için zarar veren ya da olumlu etkiye sebep olan vaziyetlere ve olaylara karşı daha temkinli yaklaşmaktadır (Şanlı, 2016: 20-21).

2.6. İşe Gömülmüslüğü Artırma Yolları

Holtom vd. (2006: 326) işe gömülmüslüğe artış olan sebepleri örgütsel ve toplumsal gömülmüslük açısından şu şekilde belirtmektedirler (Şanlı, 2016: 21):

2.6.1. Örgütsel Uyum:

- Örgütün her bir çalışanın, kendisine sunulmuş olan kariyer imkanları hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olması,

- Örgütün değerleri, amaçları ve hedefleri ile uyumlu olan çalışanları tercih etmesi,
- Örgütte çalışmak amaçlı işe başlamış olan çalışanların, örgüt içerisinde bulunan iletişimi kolay bir hale getirmesi ve grup üyeleri ya da çalışma arkadaşları ile tanışabilmek amacıyla sosyal faaliyetlere yönelik imkanlar sunması,
- Örgüt içerisinde kendileri ile ilgili alınacak olan bütün kararlarda görüşlerine başvurulması ve katılımın sağlanması için teşvik edilmesi,
- Kariyer planlaması içerisinde çalışanların kariyerlerinde oluşan beklentilerinin kaile alınması ve kariyerde yüksel imkânının sunulması,
- Çalışanların kişisel hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli eğitim ve gelişim gibi olanaklarının sunulması.

2.6.2. Örgütsel İlişi / Bağ

- İşe yeni başlayan (acemi) alışanlardan daha iyi bir şekilde verim alabilmek ve oryantasyon sürecinde kısaltmaya gidilmek için üst niteliklere sahip olan yardımcıları tarafından desteğin verilmesi,
- Örgüt içerisindeki gruplardan/ekiplerden hangisinin bünyesine girmek isteyeceğine karar verirken çalışanlara serbest durumun tanınması,
- Çalışanların yaş, meslek, statü gibi etmenlerden benzerlik göstermekte olan kişilerin tanınması için örgütün yardım etmesi,
- Örgüt içerisinde çalışmakta olan çalışanlar ile, örgütte eskiden çalışan kişiler arasında ilişi kurulmasında yardımcı olunması.

2.6.3. Örgütsel Fedakarlık

- Çalışanların pozisyonları göz önüne alınarak ikramiye dağıtımının yapılması,
- Çalışanların şahsi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için farklı hizmetlerin sunulması,
- Örgüt içerisinde çalışanların kabul edilme ve sosyal ihtiyaçlarına yönelik gönüllü olarak kutlamaların ve faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Çalışanlara yalnızca örgüt içerisinde değil, evde de çalışma olanağının sunulması,

- Çalışanların genel olarak ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede maaş ödemesinin yapılması,
- Örgüt kazancının bir kısmını çalışanlarına dağıtması,
- Örgütten emekli olmuş çalışanların ikramiyesine ek olarak yardım edilmesi.

2.6.4. Toplumsal Uyum

- Örgüt içerisindeki çalışanların sosyalleşmelerine katkı verilebilmesi için yeni sosyal tesislerin inşa edilmesi veya var olan tesislerde iyileştirmeye gidilmesi,
- Çalışanların ailelerine örgütün çeşitli olanaklar sunması,
- Örgütün, çalışanlarının ailelerine gerçekleşmekte olan aktiviteler hakkında bilgi vermesi.

2.6.5. Toplumsal İlişki / Bağ

- Toplumu temel alan çalışan kişilerin kurmuş oldukları ilişkilerinde destek olunması,
- Çalışanların kurum içerisinde kurmuş oldukları spor takımlarına maddi imkanların verilmesi,
- Özellik olarak yurtdışında faaliyet göstermekte olan şirketlerde çalışanların yabancı bir dil öğrenebilmeleri için eğitim imkanlarının sunulması.

2.6.6. Toplumsal Fedakarlık

- Çalışanların ev sahibi olmak istediklerinde uygun şartlar altında kredi imkanlarının sunulması,
- Çalışanların ailelerine ulaşım imkanlarının sağlanması ya da ulaşım için gerekli düzeyde aile üyelerine maddi bir şekilde yardımda bulunulması,
- Örgüt içinde boşlukta olan pozisyonlara öncelik olarak mevcut çalışanların nitelikli olan yakınlarının tercih edilmesi.

3.YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

3.1. Yenilik ve Yeni Ürün Kavramları

Değişen yaşam koşullarıyla beraber tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri ise bu doğrultuda değişmektedir. İşletmeler değişen çevre koşullarına göre hareket etmek için tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılayabilecek hizmetleri tüketicilere sunmak için hizmetleri sunmak için çaba göstermektedirler. Bu zaman diliminde yeni ürün geliştirme stratejilerinin yanı sıra yeni ürün performansı da rekabete etki etmektedir.

Ürün, pazar da alınması ve tüketilmesi için piyasaya sunulan, tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılama özelliğine sahip olan her şey ürün olarak kabul edilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2011). Bunun yanı sıra fiziksel bir obje olmasıyla beraber hizmeti de oluşturmaktadır (Kara, 2014: 4).

Bir diğer tanıma göre ürün, belirli bir istek, gereksinim, beklentiye veya ihtiyacı karşılamak için pazardaki nesnelere, düşüncelere, fikirleri dahil eden ve tüketilmek için hazırlanan şeylerdir (Tek, 1999: 339).

Son zamanlarda tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin değişmesiyle beraber işletmeler de bu ihtiyaç, istek ve beklentilere yönelik olarak yeni ürünler üreterek karşılık vermektedirler. İşletmelerin Pazar paylarını korumaları ya da yeni pazarlara girmeleri ve ayakta durmaları zorlaşmaktadır. Bunun için piyasada proaktif işletmeler dikkate alındığı zaman yeni pazara girmeleri ve yer almaları zorlaşmaktadır. İşletmeler sadece Ar-Ge faaliyetlerine veya yenilik faaliyetlerine önem verdikleri sürece sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler (Namaz, 2010: 42).

Yenilik kavramı ise, bir fikir, obje, politika, ürün ve sistemin ilk kez bir işletme aracılığıyla piyasaya sunulmasıdır. Tüketiciler tarafından bir ürün veya hizmetin yeni bir şey olarak algılanmaktadır (Uygun, 2014:4). İşletmeler pazar da meydana gelen değişmelere ayak uydurabilmek için üretilen hizmet ve ürünlerde değiştirme yoluna girmeleri yenilik olarak adlandırılmaktadır (Gezer, 2014:8).

Piyasada yenilik yapılması ekonomiyi canlandırır, bunun için de yenilik dinamik bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yapılan her bir yenilik daha fazla

ürünün üretilmesine de neden olur. Yaşam standartlarının artmasıyla beraber verimlilik konusunda da artış meydana gelmektedir. Bununla beraber her bir yenilik işletmeler için bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ve bununla beraber sağlanan rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra hem işletmenin maddi açıdan zenginleşmesine hem de bölge zenginliğine katkı sağlamaktadır (Uygun, 2014: 6-7).

Yeni ürün yukarıdaki tanımda da açıklandığı gibi ürünlerde yapılacak olan değişiklik model, renk ve özellikler de olabileceği gibi, tüketicinin yenilik olarak algıladığı bir yenilik olarak da olabilmektedir (Evans- Berman, 1992: 290).

Bir ürünün yeni haline gelebilmesi için gerekli şartlar şunlardır (Wilmshurst, 1988:49):

- Tamamen yeni bir fikir ürün haline getirilebilir.
- Mevcut ürün üzerinde değişiklik yapılarak yeni bir ürün haline gelebilir.
- Mevcut ürün üzerinde yenilik yapılarak yeni bir ürün haline getirilebilir.

Yeni ürün, işletmede daha önceden üretilmiş olan ürünlerden tamamen farklı özelliklere sahip ürünler anlamına gelmektedir (Sevinç, 2013: 9). Uzun zamandan beri bir işletme için pazarda bulunmayan bir ürünün üretilmesi mi yoksa var olan ürün üzerinde yenilik yapılması mı yeni kelimesini ifade edeceği konusu tartışılmaktadır. “Innovation” kelimesi Türkçe de yenilenme veya yeni bir icat anlamında kullanılmaktadır. Daha önce olmayan bir nesnenin ortaya çıkarılması ya da var olan bir nedenin birtakım özelliklerinde değişim yapılmasıdır. Bunun için yenilik denildiği zaman yeni bir ürün icadı değil, var olan ürünlerde değişikliklerin yapılması anlamına da gelmektedir (Karpaz, 2006: 170).

3.2. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi Ve Sebepleri

Yeni bir ürün geliştirme ve pazarda yer almak zor, tehlikeli ve maliyetli olduğu için firmalar için ise bir şattır. Yeni bir ürün geliştirmenin bir sebebi ise karlılığı arttırmaktır. Ürün hayat eğrisinden de bilindiği gibi ürünlerin sınırlı bir ömrü vardır. Satış hacimleri arttığı halde karlılık, satış hacmi kadar yüksek olmayabilir (Wilmshurst,1988: 49).

Ürün geliştirmenin bir diğer nedeni ise tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Hızla gelişen ve değişen dünyada tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçları da

aynı doğrultuda değişim göstermektedir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmek için firmalarında bu değişime aynı hızda ayak uydurmak zorundadır. Teknolojik gelişmeler ise gelişmiş ülkelerde pazarın doyması, geri kalmış ülkelerde halkın hızlı bir şekilde gelişmiş ülkelerin yaşam düzeyine ve tüketici alışkanlıklarına yönelmeleri yeniliklere olan talebin artmasını sağlamaktadır. Tüketicilerin gelirlerinin artmasıyla daha kaliteli, orijinal ve yeni ürünlere talebin artması ve yeniliği özendiren etkenler arasındadır (Mucuk, 2000: 139).

Yeni ürün geliştirme içinde bulunmuş olduğu pazarı da genişletmektedir ve bunun sonucunda ise sektördeki büyümeye teşvik edebilir, bunun sonucunda ise ürün farklılaşması artabilir. Buna ek olarak ürün yenilikleri yeni ihtiyaçlara karşılık verilmesine yardımcı olarak sektörün ikame ettiği ürünler karşısındaki konumunda iyileşmeye gidebilir ve az bulunur ya da maliyeti tamamlayıcı ürünlere karşı olan ihtiyacı azaltma imkanı olabilmektedir (Porter, 2003:210).

Yeni ürün geliştirme süreci içerisinde olan işletmeler her zaman önemli bir olgu şeklinde kabul görmektedir fakat geçmiş zamandan günümüze kurumların bu sürece odak göstermelerinde farklılıklar meydana gelmektedir. 1950-1960'lı yıllarda talep arzdan daha fazla olmaktadır ve bu yıllarda maliyet unsuru olarak algılanmakta olan ve stratejik amaçlarla bağdaştırılmayan ürün geliştirmede teknolojik gelişme itici güç olarak karşımıza çıkmaktadır. 1960'lı yılların başından 1970'li yılların başlarına kadar olan devirde, arz talep dengesi sağlanmakta olup, rekabet meydana gelmektedir. Buna ek olarak bu yıllar içerisinde pazarın yönlendirmiş olduğu proje yönetim yöntemlerinin uygulamaya konulduğu ürün geliştirme faaliyetlerine başlanmıştır. 1980'li yılların ortasına kadar gelinmiş olan dönemde ise enflasyonun meydana gelmesi ve oluşan talebin sabitlenmesiyle birlikte indirim ile maliyet kontrolü öncelik kazanmakta olup, işletme stratejilerine paralel olarak rasyonel ürün geliştirme faaliyetleri gerçekleşmiştir. 1990'lı yılların ortalarına kadar ise hızlı bir şekilde ürün geliştirme önem kazanmaktadır ve müşterilerden öğrenme ile eş zamanlı takım çalışmaları uygulamaları başlatılmıştır. Günümüzde olan yeni dönemde tedarikçilerin, kurum çalışanlarının, müşterileri vb. aktörlerin sistem entegrasyonunu amaç edinen ve işbirliğine dayanmakta olan bir yapı karşımıza çıkmaktadır (Büyükoçkan vd., 2004: 1).

3.3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

İşletmelerin başarıya ulaşmalarındaki önemli olan faktör, kurumların yeni bir ürün geliştirme özelliklerine sahip olmasından dolayı olmaktadır. Kurumlar yeni ürünleri ürettikleri zaman gelişme ve büyüme olanağı elde edebilmektedirler. Rekabetin bulunduğu bütün ortamlarda değişme ve gelişme kaçınılmaz olmaktadır. Bu yüzden kurum, piyasa içerisine yeni bir ürün sunmuş olduğunda rekabet ettiği kurumlarda bu doğrultuda yeni bir ürün piyasaya sunacak ve rekabette oluşan ortam daha yoğun bir durum alacaktır. Yeni ürüne karşılık olarak başka bir ürünün çıkarılması işletme için devamlı bir tehdit unsuru yaratmaktadır. Bu nedenden dolayı işletmeler, rakiplerine karşı devamlı önde olmak istiyorlarsa daima yenilikten yana olmalıdır ve ürünlerinde sürekli olarak değişime gitmelidir (Ünlü, 2006: 10). Bu sebepten dolayı işletmeler rekabet edebilmek için yeni ürün geliştirmeye önem vermelidir. Yeni ürün geliştirmek görüldüğü kadar kolay olmamakla birlikte önemli bir maliyet riski de oluşturmaktadır ancak işletmeler alabilecekleri en az riskle bu süreci tamamlayabilmek için planlamayı çok bir şekilde yapmak zorundadır (Ötken, 2012: 8).

Loch ve Kavadias (2008)'e göre yeni bir ürünün geliştirilmesi; işletmelerin pazar içerisindeki ihtiyaçları görüp bunları bir fırsata çevirmeleri ile başlamakta olan, ürünün üretilmesi, ürünün satılması ve teslimatının yapılmasıyla tamamlanmış olan bir süreç olmaktadır.

Yeni ürün geliştirme gayreti, işletmeler açısından risk unsurunu barındıran bir süreçten oluşmaktadır. Bu sebepten dolayı işletmelerin bu süreç içerisinde oluşan belirsizliklerde azaltmaya gitmeleri ve planlama yaparak doğru bir biçimde karar vermeleri kendileri için yararlı olacaktır (Cengiz vd., 2005: 134). Yeni ürün geliştirme faaliyetleri oldukça zor ve çaba gerektirmekte olan bir süreci oluşturmakta olup işletmelerin yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için kısa, orta ve uzun dönemli planlamalar yaptıklarında başarılı olabileceği söylenmektedir (Özuygun, 2013: 34).

Yeni ürünlerin geliştirilmesi süreci yoğun bir araştırma ile çaba isteyen bir süreç olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmeler piyasa içerisindeki rakip işletmelerin sahip olduğu ürünlerden daha farklı ürünlerin üretimini yapmak istediklerinde bu

ürünün meydana gelebilmesi için çok sayıda işinde uzman olanlara, daha çok maddi imkanlara ve daha iyi malzemelere gereksinim duyacaklardır. Ürünün yenilik düzeyinde artışa gidildikçe araştırma yapılabilmesi için oldukça büyük bütçelere, gerekli teçhizata ve uzman kişilere sahip olmanın gerektiği görülmektedir (Sevinç, 2013: 32-33).

Yeni ürünlerin geliştirme süreçlerinin aşamaları şu şekilde açıklanmaktadır:

- Fikir Yaratma Aşaması
- Fikir Ayıklama Aşaması
- Pazarlama Stratejisi Belirlenmesi Aşaması
- Kavram Geliştirme ve Test Edilmesi Aşaması
- İşletme Analizinin Yapılması Aşaması
- Ürün Geliştirme Aşaması
- Pazarın Test Edilmesi Aşaması
- Ticarileşme Aşaması

3.3.1. Fikirlerin Yaratılması Aşaması (Toplanması)

Pazara sunulmuş olan her ürünün temelinde bir düşünce yatmaktadır. Birçok fikir bir ürün oluşturulmadan önce ortaya atılmaktadır. İşletmeler tarafından bu fikirler içerisinden en uygun olanı seçilmektedir.

Pazar içerisindeki boşluklar tespit edilerek, pazara uygun olacak yeni ürünün belirlenmesi işletmeler açısından önem taşımaktadır (Ötken, 2012: 8).

Fikir yaratma aşaması ürün geliştirme sürecinin ilk ve en önemli basamağı olarak görülmektedir (Tek, 1999: 407). İşletmeler en iyi ürünü üretebilmek için birçok ürün fikriyle karşı karşıya gelmektedirler. Yeni ürünlerle alakalı düşüncelerin meydana gelmesinde iç kaynaklar (bölüm yöneticileri, çalışanlar, satıştan sorumlu görevliler, reklamlardan sorumlu olanlar, halkla ilişkiler uzmanları ve diğer uzmanlar gibi) ve dış kaynaklardan (internet, gazeteler, televizyon, rakip işletmeler, müşteriler, bilim ve teknoloji) faydalanmaktadır (Namaz, 2010: 64).

3.3.2. Fikirlerin Elenmesi Aşaması (Ayıklanması)

Ürün geliştirme sürecinin fikirlerin elenmesi aşamasında, elde edilmiş olan fikirlerden işletmeyi hedeflediğine ulaşımını sağlayacak fikirler tespit edilmektedir.

İşletmeler kendileri açısından risk teşkil edebilecek seçenekleri eleyebilmektedir (Sevinç, 2013: 41). İşletmeler açısından pek çok yeni ve farklı fikirlerin oluşması durumunda bütün fikirlerin uygulamaya geçirileceği beklenilememektedir. İşletme kendisi açısından en uygun şartları sağlayan fikirleri seçerek uygulamaktadır (İslamoğlu, 2002: 338).

İşletmeler yeni ürün hakkında fikirlerini çeşitli yollar aracılığıyla belirledikten sonra hangilerinin hedeflere ve amaçlara uygun, hangileri için kaynak gerekli olduğu, hangi ürünlerin pazar boşluğunu doldurabilmeleri, hangisinin kara götüreceği ve hangisinin satışları arttıracacağı gibi soruların cevaplarını aramaktadırlar. Bunun sonucunda ise işletmeler kendileri için en uygun olan fikri yürürlüğe koymaktadırlar (Sevinç, 2013: 42). İşletmelerin kendileri için en uygun fikri seçme hususunda şu kriterleri dikkate almaktadırlar (Sevinç, 2013: 42-43):

- Ürünün patent hali,
- Ekonomik olarak kaynakların kısıtlanması,
- Pazar boşluğunu doldurabilme durumu,
- Getireceği kar durumu,
- Oluşabilecek satış miktarı,
- Hammaddenin bulunması ve oluşan maliyeti,
- Rakip işletmenin durumları,
- Ürün uyumu ve karması,
- Hedeflenmiş olan tüketici kitlesi,
- Meydana gelebilecek riskler,
- Stratejik planların tutulma durumları,
- Büyüme kapasitesi,
- Üretimin oluşturacağı maliyetler

3.3.3. Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi Aşaması

İşletmeler ürettikleri ürünleri henüz pazara sunmadan önce pazarlama araştırması yapıp, bunun sonucunda ise pazarlama stratejisi oluşturmalıdır. Bu stratejinin tespit edilen unsurları; ürüne ait olan özellikler, pazara ne şekilde sunulacağı ve hangi zaman içerisinde sunulmasıdır. İzlenecek olan strateji yenilikçi ve yaratıcı olma özelliklerine sahip olmalıdır ve ürünün meydana gelme sebebine

uyumlu bir biçimde oluşturulması söylenmektedir. Bütün bunları göz önüne alıp stratejiyi belirleyen işletmelerin, rakiplerine göre daha fazla başarı elde etme imkanları bulunmaktadır (Pakünlü, 2010: 31).

3.3.4. Kavram Geliştirme ve Test Etme Aşaması

Yeni ürün geliştirme sürecinin bu aşamasında ise farklı fikirler elendikten sonra mevcut fikirlere ait kavramların test edilmesi ve geliştirilmesi olmaktadır. Ürün oluşturma fikri ile ürün imajı fikri birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadırlar. Ürünün imajı; ürünün müşterinin zihni içerisinde reel veya reel olmayan bir biçimde bırakmış olduğu algıları ifade etmektedir. İşletmenin geliştirmiş olduğu ürün kavramları, işletmenin ürününü sunmak için plan yaptığı hedef pazar içerisinde bulunan belli gruplara soru ve resim gibi yöntemlerle test ettirilmektedir. İşletmelerin yapmış olduğu bu teste ise “kavram testi” adı verilmektedir. Bu test içerisinde ise kavramlara birer sembol verilmektedir ve müşteri gruplarından bu sembollerden herhangi birisinin seçilmesi istenmektedir. En çok tercih yapılan sembol, işletmenin sunmuş olduğu kavramlardan hangisinin çekicilik bakımından fazla öneme sahip olduğunu belirlemektedir. (Tek, 1999). Kavramların geliştirilmesi sırasına gerekli elemelerin yapılmasından sonra belirlenen fikirler, işletmeye getireceği maliyetler ve satış incelemeleri bakımından tekrar bir şekilde ele alınmaktadır. Bu aşama sırasında yapılmış olan değerlendirmelerin neticesinde ürünün üretilip üretilmeyeceği hususunda işletmeler kararlarını almaktadırlar (Ötken, 2012: 8).

İşletmelerin “kavram testi” yapmasının sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır (Sevinç, 2013: 42-43):

- İşletmelerin alternatif ürünler içerisinde en çok kazanç sağlayabileceği ürünleri seçmesi,
- Kavrama hangi tüketici gruplarının ilgi gösterdiğinin tespit edilmesi,
- Kavramın ticari bakımdan sağlayacağı başarı şansının ölçüsünün tespit edilmesi,
- İleride oluşabilecek gelişmelerin ne yönde olacağını tespit edilmesi,
- Yeni bir ürünün oluşturacağı risklerin ve maliyetlerin öngörülmesi.

3.3.5. İşletme Analizinin Yapılması Aşaması

Bu aşamada kurumların ulaşmak istedikleri hedef, belli bir zaman kapsamı içerisinde yeni ürünlerin ekonomik bakımından getirmiş olacağı sonuçları belirlemektir. Bu aşama içerisinde ürünün kuruma yüklemiş olacağı maliyet, getirmiş olacağı karlar veya zararlar, satış miktarları, satış fiyatları, tutundurmaya yapılan harcamalar, ürünlerin pazar içerisindeki müşteriler tarafından talep edilme ihtimalleri, yeni ürünle ilgili meydana gelebilecekler tehditler/riskler ve üretimi yapılacak olan ürünün pazar içerisindeki rekabet ettiği firmaların sahip olduğu ürünlerle rekabet edilebilecek düzeyde olup olmadığına bakılmaktadır. Bu aşamada işletmeler ürünlerle benzerlik göstermiş olan ürünlerin getirmiş olduğu satış miktarlarını ve karlarını dikkate alarak üretiminin yapacakları ürünlerin işletmeye getireceği karı ve ne kadar satılacağı hususunda tahmin etmeye çalışmaktadırlar (Özer, 2011: 59). Bu hususlar sonucunda gerekli analizlerin yapılmasından sonra, eğer ürün fikri işletmeyi istediği hedefe ulaştırmıyor ise işletme ürünü üretmekten vazgeçmektedir ve üretim sürecine burada noktayı koymaktadır. Bu yöntem sayesinde işletmeler, gelecekte oluşabilecek olan yüklü maliyetten kurtulmuş olmaktadır (Ünlü, 2016: 35).

3.3.6. Ürün Geliştirme Aşaması

Oluşturulması düşünülmekte olan ürünler yeni ürünün geliştirilmesi süreçlerinden birisi olan bu kademeye kadar asıl olarak bir fikir boyutundan yani soyut bir mana ifade etmektedir. Fakat bu aşama içerisinde ürünün daha fazla somut bir duruma getirilebilmesi için Ar-Ge veya üretim bölümlerine gönderilmektedir. Fakat ürünün geliştirilmesi aşaması diğer tüm aşamalardan çok daha fazla finansal açıdan maliyet yüklemekte olan bir aşama türü olmaktadır (Ünlü, 2006: 36-37).

Bu aşama içerisinde bir basamak oluşmaktadır ve bu basamağın ilki ise model meydana getirmektir. Bu süreç içerisinde ürüne dönüşecek olan fikir, soyut halden çıkarılmakta olup yeni bir model biçimine dönüşümü tamamlanmaktadır. Oluşan bu modeller (protipler) üretim harcamalarına bütçe oluşturulması, modelin normal şartlar altına kullanılabilir olması ve müşteriler için hacim şekline getirilmesi açısından önem göstermektedir (Kotler, 1988: 48).

Bu süreç içerisinde hitap edilecek pazara yönelik olarak stratejiler tespit edilmekte olup, ürünün fiziki bakımından özelliğiyle ne şekilde bir görüntü ve hangi isme sahip olabileceği konularında düşünce birliği oluşturulmaktadır. Oluşmuş olan fikirlerin somut ürünlere dönüştürüldüğü bu aşamada işletmeler açısından bazı problemler meydana gelmektedir. Ar-Ge ile pazarlama bölümlerinin düşünce tarzlarının birbirlerinden farklı olması en sık şekilde meydana gelen problem olarak görülmektedir. Yeni ürün fikirlerinin yeni ürünlere doğru dönüştürülmeleri aşamasında üretimi yapılacak ürünün teknik ve fiziki yöntemleri üstünde odaklanılırken, ürünün hangi isme ve nasıl bir ambalaja sahip olacağı gibi hususlar üzerinde de durulmaktadır (Özuygun, 2013: 40). Buna ek olarak işletmelerin oluşturduğu ilk ürün modeli örneğinin beklentilerine cevap verip veremediği hususunda fikirler alabilmek için alan çalışmalarında ürünlerin testleri yapılmaktadır. Gerekli görülen testlerin yapılması sonucunda ürünlerin müşterilere kullanmaları amacıyla ulaşımı sağlanmaktadır (Tek, 1999).

Pazarlama çevresi bakımından en fazla çaba gerektiren sorunlar birisi de, işletmelerin pazarlara yeni ürünleri sürmesidir. Pazar içerisinde yeni ürünlerin sürülmesi gözüktüğü gibi kolay bir işlem olmamaktadır. Bu bakış açısına göre tüm işletmeler hatta en büyük ve lider konumundaki işletmeler bile pazara sunmuş oldukları ürünler hususunda başarısızlık gösterebilmektedirler. İşletmelerin başarısızlığa uğramasında etkili olan neden, üretmiş oldukları ürüne/ürünlere sonsuza dek güvenmeleri ve bu yüzden hiçbir görüşü dikkate almamalarıdır (Seyhun, 2002: 118).

3.3.7. Pazarın Test Edilmesi Aşaması

İşletmeler ürünlerinin ruhsal, fiziksel ve fonksiyonel bakımından işlevlerinden tam anlamıyla emin olduktan sonra bu aşamaya gelmektedirler. Bu aşama içerisinde ürünün sınırlı sayıda müşteriye sunulması sonucunda üründe görülen eksikliklerin neler olduğu tespit edilir ve işletmeler açısından görülen bu eksikliklerin giderilmesi sonucunda mevcut olan pazardan daha büyük bir pazarda ürün sürülmektedir. Bu bakış açısına göre yapılan Pazar testleri işletmelere oldukça yarar sağlamaktadır. Kurumların ürüne yönelik olarak oluşturmuş oldukları pazarlama karması stratejilerinin tespit edilmesinde de bu aşamanın etkili olduğu görülmektedir (Serdavaa, 2006: 28). İşletmelerin ürettiği ürünlerin sınırlı sayılarda

üretildikleri sonucunda pazara sürülerek denetimi yapılmaktadır. Araştırmanın iyi yapılması sonucunda tespit edilen müşteri grubuna ürün sunulmakta olup ürüne gösterdikleri olumlu veya olumsuz tepkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin “pazar testleri” yapmalarının yararları şu şekilde verilmektedir (İlhan, 2006: 24):

- Üretilmiş olan ürünün gelecekte sağlayabileceği satış potansiyelinin tespit edilmesi ve eğer ürünün eksik yönler var ise bunlara inceleme yapmasına olanak tanımaktadır,
- Üretilmiş olan ürünlerin belli bir müşteri gruplarına yönelik üretildiğinden dolayı ürünün nitelik ile pazar karması içerisindeki eksik yönleri tespit edilerek çözüm sağlanmaktadır.

İşletmelerin ürettiği oldukları ürünler son şekillerini almadan önce ürünler ambalaj, şekil, marka ve yanında verilecek olan hizmetler bakımından en küçük ayrıntıya kadar birtakım değerlendirmelere ve elemelere tabi olmaktadır (İslamoğlu, 2002: 308). Ürünün kısıtlı pazar yerine büyük pazarlara dağıtılması durumunda ürün içerisinde herhangi bir eksikliğin görülmesi işletme açısından düzeltilmesi güç olan neticeler yaratmaktadır. Ürün içerisinde eksiklik gören müşteriler ürünü tekrardan almazlar ve bu nedenden dolayı ürün kısıtlı bir pazara sunulmuş olduğundan dolayı tespit edilen eksikliklerin giderilmesi işletme açısından büyük bir maddi kaybı bertaraf etmesine yardımcı olacaktır (İlhan, 2006: 25). “Pazarlama Yoklaması” şeklinde isimlendirilen bu aşamada işletmenin pek çok fikir arasından eleme yaptığı ve bunun sonucunda ürün şekline getirilmiş fikrin, yine özenli bir biçimde seçilmiş olan pazarın belli bir kısmına sunulmasıyla müşterilerin ürüne yönelik vermiş oldukları tepkilerin belirlenmesine çalışılmaktadır (Mucuk, 2000: 127).

Diğer yandan bazı işletmeler pazar testine gereksinim duymamaktadırlar. Örnek olarak; moda konulu ürünlerin ön testi için zaman bulunmamaktadır. Bu nedenden dolayı işletmeler direkt olarak ürettikleri ürünleri pazarlara sunmaktadırlar ve ürünün denenmesi de sunulan pazarlarda gerçekleşmektedir. Buna ek olarak üretim yapılabilmesi için uzun bir zaman harcanan ve maliyet açısından da yüksek olan ürünlerde de aynı husus geçerli olmaktadır. Ancak burada dikkat çeken nokta ise işletmelerin bu aşama içerisinde önceki aşamalarla kıyaslandığında daha çok

tedbirli davranmaları ve bu aşamaların temellerini iyi bir şekilde atmalarına ihtiyaçları vardır. Önceki aşamalar içerisinde bulunan riskler en düşük düzeye çekildiği zaman bu aşama işletmeler tarafından gözden kaçırılabilir (Namaz, 2010: 81-82).

Pazarlama testleri işletmeler açısından yararlar sağlamaktadır ancak bu yararların yanı sıra işletmelere yüklemiş olduğu birtakım yüklerde bulunmaktadır. Testlerin pahalı olması bunlardan birisi olup, zamanın uzun olması ise diğer bir yük olmaktadır. Buna ek olarak tutundurmada gösterilen gayretler, ürünlerin satış hallerinin takibi yapılması da ayrı bir maliyet ile çaba gerektirmekte olan bir durumdur (Sevinç, 2013: 49).

3.3.8. Ticarileşme Aşaması

Yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecindeki bu aşama işletmenin üretimini yaptığı ürünlerin hedeflenmiş olan pazarlara sunulması ve konumlandırılmasının yapılmasıdır (Namaz, 2010: 82). Bu aşama içerisinde işletmelerin dikkat edeceği hususlar; ne tür mesajlarla ürünün algısında artışa gidileceği, ürünün uygun bir şekilde nasıl konumlandırılacağı, üretilmiş olan ürünün fiyatının ne olacağı, ürünün ambalajının nasıl olacağı, üretilen ürünün dağıtımının ne şekilde ve kimlere yaptırılacağı, ürünlerin hangi hedef kitlelere pazarlanacağı, üretilmiş ürünlerin müşteriler ne şekilde pazarlanacağı, ürünün satışının kimler tarafından sağlanacağı ve üretilmiş ürünlerin hangi zaman diliminde ve nerede pazarlanacağı dikkat edilmektedir (Tek, 1999: 414). Bu aşamada ürün sınırlı pazarlara sunularak denetlenmektedir ve başarılı olan ürünler daha fazla üretilerek müşteri kitlesine ulaştırılmaktadır. Ürünün pazar içerisinde kendisini göstermesinde evvel ürüne özel bir şekilde pazarlama karması bileşenleri oluşturulmaktadır. Pazarlama karması içerisinde üretilmiş olan ürünün; fiyatı, ambalajı, rengi, vb. tespit edilmektedir. Burada işletmelerin üstü açık veya kapalı bilgilerin oluşturduğu gözlemlenmektedir. Açık bilgiler ürünün ticarileşmesinde görülürken, kapalı bilgiler ürünün dikkat çekiciliğini artırmada görülmektedir. Ürünün müşteriler tarafından farklı bir şekilde algılanması kapalı bilgilerde görülebilmektedir. Buna ek olarak bu aşama içerisinde işletmenin pek çok kişilerle veya kurumlarla iletişim içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Ürünlerin tanıtımı yapılması esnasında müşterilere hitap edilecek bir biçimde hem görsel hem de yazılı nesnelere dayanmaktadır.

(Kulaklı, 2005: 95). İşletmeler bu aşama içerisinde üretmiş oldukları ürünlerin getirebileceği riskleri görmekten kaçınmaktadırlar, bunun sebebi ise ürünün getireceği kar oranlarının bunların daha da ötesine olacağına ait inançları var olmaktadır. Bunun sonucunda ürünlerin sahip oldukları tüm özellikleri bu aşamada somur bir biçime getirilmektedir (Namaz, 2010: 84).

3.4. Turizm İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme

Ulusal ve uluslararası literatüre bakıldığı zaman, “yenilik”, “yenilik yönetimi”, “yeni ürün geliştirme” ve “ürün çeşitlendirme” konularında pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar incelendiği zaman Drucker (1985) yenilik kavramını iki farklı şekilde tanımını yapmaktadır. Bu tanımlamaların ilki; farklı becerilere ve ilgilere sahip olan kişilerin verimliliğini artırmak olan bilgidir. İkinci tanımda ise; kapasite ve refah artışında kullanılmakta olan kaynakların birleştirilmesine olanak tanımakta olan bir eylem şeklindedir. Yeniliğin gelişim göstermesi ve günümüzdeki öneme sahip olması ise toplumlara ve ortamlara göre farklılık göstermektedir. Thompson (1965) bu konuda yeniliğin gelişiminde etkisi olan etmenlerin başında bürokratik faktörlerin geldiğini belirtmektedir. Eisenber (1999) ise yeniliği toplumu oluşturmakta olan kişilerin motivasyon seviyelerine ve kabiliyetlerine göre geliştiğini belirtmektedir. Drucker (1985) sahip olunan kaynaklar tarafından yeniliğin şekillendirildiğini söylemektedir.

Rogers (1995) yeniliğin özellikleri alanında çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonucunda ise yeniliğin; uygunluk, göreceli olarak avantaj, denetlenebilirlik, gözlemlenebilirlik ve karmaşıklık gibi karakteristik olan özelliklerinden bahsetmektedir. Wejnert (2002) yeniliğe ait olan özellikleri iki şekilde belirtmektedir. Bunlar: özel/genel ve maliyetli/karlı şeklindedir. Florida vd., (2002) yeniliği kolektivist ve kişisel toplumlar içerisinde farklı özellik gösterebileceğinden bahsetmiştir.

Turistik ürün herhangi bir hizmet ya da hizmetler bileşeni olarak kabul edilmektedir. Turistik ürün hakkında yapılan literatür çalışmasına bakıldığı zaman Kotler vd., (2006: 304) turistik ürünü; “turizm piyasasına sunulan ve tüketilerek turistik ihtiyacın tatmin edilmesine yardımcı olan bir ürün” şeklinde tanımını yapmaktadır. Turistik ürünü Hacıoğlu (2008) “bir ülke veya bir yörenin sahip olduğu

tüm doğal, tarihi ve turistik kaynaklar ile birlikte tüketicilerin yer değiştirmelerine ve tatil yapmalarına imkan veren tüm hizmetler, yeni bir paket turu oluşturan turistik hizmetler” olarak tarif etmektedir. Demir ve Demir (2004) altyapı, üstyapı ve birbirini tamamlayıcı hizmetlerle, toplumsal, kültürel ve doğal kaynaklara göre turistik ürünün çeşitlendiğini söylemektedirler. Kılıç ve Kurnaz (2010) ise turistik ürünü; yeni ürün, farklılaştırılmış ürün ve destekleyici ürün olmak üzere üç farklı şekilde belirtmişlerdir.

Hacıoğlu ve Avcıkurt (2008) destinasyonlar ile turizm işletmelerinin pazar paylarını korumaları ve geliştirebilmeleri için doğrudan çekim gücü yaratabilecek yeni ürünler üretebilmeleri ve yeni pazarlara girişler yaparak büyüyebilmeleri için ürün çeşitlendirmelerine ihtiyaç duyulacağını belirtmişlerdir.

3.5. Personel Güçlendirme ile Yeni Ürün Performansı Hakkında Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığı zaman personel güçlendirme ile yeni ürün geliştirme arasında yapılan araştırmalar oldukça kısıtlı ve yetersiz görölmektedir. Bu sebepten dolayı personel güçlendirme ile performans arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Chiang ve Hsieh (2012)’in Tayvan’da 513 otel çalışanı ile yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin iş performansına olumlu bir şekilde etki ettiğini tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Hewagama vd. (2019) Sri Lanka’da 625 otel çalışanı ile yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Kundu ve Kumar (2019)’ın Hindistan’da 418 banka çalışanları ile yapmış oldukları araştırmada personel güçlendirmenin iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Hechanova vd. (2006)’nin Filipinler’de otellerde, yiyecek sektöründe, banka sektöründe ve havacılık sektöründe çalışan toplam 954 kişiyle yaptıkları araştırmada

personel güçlendirmenin iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Wong ve Laschinger (2012)'ın Kanada'da 600 hemşire ile yapmış oldukları araştırmada personel güçlendirmenin iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Huang (2012)'nin Tayvan'da 221 yüksek lisans ve doktora öğrencisi ile yapmış olduğu araştırmada personel güçlendirmenin iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Natrajan vd. (2019)'nin 'Hindistan'da hizmet sektöründe çalışan 128 kişi ile yapmış oldukları araştırmada personel güçlendirmenin iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

3.6. İşe Gömülmürlük ile Yeni Ürün Performansı Hakkında Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığı zaman işe gömülmürlük ile yeni ürün geliştirme arasında yapılan araştırmalar oldukça kısıtlı ve yetersiz görülmektedir. Bu sebepten dolayı işe gömülmürlük ile performans arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Karatepe (2013)'nin Romanya'da 110 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada işe gömülmürlüğün iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Sun vd. (2011)'nin Çin'de hastanede hemşire olarak görev yapmakta olan 1000 kişi üzerinden yapmış oldukları çalışmaya göre, işe gömülmürlüğün iş performansı üzerine olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Tian vd. (2016)'nin Çin'de firma sahipleri ve yöneticilerle 197 kişi üzerinden yapmış oldukları araştırmaya göre işe gömülmürlüğün, iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Karatepe ve Karadas (2014)'ın Romanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 110 otel çalışanı ile yapmış olduğu araştırmaya göre işe gömülmürlüğün, iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Cheng ve Chang (2015)'in Tayvan'da 445 sigorta çalışanı ile yapmış oldukları araştırmaya göre işe gömülmürlüğün, iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Karatepe (2016)'nin Kamerun'da 212 otel çalışanı ile yapmış olduğu çalışmaya göre işe gömülmüşlüğü, iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Özçelik ve Cenkci (2014)'nin Türkiye'de 224 çalışan kişiyle yapmış oldukları araştırmaya göre işe gömülmüşlüğü, iş performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

3.7. İşe Bağlılık ile Yeni Ürün Performansı Hakkında Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığı zaman işe bağlılık ile yeni ürün geliştirme arasında yapılan araştırmalar oldukça kısıtlı ve yetersiz görülmektedir. Bu sebepten dolayı işe bağlılık ile performans arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Tamayo vd. (2018)'nin Hollanda'da 266 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Wingerden vd. (2015) Amerika Birleşik Devletleri'nde 102 öğretmen üzerinde yapmış oldukları çalışmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Weer ve Greenhaus (2017)'un Amerika Birleşik Devletleri'nde hukuk alanında çalışan 161 kişiyle yapmış oldukları araştırmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Makikangas vd. (2016)'nin Finlandiya'da eğitim sektöründe 1,074 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Breevaart vd. (2015)'nin Almanya'da 847 polis memuru üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Kulikowski (2018)'nin Polonya'da 1,303 işören üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Lv ve Xu (2016)'nın Çin'de 255 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmaya göre işe bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.



4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME, İŞE BAĞLILIK, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI: VAN İLİNDE 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE ARAŞTIRMA

Personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin turizm işletmelerinde yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerinin belirlemeye yönelik olan araştırmanın bu kısmında araştırmaya yönelik amaç ve önem, yöntem ve bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojinin ilerlemesi ve rekabetin artmasıyla müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinde de değişiklikler meydana gelmektedir. Turizm işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeni ürünler geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda rakip işletmelerin pazara sundukları her bir ürün işletme için bir tehdit unsuru teşkil etmektedir. Bunun için ürünlerde ve hizmetlerde farklılaştırma yapmak işletmenin başarısını arttıracak önemli unsurlar arasındadır. Ürün farklılaştırılması yapılırken tabii en önemli kaynak olarak güçlendirilmiş personellere sahip olmasıdır. Personel ne kadar güçlendirilmiş olsa da personelin çalışmakta olduğu örgütte çalışmaya devam etmesi veya ayrı aşamasında etkili olan faktörler yeni ürün geliştirme performansının etkileneceği düşünülmektedir.

Bu konu alanında ilk defa personel güçlendirme ve işe gömülmüşlüğü yeni ürün geliştirmeye olan etkisinin konaklama işletmelerindeki etkisi incelenecektir. Karatepe (2016: 119) tarafından yapılan araştırma ile işgörenlerin iş arkadaşlıklarının ve aile desteğinin olduğu durumlarda işe gömülmesi yoluyla yaratıcı performanslarında artış meydana geldiği sonucu tespit edilmiştir. Li (2010: 242) işe gömülmüşlük hali üzerinde yüksek performans iş sisteminin etkilerine yönelik yaptığı araştırmada işe gömülü olma halinin performans üzerinde pozitif etki yarattığı belirlenmiştir. Yönetim yazınında sınırlı sayıda araştırmanın olması nedeniyle bu çalışmaya olan ihtiyaç artmaktadır.

Literatür incelendiğinde iş bağlılığını (Karakas, 2014), personel güçlendirme (Özer, Ergün ve Okatan, 2015), yaratıcılık algısı (Çavuş ve Akgemci, 2008) ele alındığı görülmektedir. Fakat turizm İşletmelerinde işe gömülmüşlük halinin yeni

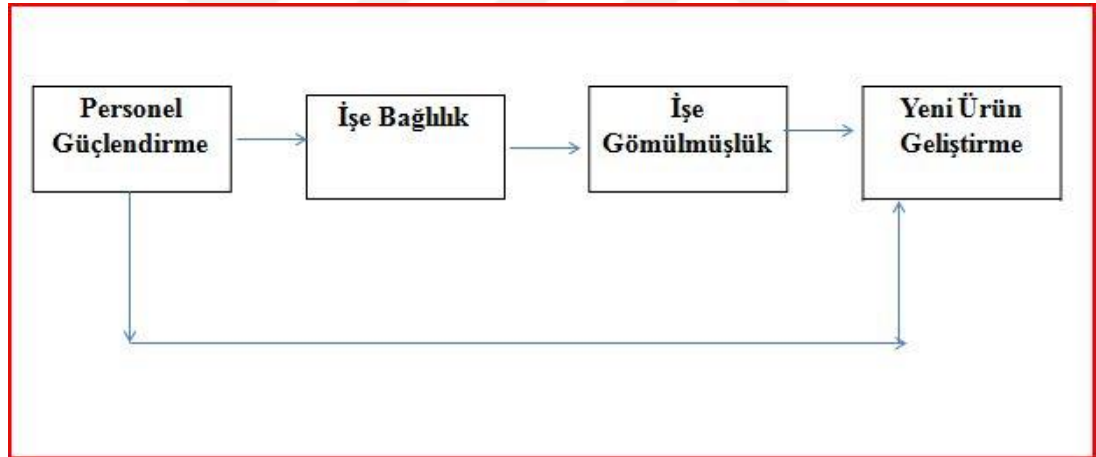
ürün performansı ile ilişkisin ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunduğu için araştırma konusu olarak bu çalışma seçilmiştir. Bu çalışmanın amacı, Konaklama İşletmelerinde personel güçlendirmenin işe bağlılığa, işe bağlılığın işe gömülmüşlüğü, personel güçlendirmenin ve işe gömülmüşlüğü yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, Van ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır (n=300).

Bu çalışma da yer alan kavramlar bir bütün olarak ele alınarak incelenmekte ve değişkenler arası ilişkiler uygulamaları olarak açıklanmıştır. Türkçe yazın alanındaki eksikliğe katkıda bulunacağı bakımından dolayı çalışmanın önemi olarak açıklanabilir.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında kullanılan hipotez ve ölçeklere yer verilmektedir.

4.2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir.

H10: Personel güçlendirme işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H11: Personel güçlendirme işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H20: İşe bağlılık işe gömülmüşlük üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H21: İşe bağlılık işe gömülmüşlük üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H30: İşe gömülmüşlük yeni ürün geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H31: İşe gömülmüşlük yeni ürün geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H40: Personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H41: Personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

4.2.2. Ölçekler

Bu çalışma Van ilinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlüğü ve yeni ürün geliştirme üzerine etkilerinin olup olmadığını ölçmektir. Bu araştırmada temel değişkenler personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüşlük ve yeni ürün geliştirmedir. Personel güçlendirme Biçici (2013) tarafından hazırlanan turizm sektörü ile ilgili olan 9 ifadeden oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha = 0,90 olarak tespit edilmiştir.

İşe bağlılık ise Schaufeli (2008) tarafından geliştirilen 17 soruluk ölçek kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının 0.84 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir).

İşe gömülmüşlük ise Akgündüz ve Cin (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılmış olan yedi maddeli İşe Gömülmüşlük Ölçeğinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının 0.88 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir).

Yeni ürün geliştirme Cengiz vd., (2005) tarafından hazırlanan 8 sorunun tamamından faydalanılarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının 0.92 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir).

Bu araştırma da işgörenlerin yeni ürün geliştirme performanslarını ölçmeye yönelik anketin son kısmında ise katılımcıların demografik bilgilerine ait sorular yer almaktadır.

4.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın ilk kısıtı, zaman ve maliyet bakımından araştırmanın Van ili dışında yapılmamış olmasıdır. Araştırma Van ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde yüz yüze anket yoluyla yapılmıştır. Diğer bir kısıt ise personel güçlendirme ve işe bağlılığın sadece konaklama sektöründe incelenmiş olmasıdır. Oteller dışındaki diğer turizm işletmeleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

4.2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır.

Anket sorularının anlaşılabilirliği, yanıtlanma kolaylığı ve soruların böyle bir konuyu temsil etme gücünü tespit etmek için 20 kişilik bir pilot çalışma uygulaması yapılmıştır. Katılımcılar anket sorularını oldukça yetkin ve anlaşılır bulmuşlardır. Pilot çalışma için yapılan anket sonuçlarına göre anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir ($p > 0.90$).

Araştırmanın örneklemini ise gönüllü bir şekilde anket çalışmasına katılan Van şehrinde hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan toplam 300 kişi oluşturmuştur. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi seçilmiştir.

4.3. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın verileri, Van ilinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerindeki ön büro çalışanları, servis personeli ve kat hizmetleri personellerinden elden edilmiştir. Araştırmada verilerin kullanıldığı ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu aşamadan sonra çalışma kapsamına dahil olmuş işgörenlerin demografik özelliklerine dair tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

4.4. Araştırma Bulguları

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmaya dahil olan işgörenlerin demografik özelliklerine ve araştırma analizlerine yer verilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	87	29,0	Evli	149	49,7
Erkek	213	71,0	Bekar	151	50,3
Toplam	300	100	Toplam	300	100
Yaş Aralığı			Eğitim Durumu		
18-25	104	34,7	İlkokul	47	15,7
26-35	122	40,7	Lise	81	27,0
36-45	51	17,0	Lisans	146	48,7
46-55	12	4,0	Lisansüstü	26	8,7
55 ve üstü	11	3,7	Toplam	300	100
Toplam	300	100	Toplam	300	100
Sektör Deneyimi			Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	55	18,3	Ön-Büro	62	20,7
1-4 yıl	104	34,7	Yiyecek-İçecek	100	33,3
4-9 yıl	80	26,7	Housekeeping	40	13,3
10-14 yıl	50	16,7	Diğer	98	32,7
15 yıl ve üzeri	11	3,7			
Toplam	300	100	Toplam	300	100

Bu araştırmada veriler konaklama işletmelerinde çalışan 300 personelden toplanmıştır. Araştırmaya katılan 300 kişiden % 29' u kadın, % 71'i erkektir. Araştırmaya katılan kişilerin % 34,7'sinin yaş aralığı 18-25, % 40,7'sinin yaş aralığı 26-35, % 17'sinin yaş aralığı 36-45, % 4'ünün yaş aralığı 46-55 ve %3,7'sinin yaş aralığı ise 55 ve üstüdür. Araştırmaya katılan kişilerin % 49,7'sinin medeni durum evli, % 50,3'ünün medeni durumu ise bekarıdır. Araştırmaya katılan kişilerin % 15,7'si ilkökul mezunu, % 27'si lise mezunu, % 48,7'si lisans mezunu ve % 8,7'si lisansüstü mezunudur. Araştırmaya katılan kişilerin % 18,3'ünün sektör deneyimi 1

yıldan az, % 34,7'sinin sektör deneyimi 1-4 yıl, % 26,7' sinin sektör deneyimi 4-9 yıl, % 16,7'sinin sektör deneyim, 10-14 yıl ve % 3,7' sinin sektör deneyimi 15 yıl ve üzeridir. Araştırmaya katılan kişilerin % 20,7'sinin çalıştığı bölüm ön-büro, % 33,3'ünün çalıştığı bölüm yiyecek-içecek, % 13,3'ünün çalıştığı bölüm housekeeping ve % 32,7'sinin çalıştığı bölüm diğerdir.

Tablo 3: Sabah uyandıgımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	89	29,7
Katılmıyorum	32	10,7
Kararsızım	54	18,0
Katılıyorum	70	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	55	18,3
Toplam	300	100

Tablo 3'de "Sabah uyandıgımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir" sorusuna katılımcıların % 29,7'si "kesinlikle katılmıyorum", % 10,7'si "katılmıyorum", % 18'i "kararsızım", % 23,3'ü "katılıyorum" ve % 18,3'ü "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.1: İşimi yaparken daha enerji dolu olurum

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	35	11,7
Katılmıyorum	32	10,7
Kararsızım	64	21,3
Katılıyorum	82	27,3
Kesinlikle Katılıyorum	87	29,0
Toplam	300	100

Tablo 3.1'de "İşimi yaparken daha enerji dolu olurum" sorusuna katılımcıların % 11,7'si "kesinlikle katılmıyorum", % 10,7'si "katılmıyorum", % 21,3'ü "kararsızım", % 27,3'ü "katılıyorum" ve % 29'u "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.2: İşte herşey yolunda gitmese bile azimle işime devam ederim

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	19	6,3
Katılmıyorum	18	6,0
Kararsızım	58	19,3
Katılıyorum	95	31,7
Kesinlikle Katılıyorum	110	36,7
Toplam	300	100

Tablo 3.2.'de "İşte herşey yolunda gitmese bile azimle işime devam ederim" sorusuna katılımcıların % 6,3'ü "kesinlikle katılmıyorum", % 6'sı "katılmıyorum", % 19,3'ü "kararsızım", % 31,7'si "katılıyorum" ve % 36,7'si "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.3: İşte çok uzun saatler çalışabilirim

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	84	28,0
Katılmıyorum	44	14,7
Kararsızım	59	19,7
Katılıyorum	66	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	47	15,7
Toplam	300	100

Tablo 3.3'de "İşte çok uzun saatler çalışabilirim" sorusuna katılımcıların % 28'i "kesinlikle katılmıyorum", % 14,6'si "katılmıyorum", % 19,7'si "kararsızım", % 22'si "katılıyorum" ve % 15,7'si "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.4: İşimde zihinsel olarak çok dayanıklıyım

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	66	22,0
Katılmıyorum	48	16,0

Kararsızım	55	18,3
Katılıyorum	73	24,3
Kesinlikle Katılıyorum	58	19,3
Toplam	300	100

Tablo 3.4’de “İşimde zihinsel olarak çok dayanıklıyım” sorusuna katılımcıların % 22’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 16’sı “katılmıyorum”, % 18,3’ü “kararsızım”, % 24,3’ü “katılıyorum” ve % 19,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.5: İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	100	33,3
Katılmıyorum	38	12,7
Kararsızım	55	18,3
Katılıyorum	55	18,3
Kesinlikle Katılıyorum	52	17,3
Toplam	300	100

Tablo 3.5’de “İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim” sorusuna katılımcıların % 33,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 12,7’si “katılmıyorum”, % 18,3’ü “kararsızım”, % 18,3’ü “katılıyorum” ve % 17,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.6: İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	36	12,0
Katılmıyorum	40	13,3
Kararsızım	86	28,7
Katılıyorum	64	21,3
Kesinlikle Katılıyorum	74	24,7
Toplam	300	100

Tablo 3.6’da “İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar” sorusuna katılımcıların % 12’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 13,3’ü “katılmıyorum”, % 28,7’si “kararsızım”, % 21,3’ü “katılıyorum” ve % 24,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.7: İşim bana ilham verir

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	79	26,3
Katılmıyorum	58	19,3
Kararsızım	62	20,7
Katılıyorum	52	17,3
Kesinlikle Katılıyorum	49	16,3
Toplam	300	100

Tablo 3.7’de “İşim bana ilham verir” sorusuna katılımcıların % 26,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 19,3’ü “katılmıyorum”, % 20,7’si “kararsızım”, % 17,3’ü “katılıyorum” ve % 16,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.8: İşimi hevesle yaparım

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	24	8,0
Katılmıyorum	36	12,0
Kararsızım	63	21,0
Katılıyorum	69	23,0
Kesinlikle Katılıyorum	108	36,0
Toplam	300	100

Tablo 3.8’de “İşimi hevesle yaparım” sorusuna katılımcıların % 8’i “kesinlikle katılmıyorum”, % 12’si “katılmıyorum”, % 21’i “kararsızım”, % 23’ü “katılıyorum” ve % 36’sı “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.9: İşimle gurur duyuyorum

	Frekans	Yüzde (%)

Kesinlikle Katılmıyorum	109	36,3
Katılmıyorum	62	20,7
Kararsızım	54	18,0
Katılıyorum	36	12,0
Kesinlikle Katılıyorum	39	13,0
Toplam	300	100

Tablo 3.9’da “İşimle gurur duyuyorum” sorusuna katılımcıların % 36,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 20,7’si “katılmıyorum”, % 18’i “kararsızım”, % 12’si “katılıyorum” ve % 13’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.10: İşimi anlamlı buluyorum

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	92	30,7
Katılmıyorum	50	16,7
Kararsızım	69	23,0
Katılıyorum	45	15,0
Kesinlikle Katılıyorum	44	14,7
Toplam	300	100

Tablo 3.10’da “İşimi anlamlı buluyorum” sorusuna katılımcıların % 30,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 16,7’si “katılmıyorum”, % 23’ü “kararsızım”, % 15’i “katılıyorum” ve % 14,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.11: Çalışırken çevremdeki herşeyi unuturum

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	83	27,7
Katılmıyorum	47	15,7
Kararsızım	54	18,0
Katılıyorum	69	23,0
Kesinlikle Katılıyorum	47	15,7
Toplam	300	100

Tablo 3.11’de “Çalışırken çevremdeki herşeyi unuturum” sorusuna katılımcıların % 27,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 15,7’si “katılmıyorum”, % 18’i “kararsızım”, % 23’ü “katılıyorum” ve % 15,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.12: Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	85	28,3
Katılmıyorum	71	23,7
Kararsızım	36	12,0
Katılıyorum	67	22,3
Kesinlikle Katılıyorum	41	13,7
Toplam	300	100

Tablo 3.12’de “Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam” sorusuna katılımcıların % 28,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 23,7’si “katılmıyorum”, % 12’si “kararsızım”, % 22,3’ü “katılıyorum” ve % 13,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.13: Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	95	31,7
Katılmıyorum	59	19,7
Kararsızım	62	20,7
Katılıyorum	49	16,3
Kesinlikle Katılıyorum	35	11,7
Toplam	300	100

Tablo 3.13’de “Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım” sorusuna katılımcıların % 31,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 19,7’si “katılmıyorum”, % 20,7’si “kararsızım”, % 16,3’ü “katılıyorum” ve % 11,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.14: Kendimi işimden alamıyorum

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	114	38,0
Katılmıyorum	92	30,7
Kararsızım	34	11,3
Katılıyorum	30	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	30	10,0
Toplam	300	100

Tablo 3.14’de “Kendimi işimden alamıyorum” sorusuna katılımcıların % 38,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 30,7’si “katılmıyorum”, % 11,3’ü “kararsızım”, % 10’u “katılıyorum” ve % 10’u “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.15: Çalışırken işime dalıp giderim

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	71	23,7
Katılmıyorum	68	22,7
Kararsızım	56	18,7
Katılıyorum	52	17,3
Kesinlikle Katılıyorum	43	17,6
Toplam	300	100

Tablo 3.15’de “Çalışırken işime dalıp giderim” sorusuna katılımcıların % 23,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 22,7’si “katılmıyorum”, % 18,7’si “kararsızım”, % 17,3’ü “katılıyorum” ve % 17,6’sı “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.16: Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	62	20,7
Katılmıyorum	44	14,7

Kararsızım	76	25,3
Katılıyorum	77	25,7
Kesinlikle Katılıyorum	41	13,7
Toplam	300	100

Tablo 3.16’da “Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim” sorusuna katılımcıların % 20,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 14,7’si “katılmıyorum”, % 25,3’ü “kararsızım”, % 25,7’si “katılıyorum” ve % 13,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.17: Yöneticim, işle ilgili olarak çıkan herhangi bir soruda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	120	40,0
Katılmıyorum	50	16,7
Kararsızım	47	15,7
Katılıyorum	37	12,3
Kesinlikle Katılıyorum	46	15,3
Toplam	300	100

Tablo 3.17’de “Yöneticim, işle ilgili olarak çıkan herhangi bir soruda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister” sorusuna katılımcıların % 40’ı “kesinlikle katılmıyorum”, % 16,7’si “katılmıyorum”, % 15,7’si “kararsızım”, % 12,3’ü “katılıyorum” ve % 15,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.18: Yöneticim, yetki alanları içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	53	17,7
Katılmıyorum	68	22,7

Kararsızım	64	21,3
Katılıyorum	84	38
Kesinlikle Katılıyorum	31	10,3
Toplam	300	100

Tablo 3.18’de “Yöneticim, yetki alanları içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.” sorusuna katılımcıların % 17,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 22,7’si “katılmıyorum”, % 21,3’ü “kararsızım”, % 38’i “katılıyorum” ve % 10,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.19: Yöneticim, yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	125	41,7
Katılmıyorum	30	10,0
Kararsızım	27	9,0
Katılıyorum	61	20,3
Kesinlikle Katılıyorum	57	19,0
Toplam	300	100

Tablo 3.19’da “Yöneticim, yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.” sorusuna katılımcıların % 41,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 10’u “katılmıyorum”, % 9’u “kararsızım”, % 20,3’ü “katılıyorum” ve % 19’u “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.20: Yöneticim, işimle ilgili kararlarda katkıma başvurur

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	112	37,3
Katılmıyorum	87	29,0
Kararsızım	33	11,0
Katılıyorum	39	13,0
Kesinlikle Katılıyorum	29	9,7
Toplam	300	100

Tablo 3.20’de “Yöneticim, işimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.” sorusuna katılımcıların % 37,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 29’u “katılmıyorum”, % 11’i “kararsızım”, % 13’ü “katılıyorum” ve % 9,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.21: Yöneticim, müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	52	17,3
Katılmıyorum	23	7,7
Kararsızım	31	10,3
Katılıyorum	89	29,7
Kesinlikle Katılıyorum	105	35,0
Toplam	300	100

Tablo 3.21’de “Yöneticim, müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.” sorusuna katılımcıların % 17,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 7,7’si “katılmıyorum”, % 10,3’ü “kararsızım”, % 29,7’si “katılıyorum” ve % 35’i “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.22: Yöneticim, işimi yerine getirirken “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	70	23,3
Katılmıyorum	63	21,0
Kararsızım	22	7,3
Katılıyorum	61	20,3
Kesinlikle Katılıyorum	84	28,0
Toplam	300	100

Tablo 3.22’de “Yöneticim, işimi yerine getirirken “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar” sorusuna katılımcıların % 23,3’ü

“kesinlikle katılmıyorum”, % 21’i “katılmıyorum”, % 7,3’ü “kararsızım”, % 20,3’ü “katılıyorum” ve % 28’i “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.23: Yöneticim, iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç, vb.) temin edilmesinde özen gösterir

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	60	20,0
Katılmıyorum	42	14,0
Kararsızım	27	9,0
Katılıyorum	69	23,0
Kesinlikle Katılıyorum	102	34,0
Toplam	300	100

Tablo 3.23’de “Yöneticim, iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç, vb.) temin edilmesinde özen gösterir” sorusuna katılımcıların % 20’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 14’ü “katılmıyorum”, % 9’u “kararsızım”, % 23’ü “katılıyorum” ve % 34’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.24: Yöneticim, birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	74	24,7
Katılmıyorum	53	17,7
Kararsızım	19	6,3
Katılıyorum	64	21,3
Kesinlikle Katılıyorum	90	30,0
Toplam	300	100

Tablo 3.24’de “Yöneticim, birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.” sorusuna katılımcıların % 24,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 27,7’si “katılmıyorum”, %

6,3'ü “kararsızım”, % 21,3'ü “katılıyorum” ve % 30'u “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.25: Yöneticim, işimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	37	12,3
Katılmıyorum	48	16,0
Kararsızım	33	11,0
Katılıyorum	80	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	102	34,0
Toplam	300	100

Tablo 3.25’de “Yöneticim, işimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur” sorusuna katılımcıların % 12,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 16’sı “katılmıyorum”, % 11’i “kararsızım”, % 26,7’si “katılıyorum” ve % 34’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.26: Bu otelin bir parçası olduğumu hissediyorum

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	21	7,0
Katılmıyorum	20	6,7
Kararsızım	67	22,3
Katılıyorum	98	32,7
Kesinlikle Katılıyorum	94	31,3
Toplam	300	100

Tablo 3.26’da “Bu otelin bir parçası olduğumu hissediyorum.” sorusuna katılımcıların % 7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 6,7’si “katılmıyorum”, % 22,3’ü “kararsızım”, % 32,7’si “katılıyorum” ve % 31,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.27: Bu otelden ayrılmak benim için zor

	Frekans	Yüzde (%)
--	---------	-----------

Kesinlikle Katılmıyorum	108	36,0
Katılmıyorum	21	7,0
Kararsızım	34	11,3
Katılıyorum	60	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	77	25,7
Toplam	300	100

Tablo 3.27’de “Bu otelden ayrılmak benim için zor” sorusuna katılımcıların % 36’sı “kesinlikle katılmıyorum”, % 7’si “katılmıyorum”, % 11,3’ü “kararsızım”, % 20’si “katılıyorum” ve % 25,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.28: Otelden ayrılmayacak kadar kendimi bu işe kaptırmış durumdayım

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	71	23,7
Katılmıyorum	73	24,3
Kararsızım	64	21,3
Katılıyorum	44	14,7
Kesinlikle Katılıyorum	48	26,0
Toplam	300	100

Tablo 3.28’de “Otelden ayrılmayacak kadar kendimi bu işe kaptırmış durumdayım” sorusuna katılımcıların % 23,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 24,3’ü “katılmıyorum”, % 21,3’ü “kararsızım”, % 14,7’si “katılıyorum” ve % 26’sı “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.29: Ayrılamayacak kadar kendimi bu otele bağlı hissediyorum

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	101	33,7
Katılmıyorum	37	12,3
Kararsızım	35	11,7
Katılıyorum	55	18,3

Kesinlikle Katılıyorum	72	24,0
Toplam	300	100

Tablo 3.29’da “Ayrılamayacak kadar kendimi bu otele bağlı hissediyorum” sorusuna katılımcıların %33,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 12,3’ü “katılmıyorum”, % 11,7’si “kararsızım”, % 18,3’ü “katılıyorum” ve % 24’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.30: Otelin bana sağladıklarını (ücret, ikramiye, sosyal haklar vb.) düşünüldüğünde, bu otelden ayrılmam kolay olmaz

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	69	23,0
Katılmıyorum	51	17,0
Kararsızım	50	16,7
Katılıyorum	60	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	70	23,3
Toplam	300	100

Tablo 3.30’da “Otelin bana sağladıklarını (ücret, ikramiye, sosyal haklar vb.) düşünüldüğünde, bu otelden ayrılmam kolay olmaz” sorusuna katılımcıların %23’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 17,3’si “katılmıyorum”, % 16,7’si “kararsızım”, % 20’si “katılıyorum” ve % 23,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.31: Otelde olup biteni yakından takip ederim

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	42	14,0
Katılmıyorum	57	19,0
Kararsızım	45	15,0
Katılıyorum	79	26,3
Kesinlikle Katılıyorum	77	25,7
Toplam	300	100

Tablo 3.31’de “Otelde olup biteni yakından takip ederim” sorusuna katılımcıların %14’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 19’u “katılmıyorum”, % 15,’i

“kararsızım”, % 26,3’ü “katılıyorum” ve % 25,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.32: Otelimizde üst yönetim yeni ürün geliştirme çabalarını desteklemektedir

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	32	10,7
Katılmıyorum	58	19,3
Kararsızım	48	16,0
Katılıyorum	76	25,3
Kesinlikle Katılıyorum	86	28,7
Toplam	300	100

Tablo 3.32’de “Otelimizde üst yönetim yeni ürün geliştirme çabalarını desteklemektedir” sorusuna katılımcıların %10,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 19,3’ü “katılmıyorum”, % 16’sı “kararsızım”, % 25,3’ü “katılıyorum” ve % 28,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.33: Otelimizde yeni bir ürün geliştirirken mutlaka firmanın ana stratejisinden farklı olarak ayrıca yeni ürün geliştirme stratejisi de belirlenir

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	70	23,3
Katılmıyorum	47	15,7
Kararsızım	53	17,7
Katılıyorum	68	23,7
Kesinlikle Katılıyorum	62	20,7
Toplam	300	100

Tablo 3.33’de “Otelimizde yeni bir ürün geliştirirken mutlaka firmanın ana stratejisinden farklı olarak ayrıca yeni ürün geliştirme stratejisi de belirlenir” sorusuna katılımcıların %23,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 15,7’si “katılmıyorum”, % 17,7’si “kararsızım”, % 23,7’si “katılıyorum” ve % 20,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.34: Otelimizde, takım çalışması yeni ürün geliştirmede önemli bir etken olarak değerlendirilir ve uygulanır

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	70	23,3
Katılmıyorum	45	15,0
Kararsızım	61	20,3
Katılıyorum	68	22,7
Kesinlikle Katılıyorum	56	18,7
Toplam	300	100

Tablo 3.34’de “Otelimizde, takım çalışması yeni ürün geliştirmede önemli bir etken olarak değerlendirilir ve uygulanır” sorusuna katılımcıların %23,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 15’i “katılmıyorum”, % 20,3’ü “kararsızım”, % 22,7’si “katılıyorum” ve % 18,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.35: Otelimizde yeni ürün geliştirmenin bir süreç dahilinde işlediği göz önüne alınarak, bu sürecin her safhasının gereklerine uyulur

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	68	22,7
Katılmıyorum	54	18,0
Kararsızım	63	21,0
Katılıyorum	61	20,3
Kesinlikle Katılıyorum	54	18,0
Toplam	300	100

Tablo 3.35’de “Otelimizde yeni ürün geliştirmenin bir süreç dahilinde işlediği göz önüne alınarak, bu sürecin her safhasının gereklerine uyulur” sorusuna katılımcıların %22,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, % 18’i “katılmıyorum”, % 21’i “kararsızım”, % 20,3’ü “katılıyorum” ve % 18,7’i “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.36: Otelimizde yeni bir ürünün geliştirilme hızı yeni ürünün başarısı için önemli bir kriterdir

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	25	8,3
Katılmıyorum	32	10,7
Kararsızım	74	24,7
Katılıyorum	88	29,3
Kesinlikle Katılıyorum	81	27,0
Toplam	300	100

Tablo 3.36’da “Otelimizde yeni bir ürünün geliştirilme hızı yeni ürünün başarısı için önemli bir kriterdir” sorusuna katılımcıların %8,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 10,7’si “katılmıyorum”, % 24,7’si “kararsızım”, % 29,3’ü “katılıyorum” ve % 27,’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.37: Otelimizde yeni bir ürün geliştirirken teknolojik yenilikler önemli bir itici güçtür

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	42	14,0
Katılmıyorum	46	15,3
Kararsızım	62	20,7
Katılıyorum	78	26,0
Kesinlikle Katılıyorum	72	24,0
Toplam	300	100

Tablo 3.37’de “Otelimizde yeni bir ürün geliştirirken teknolojik yenilikler önemli bir itici güçtür” sorusuna katılımcıların % 14’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 15,3’ü “katılmıyorum”, % 20,7’si “kararsızım”, % 26’sı “katılıyorum” ve % 24,’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.38: Otelimizde yeni ürün geliştirilirken bu konuyla ilgili ayrıca bir bilgi yönetim sistemi oluşturulur

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	40	13,3
Katılmıyorum	55	18,3
Kararsızım	53	17,7
Katılıyorum	65	21,7
Kesinlikle Katılıyorum	87	29,0
Toplam	300	100

Tablo 3.38’de “Otelimizde yeni ürün geliştirilirken bu konuyla ilgili ayrıca bir bilgi yönetim sistemi oluşturulur.” sorusuna katılımcıların % 13,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, % 18,3’ü “katılmıyorum”, % 17,7’si “kararsızım”, % 21,7’si “katılıyorum” ve % 29’u “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.39: Otelimizde yeni ürün misafir isteklerine, beklentilerine uygun olarak şekillenir

Kesinlikle Katılmıyorum	57	19,0
Katılmıyorum	44	14,7
Kararsızım	46	15,3
Katılıyorum	70	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	83	27,7
Toplam	300	100

Tablo 3.39’da “Otelimizde yeni ürün misafir isteklerine, beklentilerine uygun olarak şekillenir.” sorusuna katılımcıların % 19’u “kesinlikle katılmıyorum”, % 14,7’si “katılmıyorum”, % 15,3’ü “kararsızım”, % 23,3’ü “katılıyorum” ve % 27,7’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 4: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi

KMO ve Bartlett Testi		
KMO Uygunluk Ölçüsü		,685
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2456,215
	Df	277
	Sig.	,000

Hair vd. (1992) tarafından açıklandığı gibi faktör analizin uygunluğunun bir ölçütü ise korelasyon matrisinde korelasyon değerinin 0.30 dan büyük değer olmasıdır. Yapılan analizde korelasyon matrisi incelendiğinde korelasyon katsayılarının 0.30' dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ölçüt ise kısmi korelasyon katsayılarının negatif değerlerinden oluşan ters görüntü korelasyon matrisinin köşegen değerlerinden 0.50 olmasıdır. Yapılan analiz sonucunda ters görüntü matrisinde köşegen değerlerinin 0.50' den büyük olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analiz sonrasında faktör analizi için uygun değişkenlerin elde edildiği sonucuna varılmıştır.

4.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın değişkenleri arasında yüksek korelasyon analizi ve Cronbach's alpha kat sayısının temel alındığı güvenilirlik kat sayısını incelemenin öneminden dolayı öncelikle aritmetik ortalama ve standart sapma belirlendi. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler test edilmiştir. Son olarak ise regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5: Personel Güçlendirmenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	St. Beta	t değeri	p değeri
Personel Güçlendirme ve İşe Bağlılık	0,118	2,57	0,018
$R^2= 0,014$ Adjusted $R^2= 0,012$ $F=5,651$ Serbestlik Derecesi= 1 $p=0,018$			

$p < 0,05$ olduğu için H_{10} reddedilir. Personel güçlendirme işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{10} : Personel güçlendirme işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_{11} : Personel güçlendirme işe bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 6: İşe Bağlılığın İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	St. Beta	t değeri	p değeri
İşe bağlılık ve işe gömülmüşlük	0,221	4,642	0,000
$R^2 = 0,044$ Adjusted $R^2 = 0,031$ $F = 22,505$ Serbestlik Derecesi = 1 $p = 0,000$			

H_{20} : İşe bağlılık, işe gömülmüşlük üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_{21} : İşe bağlılık, işe gömülmüşlük üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

$p < 0,05$ olduğu için H_{20} reddedilir. İşe bağlılık işe gömülmüşlük üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 7: İşe Gömülmüşlüğü Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	St. Beta	t değeri	p değeri
İşe Gömülmüşlük ve yeni ürün geliştirme	0,141	3,137	0,001
$R^2 = 0,036$ Adjusted $R^2 = 0,024$ $F = 10,611$ Serbestlik Derecesi = 1 $p = 0,001$			

H_{30} : İşe gömülmüşlük, yeni ürün geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_{31} : İşe gömülmüşlük, yeni ürün geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

$p < 0,05$ olduğu için H_{30} reddedilir. İşe gömülmüşlük yeni ürün geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 8: Personel Güçlendirmenin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	St. Beta	t değeri	p değeri
Personel Güçlendirme yeni ürün performansı	0,1811	3,781	0,000
$R^2= 0,027$ Adjusted $R^2= 0,044$ $F=16,132$ Serbestlik Derecesi= 1 $p=0,000$			

$p < 0,05$ olduğu için H_{40} reddedilir. Personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{41} : Personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{40} : Personel güçlendirme, yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

Konaklama işletmelerinde işe bağlılık, işgörenin işini sahiplenmesi, işe aktif olarak katılması ve bulunduğu ortamı benimsemesiyle oluşmaktadır. İşe gömülmüşlük ise işgörenin örgütte kalmaya devam etme eğilimi ve işgören devir hızının azaltılması yönündeki çabalardır. Konaklama işletmelerinde birçok departmanın partime veya sezonluk işler olmasından dolayı personel devir hızı çok yüksektir. Personel devir hızını azaltmak için yukarıda açıklanmış olan işgören fedakarlığını arttırmak gerekir. Personellere sunulan ücretsiz konaklama ve yeme-içme, çocuk bakım hizmeti, kariyer fırsatları vb. personelin iş yeri için fedakarlık tutumunu arttıran unsurlardır. Araştırmadan da oluşturulan sonuca göre işe bağlılık ve işe gömülmüşlük ile yeni ürün geliştirme arasında ilişki vardır. Bunun sonucunda işgören işletmeye katkı sağlamak için çeşitli aktivitelerde bulunabilir. Gereksiz kullanılan su ve diğer kaynakları boşa harcanmaması için dikkatli olması veya bununla ilgili stratejiler oluşturması, turistlerin memnuniyetini arttırıcı çalışmalar yapması, çevreyi önemseyen projelerde yer alması personelin motivasyonunu da arttıran unsurlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte personel güçlendirmenin olduğu durumda ürün performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz teknolojinin ilerlemesi ve tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin gelişmesiyle örgütlerde de değişim kayıtsız kalmamaktadır. Bunun için insan faktörünün önem arz ettiği durumda insan yatırımına daha çok önem verilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Genişleyen ve değişen iş yaşamıyla birlikte örgütlerde bu durumun bilincine varmalı ve organizasyonlarında gereken değişime ayak uydurmalıdırlar. Dolayısıyla örgütlerin ilk önce iç müşterilerini etkin ve verimli bir şekilde geliştirmeleri yönünde çaba sarf etmelidirler.

Bireylerin örgütten neden çalışmaya devam ettiğini veya ayrılmak istediği tespit edilmeli ve personel güçlendirme ve işe gömülmürlük halinin tekrar tespit edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışma konaklama işletmelerinde de önem arz ettiğinden dolayı araştırmaya uygun görülmüştür. Yapılan literatür taramasında ve yapılan araştırma da örgütte çalışmak isteyen personellerin işe gömülmürlük hallerinin yüksek, örgütten ayrılmak isteyenlerin ise işe gömülmürlük hallerinin düşük olduğu yargısına varılmıştır.

Bu çalışma Van ilinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 300 personel ile yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirmenin, işe bağlılık ve işe gömülmürlük arasında direkt olarak yeni ürün geliştirme performansı üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir.

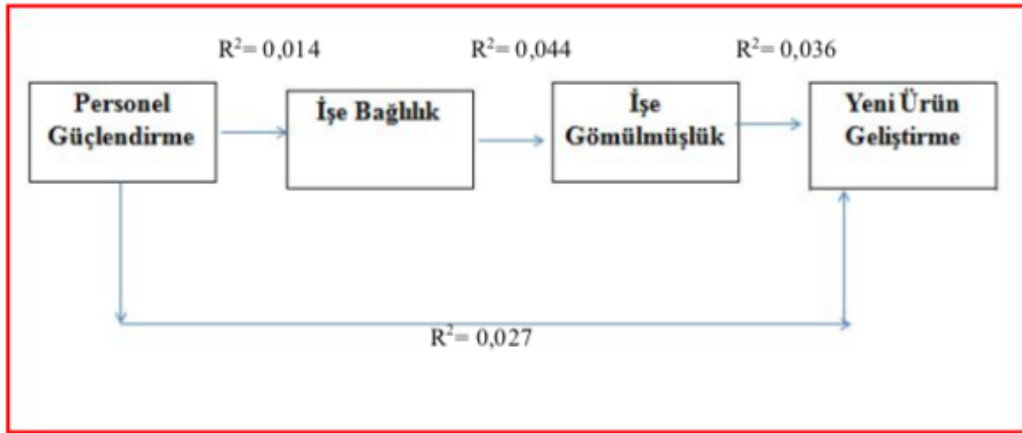
Literatür incelendiğinde bu çalışmanın sınırlı olmasından dolayı personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmürlük ve personel güçlendirmenin yönetim literatürüne katkı sağlayacağı düşünülebilir. Personel güçlendirme yeni ürün performansı arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Azeem vd. (2015) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu bulguyla paralellik göstermektedir.

İşe gömülmürlük hali ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiye dair elde edilen çalışmalara baktığımızda, işe gömülmürlük halinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Halbesleben ve Wheeler (2008) tarafından gerçekleştirildikleri çalışmada işe gömülmürlüğün performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre işe gömülmürlük hali ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde pozitif bir etki

ettiği sonucuna varılmıştır. Çalışma koşullarına yapılan iyileştirmelerden dolayı kişilerin tatil haklarının fazlalaşmasıyla beraber turizm sektörü canlanmıştır. Bununla birlikte turistlerin bir konaklama işletmesi seçerken birtakım unsurları göz önünde bulundurmaktadır. Turistler deniz, kum ve güneş algısından öte farklılaştırma yaratan otelleri seçmektedir. Çalışanın işyerini mutlu ve huzurlu hissetmesi doğal olarak turistinde mutlu kalmasını doğrudan sağlayacaktır. Personelin çevreye gereken önemi vermesi, yeşil alan çalışmalarına katkı sağlaması, sosyal sorumluluk projelerinde yer alması, personelin turistlerin özel günlerini hatırlayıcı çalışmalarda bulunması işletmeyi diğerlerinden ayıran özellikler olarak sunulmaktadır.

Bu çalışmada konaklama işletmesinde çalışan personellerin personel güçlendirme, işe bağlılık, işe gömülmüslük ve yeni ürün geliştirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda otel sektörü yerine başka sektörlerdeki kuşaklar arası farklılıklar baz alınarak yapılabilir. Veya aynı sektörde iki karşılaştırmalı şehirler baz alınarak yapılması araştırmacılara önerilebilir.

Hipotezlerin analiz sonucunda elde edilen R^2 aşağıdaki gibidir:



Şekil 2: Araştırma Modeli (Sonuç)

KAYNAKLAR

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Dergisi*, 8(3): 326-350.
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. *Karadeniz Araştırmaları*, (25): 145-174.
- Akgunduz, Y., ve Cin, F. M. (2015). “Job Embeddedness as A Moderator of The Effect of Manager Trust and Distributive Justice on Turnover Intentions”. *Anatolia*, 26(4): 549-562.
- Allen, D. G. (2006). “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness And Turnover?”. *Journal of Management*, 32(2): 237-256.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Arda, S. (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 21-46.
- Atalay, C. G. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M., ve Zubair, A. (2015). “Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour”. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(5): 272.

- Baba, V. V. (1989). "Central Life Interests and Job Involvement: An Exploratory Study in The Developing World". *International Journal Of Comparative Sociology*, 30: 181.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005). "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2): 23-47.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Lieke, L. (2012). "Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness". *Journal of vocational behavior*, 80(2): 555-564.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). "Towards a Model of Work Engagement". *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., ve Stephen Taylor, G. (2009). "Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit". *Management Research News*, 32(3): 205-219.
- Biçici, H. (2013). *İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Birsel, M., Börü, D., İslamaoğlu, G., ve Yurtkoru, S. E. (2012). "Job Embeddedness in Relation with Different Socio Demographic Characteristics". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(37): 51-61.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bothma, F. C., ve Roodt, G. (2012). "Work-Based Identity and Work Engagement as Potential Antecedents of Task Performance and Turnover Intention: Unravelling a Complex Relationship". *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1): 27-44.
- Boztaş, U. (2005). *Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Personeli Güçlendirme: Kamu ve Özel Mevduat Banka Şubeleri Adapazarı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Bray, I., ve Gunnell, D. (2006). "Suicide Rates, Life Satisfaction and Happiness as Markers for Population Mental Health". *Social Psychiatry And Psychiatric Epidemiology*, 41(5): 333-337.
- Bray, I., ve Gunnell, D. (2006). "Suicide Rates, Life Satisfaction and Happiness as Markers for Population Mental Health". *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(5): 333-337.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve van den Heuvel, M. (2015). "Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance". *Journal of Managerial Psychology*, 30(7): 754-770.
- Büyüközkan, G., Dereli, T. ve Baykasoğlu, A. (2004). "Yeni Nesil Ürün Geliştirme Yönetimi". *Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV Ulusal Kongresi*, Gaziantep-Adana, Türkiye, 15-18 Haziran.
- Candan, H. (2016). "Türkiye’de Akademisyenlerin İşe Gömülmüşlükleri İle Performans ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Business and Management*, 18(3): 68-80.
- Cengiz, A. G. E., Ayyıldız, H., ve Kırkbir, F. (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler". *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (24): 133-148.
- Cengiz, E., Ayyıldız, H., ve Kırkbir, F. (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24: 133-174.
- Chang, Li-C., ve Liu, C. (2008). "Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Questionnaire Survey". *International Journal of Nursing Studies*, (45): 1442-1448.
- Cheng, C. Y., ve Chang, J. N. (2015). "Does Network Building Improve Sales Performance? The Stabilizing Role of Job Embeddedness". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2): 110-133.
- Chiang, C. F., ve Hsieh, T. S. (2012). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of

- Organizational Citizenship Behavior”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 180-190.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., ve Burnfield, J. L. (2007). Development of A Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into A Traditional Model ff Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*: Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C. (2014). “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3): 363-382.
- Çankaya, M. (2018). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkliliğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Çavuş, M. F. (2008). “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Journal of Yaşar University*, 3(10): 1287-1300.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20): 229-244.
- Çuhadar, M. T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25): 2-21.
- Dailey, R. C., ve Morgan, C. P. (1978). “Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behaviour: A Path Analysis”. *Journal of Management Studies*, 15(3): 330-339.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M., ve Oflazer, S. (2016). “Örgütlerde İşe Gömülmüşlüğün (Job Embeddedness) Çalışanların İş ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliğin Rolü”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47): 135-146.

- Deiner, E., Larsen, R. J., ve Emmons, R. A. (1984). "Person-Situation Interactions: Choice of Situations and Congruence of Coping Models". *Journal of Personality and Social Psychology*, (47): 580-592.
- Demir, M., ve Demir, Ş. Ş. (2004). "Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Kapsamında Futbol Turizmi: Antalya Bölgesinde Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1): 94-116.
- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. U. (2008). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1): 47-67.
- 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 Dergisi*, 13(2): 165-189.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (29): 37-61.
- Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
- Eisenberg, J. (1999). "How Individualism-Collectivism Moderates The Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and The US". *Creativity And Innovation Management*, 8(4): 251-261.
- Eryılmaz, A., ve Doğan, T. (2012). "İş Yaşamında Özel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi". *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1): 49-55.
- Evans, R.J. ve Berman B. (1992), *Marketing*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Florida, R., Cushing, R., ve Gates, G. (2002). "When Social Capital Stifles Innovation". *Harvard Business Review*, 80(8): 20-20.
- Gezer, F. (2014). *Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde, Fonksiyonel Çeşitlilik, Takım Zekası ve Performans*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?”. *Journal Of Vocational Behavior*, 68(1): 165-174.
- Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürsoy, H. (2014). *Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hacıoğlu, N. (2008). *Turizm Pazarlaması*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. ve Avcıkurt, C. (2008). *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2006). “Burnout and Work Engagement Among Teachers”. *Journal of School Psychology*, 43(6): 495-513.
- Halbesleben, J. R. B., ve Wheeler, A. R. (2008) “The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intentions to Leave”. *Work & Stress*, 22(3): 242-256.
- Halbesleben, J. R., ve Wheeler, A. R. (2008). “The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and intention to Leave”. *Work & Stress*, 22(3): 242-256.
- Halgin, D. S., Gopalakrishnan, G. M., ve Borgatti, S. P. (2015). “Structure and Agency in Networked, Distributed Work: The Role of Work Engagement”. *American Behavioral Scientist*, 59(4): 457-474.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., ve Franco, E. P. (2006). “Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers”. *Asian Journal of Social Psychology*: 9(1), 72-78.

- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., ve Hutchison, A. (2019). "Service Recovery Through Empowerment? HRM, Employee Performance and Job Satisfaction in Hotels". *International Journal of Hospitality Management*, (81), 73-82.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., ve Lee, T. W. (2006). "Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory". *Organizational Dynamics*, 35(4), 316–331.
- Huang, J. T. (2012). "Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance". *Journal of Applied Social Psychology*, (42): 103-127.
- İlhan, F. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kanungo, R. (1979). "The Concept of Alienation and Involvement Revisited". *Psychological Bulletin*, (86): 119-138.
- Kanungo, R. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement". *Journal of Applied Psychology*, (67): 341–349.
- Kara, G. (2014). *Teknolojik Ürünlerin Subjektif ve Objektif Özelliklerinin Yeni Ürün Satın Alma Niyetri Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, H. (2018). *Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 79-105.

- Karatepe, O. M. (2012). "The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: Moderating Role of Job Embeddedness". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516.
- Karatepe, O. M. (2013). "The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance: The Mediation of Emotional Exhaustion". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4): 614-634.
- Karatepe, O. M. (2016). "Does Job Embeddedness Mediate the Effects of Coworker and Family Support on Creative Performance? An Empirical Study in the Hotel Industry". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2): 119-132.
- Karatepe, O. M., ve Karadas, G. (2012). "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Job Embeddedness and Performance Outcomes". *Journal of Business Economics and Management*, 13(4): 614-636.
- Karpat, K. (2006). "The Turks Finally Establish a Community in the United States". *International Journal of Turkish Studies*, 12(1-2): 167-186.
- Keleş, S. (2014). "Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11): 95-109.
- Kılıç, B. ve Kurnaz, A. (2010). "Alternatif Turizm ve Ürün Çeşitliliği Oluşturmada Ekolojik Çiftlikler: Pastoral Vadi Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 39-56.
- Kılıçcı, Y. (2006). *Okulda Ruh Sağlığı*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kim, S. Y. ve Fernandez, S. (2017). "Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy". *American Review of Public Administration*, 47(1): 4-22.
- Knoop, R. (1995). "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment For Nurses". *The Journal Of Psychology*, 129(6): 643-649.

- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koivumaa-Honkanen, H., Kaprio, J., Honkanen, R. J., Viinamäki, H., ve Koskenvuo, M. (2005). "The Stability of Life Satisfaction in a 15-Year Follow-Up of Adult Finns Healthy at Baseline". *BMC Psychiatry*, 5(1): 4.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Kotler, P., Bowen, J., ve Makens, J. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Kulaklı, A. (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8): 99-114.
- Kulikowski, K. (2018). "The Model of Relationships Between Pay for Individual Performance and Work Engagement". *Career Development International*, 23(4): 427-443.
- Kundu, S. C., Kumar, S., ve Gahlawat, N. (2019). "Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role Of Psychological Empowerment". *Management Research Review*, 42(5): 605-624.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What to Do About It*. San Francisco: Wiley.
- Li, C. (2010). "The Effects of High Performance Work System on Job Embeddedness". *International Conference on Future Information Technology and Management Engineering*, 333-336.

- Liu, S., Wang, M., Zhan, Y., ve Shi, J. (2009). "Daily Work Stress and Alcohol Use: Testing The Cross-Level Moderation Effects of Neuroticism and Job Onvolvement". *Personnel Psychology*, 62(3): 575-597.
- Loch, C., ve Kavadias, S. (2008). *Handbook of New Product Development Management*. New York: Routledge.
- Lodahl, M. T. ve Kejner, M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement". *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- Love, K., ve Singer, M. (1988). "Self-Efficacy, Psychological Well-Being, Job Satisfaction and Job İnvovement: A Comparison of Male and Female Police Officers". *Police Stud.: Int'l Rev. Police Dev.*, (11): 98.
- Lucas, R. E., ve Diener, E. (2001). "Understanding Extraverts' Enjoyment of Social Situations: The İmportance of Pleasantness". *Journal Of Personality And Social Psychology*, 81(2): 343.
- Lv, Z., ve Xu, T. (2018). "Psychological Contract Breach, High-Performance Work System and Engagement: The Mediated Effect of Person-Organization Fit". *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7): 1257-1284.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., ve Hakanen, J. (2016). "Work Engagement–Team Performance Relationship: Shared Job Crafting as a Moderator". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4): 772-790.
- Margulies, J. S., ve Kleiner, B. H. (1995). "New Designsof Work Groups: Applications of Empowerment". *Empowerment in Organizations*, 3(2): 12-18.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., ve Erez, M. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover". *Academy Of Management Journal*, 44(6): 1102-1121.
- Mucuk, İ (2000). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mujka, F. (2011). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Namaz, A. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi ve Kütahya Porselen A.Ş. 'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Natrajan, N. S., Sanjeev, R., ve Singh, S. K. (2019). "Achieving Job Performance From Empowerment Through The Mediaton of Employee Engagement: An Empirical Study". *Independent Journal of Management & Production*, 10(3): 1094-1104.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğe Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği". *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 85-97.
- Ötken, G. G. (2012). *Müşteri ve Teknoloji Yönlülüğün İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Öz, M. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme Düzeyine Etki Eden Örgüt Kültürü Tiplerinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, A. (2008). *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özçelik, G., ve Cencki, T. (2014). "Moderating Effects of Job Embeddedness on The Relationship Between Paternalistic Leadership and In-Role Job Performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (150): 872-880.

- Özer, K.O., Ergün, Ö., ve Okatan, T. (2015). “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması”. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, (6): 104-115.
- Özer, N. (2011) *Yeni Ürün Geliştirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, O., Ergün, Ö., ve Okatan, T. (2015). “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması”. *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (6): 104-119.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1997). “Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları”. *Standart Dergisi*, (36): 136-145.
- Özuygun, K. (2013). *Basın İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pakünlü, Ö. (2010). *Pazarlama Stratejileri İle Ürün Geliştirme Süreçleri Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pitts, D. W. (2005). “Leadership, Empowerment and Public Organizations”. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1): 5-28.
- Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi*. (Çev: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rahimic, Z., Resic, E., ve Kozo, A. (2012). “Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (41): 535-543.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2018). “The Work Engagement–Performance Link: An Episodic Perspective”. *Career Development International*, 23(5): 478-496.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., ve Grau, R. M. (2000). Desde El Burnout Al Engagement, Una Nueva Perspectiva”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 6(2): 117-134
- Sarıaltın, H., ve Yılmaz, A. (2007). “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18): 205-226.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Van Rhenen, W. (2008). “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?”. *Applied Psychology*, 57(2): 173-203.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., ve Sablinski, C. J. (2008). “The Role Of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader–Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem.” *Personnel Psychology*, 61(4): 761-792.
- Serdavaa, S. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Ticarileştirme Kararları ve Bireysel Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevinç, M. (2013). *Hazır Giyim İşletmelerinin Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerinde Müşteri Odaklı Yönetim Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Seyhun, Ş. (2002). “Yeni Ürün”. *Market Dergisi*, (1): 118.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., ve Fan, L. H. (2012). “The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach”. *Journal Of Advanced Nursing*, 68(1): 69-79.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Şen, G. (2010). *Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algulamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, N. (2004). *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Thompson, V. A. (1965). "Bureaucracy and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 1-20.
- Tian, A. W., Cordery, J., ve Gamble, J. (2016). "Staying and Performing: How Human Resource Management Practices Increase Job Embeddedness and Performance". *Personnel Review*, 45(5): 947-968.
- Turgut, T. (2011). "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
- Turgut, T. (2013). "Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1): 1-25.
- Türkay, O. (2015). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22(1): 239-256.
- Uygun, H. (2014). *Yeni Ürün Geliştirme ve Ortak Pazarlama Stratejisi: Trabzon Yöresel Turizm Destinasyonları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Uzun, G. (2007). *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Ünlü, B. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Toz Tatlı Pazarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Van Wingerden, J., Derks, D., ve Bakker, A. B. (2017). “The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance”. *Human Resource Management*, 56(1): 51-67.
- Vurmaz, E. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendiriminin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Weer, C. H., ve Greenhaus, J. H. (2017). “Managers’ Assessments of Employees’ Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment”. *Journal of Career Development*, 1-16.
- Wejnert, B. (2002). Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework. *Annual Review Of Sociology*, 28(1): 297-326.
- Wilmschurst, J. (1988). *The Fundamentals and Practice of Marketing*. Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Wong, C. A., ve Laschinger, H. K. (2013). “Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment”. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4): 947-959.
- Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). “Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience”. *Journal Of Management*, 33(5): 774-800.
- Zamecnik, R. (2014). “The Measurement of Employee Motivation By Using Multi-Factor Statistical Analysis”. *Procedia-Social and Behavioral Science*, (109): 851-857.
- Zhang, M., Zheng, W., ve Wei, J. (2009). “Sources of Social Capital: Effects of Altruistic Citizenship Behavior and Job Involvement on Advice Network Centrality”. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2): 195-21

Tablo 1: Personelin Güçlendirilmiş Olduğu ve Güçlendirilmemiş Olduğu Örgütlerin Karşılaştırılması	5
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı ...50	
Tablo 3: Sabah uyandığında istekli bir şekilde işe gidesim gelir	51
Tablo 3.1: İşimi yaparken daha enerji dolu olurum	51
Tablo 3.2: İşte herşey yolunda gitmese bile azimle işime devam ederim	52
Tablo 3.3: İşte çok uzun saatler çalışabilirim	52
Tablo 3.4: İşimde zihinsel olarak çok dayanıklıyım.....	52
Tablo 3.5: İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.....	53
Tablo 3.6: İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar	53
Tablo 3.7: İşim bana ilham verir	54
Tablo 3.8: İşimi hevesle yaparım.....	54
Tablo 3.9: İşimle gurur duyuyorum.....	55
Tablo 3.10: İşimi anlamlı buluyorum	55
Tablo 3.11: Çalışırken çevremdeki herşeyi unuturum	55
Tablo 3.12: Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.....	56
Tablo 3.13: Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım	56
Tablo 3.14: Kendimi işimden alamıyorum	57
Tablo 3.15: Çalışırken işime dalıp giderim	57
Tablo 3.16: Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim	58
Tablo 3.17: Yöneticim, işle ilgili olarak çıkan herhangi bir soruda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister ...	58

Tablo 3.18: Yöneticim, yetki alanları içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.....	59
Tablo 3.19: Yöneticim, yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.59	
Tablo 3.20: Yöneticim, işimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.....	59
Tablo 3.21: Yöneticim, müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.....	60
Tablo 3.22: Yöneticim, işimi yerine getirirken “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar	60
Tablo 3.23: Yöneticim, iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç, vb.) temin edilmesinde özen gösterir	61
Tablo 3.24: Yöneticim, birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.....	61
Tablo 3.25: Yöneticim, işimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur.....	62
Tablo 3.26: Bu otelin bir parçası olduğumu hissediyorum.....	62
Tablo 3.27: Bu otelden ayrılmak benim için zor	63
Tablo 3.28: Otelden ayrılmayacak kadar kendimi bu işe kaptırmış durumdayım. 63	
Tablo 3.29: Ayrılamayacak kadar kendimi bu otele bağlı hissediyorum	63
Tablo 3.30: Otelin bana sağladıklarını (ücret, ikramiye, sosyal haklar vb.) düşünüldüğünde, bu otelden ayrılmam kolay olmaz.....	64
Tablo 3.31: Otelde olup biteni yakından takip ederim.....	64
Tablo 3.32: Otelimizde üst yönetim yeni ürün geliştirme çabalarını desteklemektedir.....	65
Tablo 3.33: Otelimizde yeni bir ürün geliştirirken mutlaka firmanın ana stratejisinden farklı olarak ayrıca yeni ürün geliştirme stratejisi de belirlenir	65

Tablo 3.34: Otelimizde, takım çalışması yeni ürün geliştirmede önemli bir etken olarak değerlendirilir ve uygulanır.....	66
Tablo 3.35: Otelimizde yeni ürün geliştirmenin bir süreç dahilinde işlediği göz önüne alınarak, bu sürecin her safhasının gereklerine uyulur	66
Tablo 3.36: Otelimizde yeni bir ürünün geliştirilme hızı yeni ürünün başarısı için önemli bir kriterdir	67
Tablo 3.37: Otelimizde yeni bir ürün geliştirirken teknolojik yenilikler önemli bir itici güçtür	67
Tablo 3.38: Otelimizde yeni ürün geliştirilirken bu konuyla ilgili ayrıca bir bilgi yönetim sistemi oluşturulur	67
Tablo 3.39: Otelimizde yeni ürün misafir isteklerine, beklentilerine uygun olarak şekillenir	68
Tablo 4: KMO ve Barlett Testi.....	68
Tablo 5: Personel Güçlendirmenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	69
Tablo 6: İşe Bağlılığın İşe Gömlümlüslük Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	69
Tablo 7: İşe Gömlümlüslüğün Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	70
Tablo 8: Personel Güçlendirmenin Dolaylı Olarak Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları.....	70

Şekil	ŞEKİLLER	Sayfa
Şekil 1. Araştırma Modeli.....		47
Şekil 2. Araştırma Modeli(Sonuç)		88



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu otel çalışanlarının, işe bağlılıklarını, işe gömülmüşlüklerini ve personel güçlendirmelerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve kişisel bilgileri içermemektedir. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım
4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki soruları 1:Kesinlikle Katılmıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum arasında cevaplandırınız.

		1	2	3	4	5
İB1	Sabah uyandığımda istekli bir şekilde işe gidesim gelir.					
İB2	İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
İB3	İşte herşey yolunda gitmese bile azimle işime devam ederim.					
İB4	İşte çok uzun saatler çalışabilirim.					
İB5	İşimde zihinsel olarak çok dayanıklıyım.					
İB6	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
İB7	İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar.					
İB8	İşim bana ilham verir.					
İB9	İşimi hevesle yaparım.					
İB10	İşimle gurur duyuyorum.					
İB11	İşimi anlamlı buluyorum.					
İB12	Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.					
İB13	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
İB14	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
İB15	Kendimi işimden alamıyorum.					
İB16	Çalışırken işime dalıp giderim.					
İB17	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					
PG1	Yöneticim, işle ilgili olarak çıkan herhangi bir soruda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.					
PG2	Yöneticim, yetki alanları içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.					
PG3	Yöneticim, yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.					
PG4	Yöneticim, işimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.					

PG5	Yöneticim, müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.					
PG6	Yöneticim, işimi yerine getirirken “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.					
PG7	Yöneticim iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.					
PG8	Yöneticim, birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.					
PG9	Yöneticim, işimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlemede yardımcı olur.					
İG1	Bu otelin bir parçası olduğumu hissediyorum.					
İG2	Bu otelden ayrılmak benim için oldukça zor.					
İG3	Otelden ayrılamayacak kadar kendimi bu işe kaptırmış durumdayım.					
İG4	Ayrılamayacak kadar kendimi bu otele bağlı hissediyorum.					
İG5	Otelin bana sağladıklarını (ücret, ikramiye, sosyal haklar vb.) düşündüğümde, bu otelden ayrılmam çok kolay olmaz.					
İG6	Çalışma arkadaşlarımla kurduğum ilişkiler otelden ayrılmamı zorlaştırır.					
İG7	Otelde olup biteni yakından takip ederim.					

Demografik Sorular:

Cinsiyet: Kadın Erkek

Yaşınız: 18-25 26-35 36-45 46-55 55 ve üstü

Medeni Durum: Evli Bekâr

Eğitim Durumu: İlkokul Lise Üniversite Lisansüstü

Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz: 1-4 yıl 4-9 yıl 10-14 yıl 15 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı :KARADUMAN HACER
Uyruğu :T.C
Doğum Tarihi ve Yeri :05.07.1993
Telefon :0553 893 29 10
Faks :.....
E-mail :karaduman.hacer93@gmail.com



Eğitim

Derece

Eğitim Birimi

Mezuniyet Tarihi

Lisans

TURZİM İŞLETMECİLİĞİ

2016

Yabancı Dil

İNGİLİZCE

Yayınlar

IWACT 2017 (VAN KALESİN'DE ANALI-KIZ KANALI GELENEĞİ)

IWACT 2017 (FARUK SUYUN'UN SAĞLIK TURİZMİ AÇISINDAN ÖNEMİ, VAN ÖRNEĞİ)

Hobiler

Araştırma Yapmak, Yapılan Araştırma Bulgularıyla Analizlerle Bilimsel Verilere Katkı Sağlamak

, Kitap Okumak, Spor Yapmak



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

31/10/2019

Tez Başlığı / Konusu:

Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme, İşe Bağlılık, İşe Gömülmüslük Ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı: Van İlinde 4 Ve 5 Yıldızlı Otelde Araştırma.

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 94 sayfalık kısmına ilişkin, 31/10/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 15 (ONBEŞ) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

31/10/2019
HACER KARADUMAN

Adı Soyadı : HACER KARADUMAN

Öğrenci No : 169220009

Anabilim Dalı : Turizm Ve Otel İşletmeciliği

Programı :

Statüsü : Y. Lisans Doktora

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. GÖR. NEŞE COŞKUN

..01./11./2019..

Neşe Coşkun

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR

31/10/2019

Doç. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü