

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK
SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuncer OKATAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER

İSTANBUL- 2015

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

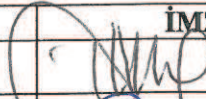
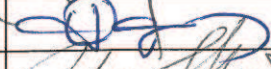

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK
SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuncer OKATAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez/....../2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Öyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Hüseyin ALTAI	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. K. Dursun ÖZEL	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Selma Akın	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tuncer OKATAN

ÖNSÖZ

Tez yazım süreci boyunca yardımlarını esirgemeyen danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Kazım Ozan Özer'e, Eğitim hayatım boyunca beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan ve tez yazım süresince her zaman değerli düşünceleri ile önümü aydınlatan Hocam Doçent. Dr. Hüseyin Altay'a, Ders döneminde ve tez döneminde bana çok yardımcı olan Hocalarım Yrd. Doç. Dr. Özgür Ergül'e ve Yrd. Doç. Dr. Sabri Çelik'e, Tezin hiçbir aşamasında desteğini esirgemeyen Öğretim Görevlisi Bedriye Mursaloğlu'na, Tez süresince yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Araştırma Görevlisi Hüseyin Pamukçu'ya, Tez bitirme sürecinde benden teknik yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Çağlar Mert, Aykut Bulut ve Mustafa Gökkaya'ya, Tezin uygulama aşamasında bana destek veren öğrencim Serkan Arslan'a, Yüksek Lisans yapmam için bana destek olan değerli Müdürüm Özkan Turgut'a

Beni büyüten bugünlere getiren hürmetle ellerinden öptüğüm Annem, Babam ve Aileme,

Hem meslek hayatımın zorluğuna katlanan, hem tezin yazım aşamasında sabırla beni motive eden değerli Eşime

En Kalbi Duygularıyla Şükranlarımı Sunmayı Bir Borç Bilirim.

İÇİNDEKİLER

BEYAN	3
ÖNSÖZ	4
İÇİNDEKİLER	5
KISALTMALAR	I
TABLO LİSTESİ	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	III
ÖZET	IV
SUMMARY	V
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME LİTERATÜRÜNE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN	3
1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Personel Güçlendirmenin Önemi	3
1.1.1.Davranışsal Perspektifte Personel Güçlendirme.....	6
1.1.2.Bilişsel Perspektifte Personel Güçlendirme	8
1.2.Personel Güçlendirme Kavramının Gelişimi.....	11
1.2.1.Personel Güçlendirme Kavramının Temel Bileşenleri	12
1.2.1.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi	12
1.2.1.2.Sorumluluk	13
1.2.1.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	13
1.2.1.4. Yenilik	14
1.2.1.5. Ortak Hedeflere Yönelme	14
1.2.1.6. Çalışanlara Güven Aşılama	14
1.2.1.7. Eğitim ve Geliştirme	15
1.2.1.8. Açık Bir İletişim Ortamı	15
1.2.1.9. Takım Çalışması.....	16
1.2.1.10. Çalışma Ortamında Esneklik.....	17
1.2.1.11.Ortak Hedeflere Yönelme	17
1.2.1.12.Çalışanları Toplum Önünde Övme	17
1.2.1.13.Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	18
1.2.1.14. Performansla İlgili Geribildirim Yapma	18
1.3.Personel Güçlendirme Kavramıyla İlişkili Konular.....	19
1.3.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme.....	19
1.3.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme	20

1.3.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	21
1.3.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme.....	23
1.4.Güçlendirme ve Gerekçeleri	23
1.5.Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler	24
1.5.1. Örgütsel Özellikler	25
1.5.2. Yönetici Özellikleri.....	26
1.5.3.Personel Özellikleri	28
1.6.Personel Güçlendirme Uygulamalarının Katkıları	29
1.7.Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Eleştiriler.....	30
<i>İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ LİTERATÜRÜNE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN</i>	32
2.1. İş Tatmininin Kavramsal İncelemesi.....	32
2.2. İş Tatmini Kavramının Gelişimi ve önemi.....	33
2.3. İş Tatminiyle İlişkili Konular.....	35
2.3.1. Tükenmişlik ve İş Tatmini	35
2.3.2. Verimlilik ve İş Tatmini	36
2.3.3. Motivasyon ve İş Tatmini	36
2.3.4. Performans ve İş Tatmini	37
2.4. İş Tatminine Etki Eden Unsurlar	37
2.4.1. Bireysel Unsurlar	38
2.4.1.1. Yaş	38
2.4.1.2. Cinsiyet.....	39
2.4.1.3. Medeni Hali	40
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	40
2.4.1.5. Kişilik	41
2.4.2. Örgütsel Unsurlar	41
2.4.2.1. İşin Niteliği.....	41
2.4.2.2. Çalışma Arkadaşları	42
2.4.2.3. Ücret.....	42
2.4.2.4. Terfi	43
2.4.2.5. Çalışma Koşulları	44
2.4.2.6. Örgütün Yapısı ve Özellikleri	44
2.4.2.7. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma.....	45

2.5. İş Tatmininin Türleri	45
2.6. İş Tatminiyle İlişkili Motivasyon Kuramları.....	46
2.6.1. Kapsam Kuramları:	47
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	47
2.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	48
2.6.1.3. McCelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	50
2.6.1.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	50
2.6.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı	51
2.6.2. Süreç Kuramları.....	52
2.6.2.1. Klasik Şartlandırması Yaklaşımı	52
2.6.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	53
2.6.2.3. Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı.....	53
2.6.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	54
2.6.2.5. Locke'un Amaç Kuramı.....	54
2.7. İş Tatminini Arttırma Yöntemleri	55
2.7.1. İş Tasarımı Yöntemleri.....	55
2.7.2. İş Rotasyonu.....	55
2.7.3. İşin Zenginleştirilmesi.....	56
2.7.4. İşin Genişletilmesi	57
2.8. İş Tatmininin Sonuçları.....	57
2.8.1. İş Tatminin olumlu sonuçları.....	57
2.8.1.1. Başarı.....	57
2.8.1.2. Yaşam Tatmini.....	58
2.8.1.3. Güdülenme.....	58
2.9. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	59
2.9.1. Örgütsel Sonuçlar	59
2.9.1.1. İşe Gitmede İsteksizlik.....	59
2.9.1.2. Örgütten Ayrılma	60
2.9.1.3. Devamsızlık	60
2.9.1.4. İşbirliği Sağlayamama.....	61
2.9.1.5. İşte Hata Yapma	61
2.9.1.6. İş Gücü Devir Hızı	62
2.9.2. Psikolojik Sonuçlar	63

2.9.2.1. Saldırgan Davranışlar	63
2.9.2.2. Stres Tepkileri.....	64
2.9.2.3. Çekilme.....	64
2.9.2.4. Direnme	65
2.9.3. Fiziksel Sonuçlar	65
2.10. Konuyla İlgili Daha Önce Yapılan Araştırmalar.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ	
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI	
3.1.Araştırmanın Sorunsalı.....	68
3.2.Araştırmanın Amacı	68
3.3.Araştırmanın Önemi.....	68
3.4.Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.5.Araştırma Yöntemi	69
3.5.1.Araştırmada Kullanılan Ölçek.....	69
3.5.2.Verileri Toplama Yöntemi	70
3.5.3.Evren ve Örneklem.....	70
3.5.4.Verilerin İstatistiksel Analizi	71
4.Bulgular ve Değerlendirme.....	72
4.1.Bulgular ve Yorumlar.....	75
4.1.1.Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	75
4.1.2.Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	84
EK: PERSONELİ GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE.....	95

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devleti

E- Devlet: Elektronik Devlet

TUROB: Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği

UYAP: Ulusal Yargı Ağı Projesi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Konusuyla İlgili Çalışma Yapan Bilim İnsanları.....	10
Tablo 2: Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri.....	12
Tablo 3: Motivasyon Teorileri.....	22
Tablo 4: Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı.....	72
Tablo 5: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı.....	74
Tablo 6: Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	76
Tablo 7: Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler.....	76
Tablo 8: Genel Personel Güçlendirme Algısının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	78
Tablo 9: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi.....	79
Tablo 10: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi.....	79
Tablo 11: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	80
Tablo 12: Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Tablosu.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim Süreci.....	15
Şekil 2: Motivasyon – Davranış İlişkisi.....	47
Şekil 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	48
Şekil 4: Maslow ve Aldefer’in gereksinimler kategorileri karşılaştırması.....	52
Şekil 5: Personelin Personel Güçlendirme Algı ve İş Tatmini Düzeyleri.....	77

Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması	
Tezin Yazarı: Tuncer OKATAN	Danışman: Yrd. Dr. Kazım Ozan ÖZER
Kabul Tarihi: şubat 2015	Sayfa Sayısı: 111
Anabilimdalı: İşletme Yönetimi	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Bu çalışmada emeğe dayalı bir sektör olması ve insan kaynağının diğer sektörlere göre daha fazla önem arz ettiği düşünölen hizmet sektörünün bir alt bileşeni konumundaki otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır.</p> <p>Bu araştırma kapsamında ilgili literatür eleştirel boyutta detaylı bir şekilde incelenerek araştırmaya ikincil veriler işığında teorik arka plan oluşturulmuştur. Oluşturulan teorik arka plan tez içerisinde toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirme konusu, ikinci bölümde iş tatmini konusu detaylı bir şekilde incelenmiştir. Son bölüm olan uygulama safhasına ilişkin verilerin analiz edilerek yorumlandığı uygulama bölümünde ise otelcilik sektörü çalışanları üzerinde birincil veriler elde etmek üzere gerçekleştirilen anket uygulamasının detaylı analizi bulunmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler sistematik bir şekilde düzenlenerek sonuç bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanısına varılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Konaklama İşletmeleri.	

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Effects Of Employee Empowerment On Job Satisfaction:
Research On Istanbul's Hotel Management Sector

Author: Tuncer OKATAN

Supervisor: Assist. Prof. Kazım Ozan ÖZER

Date: February 2015

Nu. of pages: 111

Department: Business Administration

Subfield: Business Administration

The effects of employee empowerment on job satisfaction at hotel management sector that is situated as a sub component of service industry that is based on labour, by the same token, in which human resource in comparison with the other sectors is assumed to have much more importance has been examined in this study.

The pertinent literature within the scope of this study has been constituted by critically scrutinising theoretical background in the light of secondary hand source to the research. The composed background involves 3 divisions in the dissertation study. Both employee empowerment in the first section and the scope of job satisfaction in the second chapter have been highly structured in detail. Moreover, detailed analysis of questionnaire study that has been brought forward to acquire primary data on hotel management sector staff has taken place in the last section in which data related to implementation phase have been evaluated and interpreted. Data obtained from public surveys have been explicated by putting in order in the conclusion part. That the positive impact of employee empowerment on job satisfaction has been deduced with regard to the results of the survey.

Keywords: Empowerment, Job Satisfaction, Accommodation Businesses

GİRİŞ

Her gün yeni bir bilginin ya da bir buluşun eşiğinde olan dünya; kendi sınırlarını kaldırmıştır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişim, bireyleri ve işletmeleri de etkilemektedir. Bireyler ve işletmeler her gün değişen yeni koşullara adapte olmak zorunda ve kendilerini gelişimlerin paralelinde geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin piyasada devamlılığını sağlayan en önemli aktör hiç şüphesiz ki sahip olduğu insan kaynağıdır. İnsanın olmadığı bir yerde üretimden bahsedilemez. Üretimin kaliteli ve sürekli olması insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması ile doğru orantılıdır. Örgütler bu verimliliğin seviyesini yükseltmek ve sahip olduğu insan kaynağını dinç tutabilmek için personel güçlendirme uygulamalarına gereken özeni göstermelidirler.

Turizm endüstrisi, bireylerin gelişimi ile paralellik gösteren ve bir ülkenin sınırlarını kaldıran en önemli aktörlerin başında gelmektedir. Turizm olgusuna talebin artması daha kaliteli hizmetinde habercisidir. Hizmeti sunan personelin kendini huzurlu hissetmesi ve çalıştığı örgütle bütünleşmesi, kaliteli bir hizmeti doğuracaktır. Misafirine hızlı ve doğru hizmet verebilmenin en önemli yolu personelin çözüm üretme yeteneği ile orantılıdır. Kendini huzurlu ve güçlü hissedenden bir personel katılımcı ve çözüm üretici olacaktır. Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamaları son zamanlarda örgüt kültürü olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir. Yöneticilerin astlarına karşı katılımcı ve demokratik davranması personelin daha fazla sorumluluk alarak sorunlara çözüm odaklı yaklaşmasına katkı sunacaktır. Hizmet sektörü makine ile üretim sağlayan diğer endüstrilerden farkı sunmuş olduğu turistik üründür. Personelin misafire karşı güzel bir tebessüm de bir turistik üründür. Bu bağlamda bakıldığında personelin sektör içindeki yeri daha net anlaşılabilir.

Personel güçlendirmenin iş tatmini ilişkisinin incelendiği bu araştırmada, İstanbul ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. İstanbul özellikle kültür turizminin en önemli bölgelerindedir. Her geçen yıl İstanbul turizmine artan talep ve eklenen yeni turizm işletmeleri daha fazla istihdam oluşturmaktadır. Talebin daha fazla oluşmasına katkı sağlayan aktör ise kaliteli hizmet bilinci ile hareket eden insan kaynakları yönetimidir. Bu sebeple çalışmam da İstanbul

ili tercih edilmiştir. Diğer bir husus ise 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde insan kaynağı departmanının varlığıdır.

Çalışmamın birinci kısmında personel güçlendirmenin tanımı, önemi, etki eden unsurlar, katkıları, karşılaşılan sorunlar, örgütte ve bireye katkıları anlatılmaya çalışıldı. Bahse ait konu anlatılmaya çalışılırken daha önce yapılmış çalışmalardan, araştırmalardan, internetten, yazınsal kaynaklardan yararlanılarak anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci kısımda ise iş tatmini kavramı, bileşenleri, etkileri, katkıları, teoriler anlatılmaya çalışıldı. Ve son bölümde ise yapmış olduğum araştırmanın uygulaması mevcuttur. İstanbul ilinde bulunan konaklama işletmelerinde anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin 794 tanesi sağlıklı veri vermiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği % 96.4 olarak hesaplanmıştır. Bahse konu araştırmamıza katılan personelin dışsal tatmin düzeyi orta, içsel tatmin düzeyi yüksek, genel iş tatmin düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Ayrıca davranışsal güçlendirme düzeyi yüksek, psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek, genel personel güçlendirme düzeyi yüksek olarak belirlenmiştir. İçsel tatmin ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişkinin varlığı saptanmıştır. Genel iş tatmini ile içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca personel güçlendirme ve davranışsal güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bahse konu araştırmamızda; Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME LİTERATÜRÜNE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada uygulamaya teorik arka plan oluşturmak amacıyla personel güçlendirme literatürünün detaylı bir şekilde incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda bu bölümde personel güçlendirme literatürüne ilişkin teorik arka plan ikincil veri taraması kapsamında analiz edilmiştir.

1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Personel Güçlendirmenin Önemi

Konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilmiş olan bilimsel araştırmalar incelendiğinde; birçok Bilim insanı tarafından kavram ile alakalı pek çok tanımın yapıldığı görülmektedir. Konu ile alakalı araştırma yapan Bilim insanlarının farklı bakış açıları ile konuya yaklaştığı görülmektedir. İncelenen çalışmaların genellikle güçlü bir personelin örgüt içerisinde etkinliğinin araştırılmasına odaklandığı görülmüştür. Personel güçlendirme ile alakalı yapılan tanımlamalarda ortak bir tanımlama noktasına yaklaşılsa da; personel güçlendirme kavramı üzerinde yapılan çalışmalarda halen ortak zeminde buluşulmadığı görülmektedir (Wilkinson, 1998: 40).

Konu ile alakalı araştırma yapan bilim insanlarının farklı bakış açıları ile konuya yaklaştıkları görülmektedir. İncelenen çalışmaların genellikle güçlü bir personelin örgüt içerisinde etkinliğinin araştırılmasına odaklandığı görülmektedir.

Personel güçlendirme kavramı üzerinde yapılan tanımlamaların daha iyi anlaşılabilmesi için; (Pelit, 2008) ve (Çöl, 2004) çalışmalarından esinlenilerek, ilk önce ‘güç’ kökünün, daha sonra personel güçlendirme tanımının üzerinde yoğunlaşılması gerekliliği öngörülmüştür.

Güç, kelime manası itibari ile fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği; kuvvet, çaba, zihin gücü, yaşama isteğidir (TDK, 2014). Enerji kavramı nasıl ki fiziğin temel kavramı ise, güç kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır (Çöl,2004: 5). Bu bağlamda sosyal bilimlerin bakış açısı ile güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011: 408). Güçlendirme geleneksel örgüt kültürü bakımından

örgütü yöneten bireylere verilmiş olan karar verme yetkisinin örgütteki tüm personel ile paylaşılmasıdır (Gandz,1990: 74).

Günümüzde otel işletmelerinin örgütsel başarısında gücün hiyerarşik yapı içerisinde astlarla paylaşılmasının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Örgüt içerisinde gücün tüm personele dağıtılmış olması, müşteri memnuniyetini devamlı kılacaktır. Bu bağlamda karar verme mekanizmasının, en alt basamaktaki personele kadar verilmesi, örgütün daha hızlı karar verebilmesini doğuracak ve esnekliğini artıracaktır (Akdemir, 1996: 199).

Çevresinde meydana gelen değişimlere daha hızlı ve etkin bir şekilde adapte olmayı hedefleyen örgütler, hiyerarşik yapının bütün basamaklarında görev alan bütün personele, işletme vizyonunu benimseterek, değer ve sorumluluk vererek, personelin işlerini sahiplenmelerini sağlamak ve çalışanların örgüte bağlılığını daha kuvvetli hale getirmektedir (Serinkan, 2008: 76). Personel güçlendirme uygulaması ile örgüt bünyesindeki çalışanların, örgüt içerisinde daha geniş yetkilere sahip olmaları ve daha fazla sorumluluk üstlenerek, müşteri beklentilerine daha hızlı cevap verebilmeleri sağlanmaktadır (Cacioppe, 1998: 264).

Lawler, güçlendirmeyi; örgüt bünyesinde çalışan personele önemli kararlar verebilme imkanının verilmesi ve bu kararların neticesinde çalışan personelin tüm bu kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanması şeklinde tanımlamıştır (Çöl, 2004).

Hales ve Klidas; güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Çöl, 2008: 36). Rothstein'e göre güçlendirme, "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücü arttırma eylemi" olarak tanımlanmıştır (Karakoç, 2007: 10).

Güçlendirme kavramına hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri açısından bakıldığı zaman, hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı yapıldığından müşterinin çoğu zaman üretilen ürünü gözlemlediği ve o esnada müşteri memnuniyetinin en üst seviye çıkarılması ya da çıkacak bir sorunun çözümünün anında gerçekleşmesi ihtiyacı doğmaktadır. Güçlendirme uygulaması sayesinde personelin; örgüte, müşteriye ve kendine daha faydalı olabileceği düşünülmektedir (Pelit, 2008: 9). Dört önemli

uygulama bir arada ve etkin kullanıldığında güçlendirme örgüt içerisinde ve personel üzerinde başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlar (Koçel, 2013: 416):

1-Örgüt kültürü açısından güçlendirme uygulamalarının sonunda başarı elde etmenin en önemli şartı bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Bilgi ve belgelerin hızlı ve etkin, sağlıklı paylaşılması için örgüt bünyesinde görev yapan bütün çalışanların sağlıklı iletişim kurmaları şarttır. İletişimsiz paylaşım olmayacağından iletişim temel şarttır.

2-Güçlendirilecek personele kendini kanıtama ve geliştirme hakkı verilmelidir. Modern dünyanın hukuk sistemi, eğitim hakkının engellenemeyeceğini en üst hukuk normu olan anayasalarda hüküm altına almıştır. Eğitim konusu, örgüt ve çalışan bağlamında düşünüldüğünde; örgüt çalışanlarına kendini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkânı verilmeli ve örgüt içinde ve dışında eğitim ortamının sağlanması gerekmektedir. Eğitimli, güçlendirilmiş personel, örgüt açısından doğru sonuçlar ortaya çıkarır ve personelin kendine olan güvenin sağlanması açısından önem arz eder.

3-Örgüt bünyesinde çalışan personele yeteri kadar kaynağın verilmesi gerekmektedir. Örneğin nakit ihtiyacının doyurucu bir şekilde verilmesi, araç ve gereç desteği şeklinde ihtiyaç duyulan bütün kaynakların tahsisi; personel güçlendirme çabalarının başarılı olma olasılığını artırır.

4-Personel güçlendirme çabalarının başarısına katkı sağlayan diğer uygulamalar; personelin performansının değerlendirilmesi, geri besleme ve olumlu pekiştirici kullanılmasıdır. Kendi hedeflerini saptayıp, uygulamaya koyan ve belli sonuçlar elde eden personelin performansı vizyon ve misyon açısından değerlendirilmeli ve kendilerine geri bildirim bildirilmelidir. Olumlu pekiştirici ile geri bildirim alan personelin çalışma kararlılığının, örgüte katkısının, iş yapma isteğinin ve özgüvenin artması beklenir.

Personel güçlendirme kavramına yönelik yapılan tanımlar incelendiğinde, personel güçlendirme kavramına hangi yönden bakılacağına, kolaylık sağlayacak yaklaşımların var olduğu görülmektedir. Yapılan tanımlarda, personel güçlendirmeyi örgütün yönetim faaliyetini üstlenen, üst kademe yönetiminin personel güçlendirmedeki konumunu içeren davranışsal (ilişkisel) perspektif ve üst yönetimin personel güçlendirme yaklaşımına alt kademe çalışan personel açısından nasıl algılandığı hususunu içeren

psikolojik (bilişsel) perspektif yaklaşımlarıdır. Kimi bilim insanları; literatür incelendiğinde güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütü yöneten üst kademe yönetimine düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler perspektifinden yaklaştıkları; kimi bilim insanları ise konuya; personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütü yöneten üst kademe yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların personel tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklaştıkları görülmektedir (Pelit, 2008: 28).

1.1.1.Davranışsal Perspektifte Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramına *davranışsal* perspektiften bakıldığında çalışmaların temel noktasının, örgüt yöneticilerinin, personel güçlendirmedeki etkinliği oluşturmaktadır (Honold, 1997). Personel güçlendirmenin davranışsal perspektiften incelemesinde ilk öne sürülen örgütün üst yönetiminin personel güçlendirmedeki rolüdür (Işın, 2009: 17). Davranışsal yaklaşıma göre, personel güçlendirme bir yönetici eylemi olarak ele alınmaktadır (Özbek, 2008: 8). Daha farklı bir ifade ile, davranışsal yaklaşım, bir yandan personel güçlendirme bakışının örgüt sistemi açısından örgütü yöneten yöneticilere düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve personel güçlendirici lider davranışları bakışına göre yöneticilerin personel güçlendirme konusunda neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken; diğer yandan da personel güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların ne şekilde ortadan kaldırılabilceğini açıklamaya çalışır (Bolat, vd., 2009: 217)

Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında; personel güçlendirme konusunun davranışsal perspektifine ilişkin, özellikle örgütü yöneten üst yönetimce, örgüt içerisinde çalışan personele sağlanması gereken bazı olanakların neler olduğunu şu şekilde anlatmak mümkündür;

- Kaynak ve bilgi paylaşımı,
- Yetki ve sorumluluk,
- Katılım,
- Güven ve çalışanlara destek,
- İş zenginleştirme,
- Motivasyon,

- Sağlıklı bir iletişim ortamı,
- Takım çalışması,
- Eğitim ve öğrenme,
- Ödüllendirme ve geri beslemedir
- İyi bir iş sahası
- Destekleyici yönetici varlığı (Pelit, 2008: 31).

Bahse konu kavram üzerindeki en önemli faktör; örgüt yöneticilerinin davranış ve yönetim tarzıdır. Personel güçlendirme kavramının gerçekleşmesi için yöneticilerin etkisini şu şekilde anlatmak mümkündür (Koçel, 2013: 413-414):

- Yöneticinin örgüt içerisinde oluşturacağı güven, sadakat ve açık tartışma (sorun çözme eğilimi) örgüt ortamını kuvvetlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgi paylaşımcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Örgüt çatısı altında yaşanan tüm başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, Karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon oluşturan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin performansı konusunda net, yaralı, zamanında ve etkin feedback veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyon tarif eden ve yetkilerini paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin ‘emir- komuta eksenine yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapabilen yönetici güçlendirmeyi etkin kılar.

Yukarıda saydığımız aktörlerin varlığı örgüt için personel güçlendirmeyi artıracak. Başka bir ifade ile personelin yaptıkları işe ve sorumluluklarına, görev bilincine bakış tarzları ve davranışları farklılaşmaya başlayacaktır (Koçel, 2013: 414).

1.1.2.Bilişsel Perspektifte Personel Güçlendirme

Bahse konu yaklaşım bilimsel araştırmalarda; bilişsel, güdüsel ya da psikolojik yaklaşım olarak sunulmaktadır. Örgüt ortamında kuvvetli bir güçlendirmenin var olabilmesi için, üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, daha çok yapılanların personel tarafından nasıl anlaşıldığı konusuna odaklanan bazı bilim insanları, güçlendirme konusuna bilişsel perspektiften baktığı görülmektedir.

Çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin, örgüt bünyesinde çalışan personel tarafından nasıl algılandığının önemi üzerinde duran bilim insanlarından olan; Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) araştırmalarından yola çıkarak, güçlendirmeye algısal bir boyut kazandırarak güdüsel bir yaklaşım getirmişler ve güçlendirmenin, "bireyin iş rolüne eğilimini gösteren, dört algısal çerçevede açıklanan içsel görev motivasyonu" olduğunu vurgulamışlardır (Çöl, 2004: 9).

Ön görülen bu yönler; anlam, yetkinlik, otonomi (hür irade-serbestlik) ve etkidir. (Pelit,2008: 33). Spreitzer kısa bir zaman sonra yapmış olduğu araştırmalar neticesinde; Thomas ve Velthouse (1990)'un yaptığı tanımlamaya paralel olacak şekilde personel güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak vurgulamıştır (Pelit, 2008: 33). Tanımda vurgulanan her bir boyut, diğerinin ön şartı veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlarıdır (Çöl, 2004: 9). Tanımda vurgulanan her bir yön; farklı araştırmacılar tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

1-Anlam (Meaning): Örgüt kültürü içerisinde yer almış personelin görevleri ve sorumlulukları açısından koymuş olduğu hedefler ile personelin kendi için önemsendiği özel hedefler ve değerlerin ahenk içinde olması, personelin örgüt içinde üstlendiği görev ve sorumluluğun değerini artırır. Başka bir ifade ile anlatmak gerekirse; personelin almış olduğu görev ve sorumlulukların personele, iş hayatında getirdikleri ile personelin kişisel inanç ve değer yargılarının, personelin eylemleri ile örtüşmesidir (Spreitzer,1995: 1443). Bu bağlamda düşünüldüğünde iş ile ilgili; amaç ve hedefler ile personelin, kendi benliğinde bulunan inanç değerleri ve standartları ahenk gösterdikçe, bireyin almış olduğu görev ve sorumluluğun değeri birey için kuvvetlenecektir (Pelit, 2008: 33). Personel, iş ile alakalı almış olduğu sorumluluğu kendi iç dünyasında

özümseyemiyorsa, yani yürekleri almış olduğu sorumlulukla atmıyorsa, güçlendirmeyi de anlamaları oldukça güçtür (Tandoğan, 2002: 23).

2-Yetkinlik (Competence): Personel güçlendirmenin yeterlilik yönü, bireyin kendi yeterliliğine olan inancını ifade etmektedir. Bireyin, örgüt ortamını kendi yeterliliğiyle harmanlaması için, buna yönelik yeteneğe sahip olmasıdır (Gist, 1987: 475). Güçlü yetkinlik anlayışı, bireyi daha fazla mücadele etmeye sürükler, bunun sonucunda birey kendini daha fazla kanıtlama ve geliştirme imkânı bulur (Çöl, 2004: 9).

3-Özerklik (Self-determination): Bilişsel güçlendirmenin bu yönü, konuyla ilgili araştırmalarda, otonomi, hür irade, serbestlik, yeterlilik duygusu olarak da ifade edilmektedir (Pelit, 2008: 34). Personel güçlendirmenin bu boyutu, seçim boyutu olarak da tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443). Yetkinlik eylem ile ilgili ustalığı belirtirken, özerklik bireyin faaliyeti başlatma, devam ettirme ve düzeltme ile ilgili konularda daha fazla inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Hu and Leung 2003:368). Bir başka anlatım tarzı ile özerklik, işte izlenilecek yol ve yöntemin, belirlenmesinde ve verilecek emirler bakımından personelin örgüt yönetiminde, daha bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Çöl, 2004: 10).

4-Etki (Impact): Birey, yapmış olduğu işin, yol ve yöntemini veya işin neticeleri hakkında etkileyebilme derecesini ifade altına alır (Spreitzer, 1995: 1444). Spreitzer, etkinin otonomiden farkının; otonomi hususunda bireyin ilgi kapsamı kendi yapmış olduğu iş ile alakalı iken, etki kavramı ise bireyin içinde bulunduğu örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Otonomi bireysel işte katılımı, etki kavramı ise örgütsel işte katılımı ifade etmektedir (Çöl, 2004: 10). Tanımlamaların ışığında düşünüldüğünde; birey etki ve katılım derecesinin, kendi öz benliğine etkisi ve bu etkilenmenin örgütsel kültüre ne kadar yansımalarının olduğu ya da ne kadar güçlendirici olduğu ile alakalıdır. Psikolojik güçlendirmenin alt etmenleri; (Anlam, Yetkinlik, Özerklik, Etki) birleştiğinde güçlendirme ile alakalı bütüncül bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Örnek verilmek gerekirse hizmet üreten işletmelerde görev yapan bireylerin, güçlendirme derecesi, karşılaşılabileceği sorunları çözme katsayısını artıracaktır. Ve bu sayede örgüt müşterisini kaybetmeyecek, müşteri devamlılığını sağlayacak, müşteri ise memnun olma derecesi ile ne kadar kaliteli ürün aldığı ve tüketimi ile memnuniyetini koruyacak, güçlendirilmiş personel ise sorunu çözmenin

hazzını yaşayacak hem örgüte, hem kendine olan güveni ve çalışma azmi artacaktır. Ne kadar güçlendirilmiş personel o kadar memnuniyet düsturu sağlanmış olacaktır.

Tablo.1:
Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Konusuyla İlgili Çalışma Yapan Bilim İnsanları

Davranışsal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	
Appelbaum vd., 1999.	Akça, 2013. Arslantaş, 2007.	Menon, 1999; 2001.
Ashforth, 1989.	Avolio vd., 2004.	Moye vd., 2004.
Bacharach ve Lawler, 1982.	Arı, 2014.	Odabaş, 2014.
Babin ve Boles, 1996.	Bolat, 2003.	Riggs ve Knight, 1994.
Bolat, 2003.	Boudarias vd., 2004.	Sağlam ve Ergeneli, 2003.
Boudrias, 2009	Brancato, 2007.	Sağlam Arı, 2003.
Bowen ve Lawler, 1992.	Brown vd., 1993.	Sürgevil, 2012.
Cappelli ve Neumark, 2001.	Çekmecelioğlu, 2007	Sparrowe, 1994.
Cacioppe, 1998.	Ceylan, 2002.	Spreitzer, 1995; 1996.
Cunningham vd., 1996.	Ceylan vd., 2005.	Spreitzer vd., 1997.
Demir .2010	Chen ve Klimoski, 2003.	Thomas ve Velthouse, 1990.
Erstad, 1997.	Chiang, 2008.	Tolay, 2012
Field, 1997.	Conger ve Kanungo, 1988.	Topayan, 2012.
Geroy vd., 1998.	Corsun, 1999.	Toplu, 2013.
Hales ve Klidas, 1998.	Çavuş, 2008.	Toptan, 2014.
Heller, 1998.	Çöl, 2008.	Yücel, 2012.
Honold, 1997.	Demir, 2011.	Yürür, 2011.
Huselid ve Becker, 1996.	Demirel, 2012.	Zimmerman, 1990, 1992, 1995.
Kanter, 1993.	Dewettinck vd., 2003.	Zimmerman vd., 1992.
Klagge, 1998.	Erdil ve Keskin, 2003.	
Laschienger vd., 1997.	Eren, 2007	
Liden ve Arad, 1996.	Eylon, 1998.	
Moore vd., 1998.	Forrester, 2000.	
Niehoff vd., 2001	Hançer ve George, 2003a.	
Öztürk, 2010.	Hechanova vd., 2006.	
Paul vd., 2000.	Hemedoğlu, 2012	
Peccei ve Rosenthal, 2001.	Houston ve Cowley, 2002.	
Pelit, 2008	Işın, 2009.	
Psoinos vd., 2000.	Jun ve Lee, 2000.	
Randolph ve Sahkin, 2002.	Kirkman ve Rosen 1999.	
Rothsein, 1995.	Kirkman ve Shapiro, 2001.	
Smith ve Mouly, 1998.	Kramier vd., 1999.	
Staw ve Epstein, 2000.	Koçak, 2012.	
Şahin, 2007.	Kuo vd, 2007.	
Ton, 2008.	Lashley, 1995.	
Yip, 2000.	Lashley ve McGoldrick, 1994.	
Yoon vd., 2001.	Lee ve Koh, 2001.	
	Liden vd., 2000.	
	McDonald ve Siegall, 1993.	

Kaynak: (Pelit,2008: 42)

1.2. Personel Güçlendirme Kavramının Gelişimi

Tarihsel süreç irdelendiğinde personel güçlendirmenin uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi devriminin ilk zamanlarında tüm iş süreçleri zanaatkarlar tarafından kontrol edilirken daha sonraları vasıflı zanaatkarlar tarafından üretim gerçekleştirilmiştir (Murat, 2001: 113).

Klasik dönem içerisinde; aslında örgütün merkezini oluşturan insan faktörünün göz ardı edildiği görülmektedir. Bu dönem içerisinde yer almış bilim insanı Frederich Winslow Taylor'un örgüt içerisinde insan faktörünü ihmal ettiği görülmektedir. Daha sonra Elton Mayo ve ekibinin yapmış olduğu araştırmalar insan faktörünün önemine dikkat çeken insan ilişkileri yaklaşımı, personel güçlendirme konusunun ilk adımı olarak nitelenebilir. Farklı bir boyuttan Kurt Lewin ise alan kuramında örgüt yapısında yer alan personelin psikolojik ve sosyal niteliklerine vurgu yapmıştır (Şener, 2010: 37). Daha sonra ortaya atılan en büyük adım Douglas McGregor'un X ve Y teorisidir. Y teorisinin insancıl bir yaklaşım tarzının benimsemesi konuya bakışı daha da güçlendirmiştir. Örgütün merkezinde bulunan insan faktörünün elinde taşıdığı potansiyelin gerekli zemin bulunarak geliştirilmesini esas alır. Bu teorisinin varsayımını benimseyen örgüt yöneticisi, danışmacı (participative) bir yönetim şekli ve eylemi sergileyecektir. Yönetici, astlarını geliştirmeyi gaye edinecek ve bireyin motive olmasını sağlayacak ortamı oluşturmaya gayret edecektir (Koçel, 2013: 203-238).

Takvimler 1970'li yılları gösterdiğinde; örgütler, personelin daha fazla yönetime katılma hakkını vurgulayan Endüstriyel Demokrasi hareketine önem göstermeye başlamıştır. Bu dönem içerisinde personel haklarını yasal dayanağa taşımak için daha fazla çaba gösterildiği görülmektedir. Bahse konu demokrasi hareketi sonucunda; Batı Avrupa ülkelerinde bu zemin doğrultusunda, bu tür yapılanmalar için teşvikler yapılmaya başlandı. Bu süreç sonucunda Endüstriyel Demokrasi gözde bir yaklaşım olmaya başladı (Çöl 2004: 4 ve Aras, 2013: 6).

Personel güçlendirmenin bugünkü manası ile 1980'li yılların sonuna doğru ortaya çıkmıştır. Esnek, kendini yenileyebilen ve hızlı karar verme tepkisini oluşturan örgüt kültürüne gidişin olduğu bu dönemde; uzlaşma kültürünün arttığı, yalın üretimin arttığı bazı kaynaklarda "post fordizm" olarak tek kaynak şeklinde toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi bilim insanlarının sıkça vurguladıkları bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma ve kademe azaltma gibi kavramlar sayesinde

proje bazlı ekiplerin, bilgi odaklı örgütlere doğru gidişatın olduğudur (Wilkinson, 1998: 42-43).

Personel güçlendirme kavramı bilimsel literatüre; 1986'da Block'un "The Empowered Manager" adlı eseriyle girmiştir (Zencir, 2004: 26).

Tablo 2:
Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri

1930'lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	Personelin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezarete gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anamlı" işler sunma.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	Personelin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve ortak zeminde mutabakat.
	Personelin Katılımı	Bu dönemde yeni bir katılım biçimi olarak, Ortaklaşa anlaşmadan çok personelin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'lerin Sonu	Güçlendirme	Çağdaş manada güçlendirme

Kaynak: (Wilkinson, 1998).

1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Bileşenleri

Personel güçlendirmenin örgüt bünyesinde uygulamaya koyulması için örgüt, yönetici ve personel açısından bilinmesi ve uygulanması gereken bazı temel koşullar vardır. Bu koşulların sağlanması, uygulamaların işletmede herkes tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir (Veranyurt, 2009: 29).

Bir örgütün içinde personel güçlendirme kültürünün anlaşılması ve uygulamaya dönük olması açısından konuyla alakalı temel bileşenler bulunmaktadır. Bu temel bileşenler açıklamaları ile anlatılmaya çalışılmıştır.

1.2.1.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Bilgi ve hizmet üretimine katılmann yanı sıra örgüt içinde görev alan personelin, örgüt kararlarına katılmaları da önem arz etmektedir. Emir-kontrol örgüt yapısı yerine yenilikçi, personelin fikirlerine önem veren, personelin arzu ve isteklerine önemle

eğilen örgütlerde, personel güçlendirme gelişecek ve kolaylaşacaktır. Katılımcı örgüt ikliminin var olması; Personelde yenilik ve girişimcilik ruhuna katkı sağlayacaktır. Bu temel düşüncelerin örgüt zeminine yerleştirilmesi ile personel, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak; rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir (Karakas, 2014: 88).

1.2.1.2.Sorumluluk

Örgüt bünyesinde hiyerarşi doğrultusunda iş gereği yetki verilmesi personelin her istediğinin, kendi istediği doğrultuda yapacağı anlamını doğurmaz. Personelin almış olduğu sorumluluğun örgüt ve kendi perspektifinden değerlendirerek konuya bakmalıdır. Almış olduğu sorumluluğu yetki çerçevesinde değerlendirerek çözüm üretmesi gerekmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde; yetki ve sorumluluk vermenin ya da paylaşmanın asıl amacı personelin yönetim sürecine katılımını kuvvetlendirmektir (Akçakaya, 2010: 157). Bu bağlamda düşüldüğünde; örgüt içerisinde güçlendirilmiş bir kadro oluşacağı öngörülmektedir.

1.2.1.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Hızlı gelişen dünya düzeninde gerekli bilgiye ne kadar sürede ulaşılacağı önem arz etmektedir. Hükümetler demokratik zeminde devamlılığını sürdürebilmek için vatandaş odaklı çalışmalarına hızla devam etmektedir. Hükümetlerin, “vatandaşa daha hızlı hizmeti ve bilgiyi nasıl sunarız.” sorusuna cevap arayışı içinde oldukları görülmektedir. Konuya Türkiye açısından bakıldığında; vatandaşa kapılarını açan E-Devlet sistemi ve Adalet Bakanlığının kullandığı UYAP sistemi buna örnek gösterilebilir. Konuya örgüt açısından bakıldığında; bilgiye nasıl ve ne kadar sürede ulaşıldığı ve nasıl paylaşıldığı, piyasa bünyesinde devamlılığını sürdürmesi açısından ve örgütü ne kadar esnek kılına bilirliği açısından önemlidir. Örgütlerin de müşteri odaklı çalıştığı bir piyasa şartında doğru bilgiyi, müşterilerine ne kadar sürede ulaştırdığı önem kazanmaktadır.

Personel ve örgüt kültürü açısından bakıldığında; personel yapmış olduğu işle alakalı ihtiyaç duyduğu bilgiye ne kadar çabuk ulaşırsa, yapmış olduğu işi o kadar sever ve hiyerarşik kültürün katı olduğu örgütlerde hızlı bilgi paylaşımı sayesinde hiyerarşik yapının esnemesine katkı sağlar.

1.2.1.4. Yenilik

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir (Akçakaya, 2010: 157). Bu bağlamda düşünöldüğünde örgüt kültürüne yenilikçi anlayış kültürünün yaygınlaştırılması ve bu doğrultuda personele bağımsız hareket etme fırsatı verilmelidir.

1.2.1.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmenin varlığına paralel olarak örgüt içindeki tüm personelin ortak amaç doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Ortak amacın olmadığı örgütlerde takım ruhundan bahsedilemez; fakat güçlendirilmiş takımlar, takım halinde örgütün, misyonu, vizyonu, hedefleriyle bütünleşebilmektedir (Doğan, 2006: 52). Ne tür organizasyon olursa olsun organizasyonu ayakta tutan ortak yaşama arzusu ve ortak amaçların varlığıdır. Bu düşünce tarzı ile konuya yaklaşırsak örgütlerin devamlılığını ya da piyasada varlığını daha fazla hissettirmesi açısından, örgüt içerisinde güçlü bir amaç birliği tesis etmesinden geçer. Ortak bir hedefin varlığı ve buna inanan personel başarının peşinden koşacaktır. Örgüt içinde ortak hedeflerin varlığı, kendiliğinden örgüt içerisinde var olması gereken takım ruhunun en önemli harcı olacaktır.

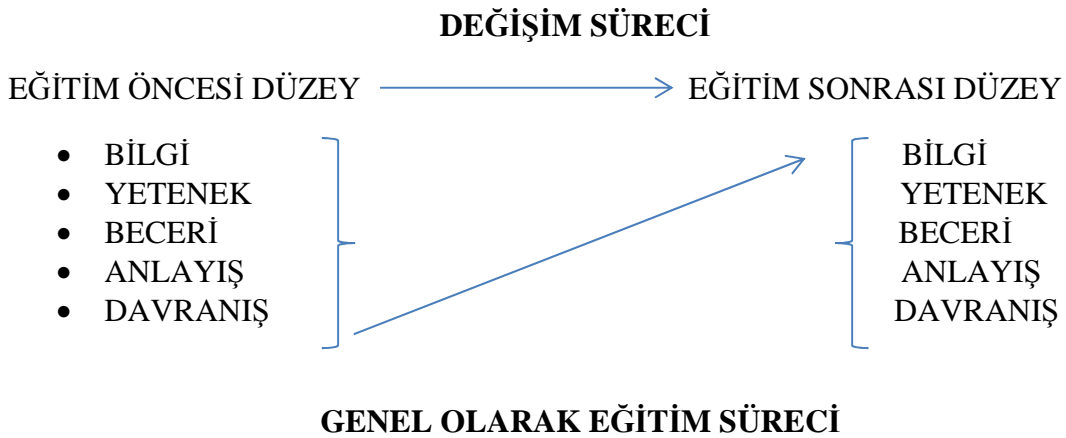
1.2.1.6. Çalışanlara Güven Aşılama

Örgüt içinde güvenin egemen olduğu bir örgüt kültürü meydana getirmek ve örgüt içerisinde çalışan personelin daha fazla sorumluluk almalarını cesaretlendirmek gerekmektedir (Lashley'den, aktaran, 1995: 31, Koç, 2008: 12). Örgüt kültürüne güvenin hâkim kılınması esastır. Üst astına, ast üstüne güvendiği takdirde; tüm personel örgüt içerisinde sorumluluk alarak yönetime katılacaktır. Takım ruhu içerisinde paralel konumdaki personel dahil herkes birbirine güvenecektir.

Güvenin tesis edildiği örgütlerde başarının kendiliğinden geldiği gözlemlenmektedir. Örgüt kendi içerisinde güveni tesis ettiği takdirde; kendinden emin bir örgüt, müşterisine de aynı güveni aşılayabilecektir. Güvenen örgüt, personeli mutlu kılacak; güvenen personel, müşterisini mutlu kılacaktır.

1.2.1.7. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim bireylerin çalışma hayatında, başarılı olabilmeleri ve değişen koşullara adapte olabilmeleri açısından önemli bir fonksiyona sahiptir (Çağıl, 2007: 2). Personel güçlendirmenin uygulanmasının ilk şartı, örgüt içinde görev alan personelin, personel güçlendirmenin ne olduğu ve sonucunda kendilerine ve örgüte ne katacağı konusunda eğitilmesidir. Örgüt bünyesinde çalışan personel, uygulamaların esasına ilişkin eğitim sayesinde, bilgilerini ve yeteneklerini bu yönde geliştirebilecektir (Demir, 2013: 33). AB'ye bağlı bazı ülkelerde örgüt bütçesinin % 5'inin personel eğitimine harcanması veya harcanmadığı zaman bu meblağın devlete vergi olarak verilmesi zorunludur (Eren, 2013: 69). Bu bağlamda eğitimin ülkesel, örgütsel ve bireysel devamlılığını denetim altına alınmış olmaktadır. Bir başka önemli husus eğitimin devamlılığıdır. Bazı bilim insanları eğitimin yaşam boyu sürdüğünü ifade etmektedir (Koçel, 2013: 76).



Şekil 1: Eğitim Süreci

Kaynak: (Koçel, 2013: 77).

1.2.1.8. Açık Bir İletişim Ortamı

Williams ve Egglend'a göre iletişim "Anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır". Başka bir anlatım tarzına göre iletişim; bir bireyin veya bir topluluğun, diğer bir birey ya da topluluğun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafta bulunan birey ya da topluluğa ulaştırılmasıdır. Bahse konu kavram, örgütsel açıdan ele alındığı zaman; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü amaçlarına kavuşturmak maksadıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgütün dış çevresi arasında girilen devamlı bilgi ve düşünce alışverişi olarak

tanımlanabilir (Akat ve Budak, 1999: 272). Konuya personel güçlendirme ve açık bir iletişimin varlığı perspektifinden bakıldığında; Personelin güçlendirilmesi, hem iletişim sürecini desteklemek hem iletişim ortamını sağlamakla gerçekleşecektir. Örgüt yöneticileri, kurmuş oldukları cümlelerle ve örgüt içerisinde takındıkları hal ve hareketleri ile açık bir iletişim zemini sağlama fırsatı oluşturmalarıdır. Örgütü yöneten yöneticiler; tüm personel ile açık ve dürüst bir iletişim halinde olmalı ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamayı amaçlamaları gerekmektedir (Doğan, 2003: 33).

1.2.1.9. Takım Çalışması

Takım çalışması, belirlenmiş ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, verimli sonuçlar elde eden, birlikte iyi çalışan ve bundan zevk alan gruplardır (Akat ve Budak, 1999: 413-414).

Örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi açısından, belirlemiş olduğu işlerin tamamı bir bütünlük oluşturmalarıdır. Yapılan işlerin istenilen düzeyde olabilmesi için; tüm personelin yapılacak iş konusunda örgütlenmesi gerekmektedir. Bunun neticesinde örgüt içerisinde takım çalışma ortamı tesis edilmiş olacaktır (Gökçeğöz, 2013: 259). Bahse konu kavrama personel güçlendirme kavramı açısından bakıldığında; Personel güçlendirme konusu örgüt kültürü haline gelmelidir. Güçlendirme konusunu kültür haline getiren örgütlerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Oluşan bu kültürün örgüte yeni katılan personelle paylaşılması ve bu konunun benimsetilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme olgusunu benimseyen ve bunu uygulamaya koyan örgüt çalışanlarının; takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları gözlemlenmektedir. Bahse konu kavrama bu bağlamda bakıldığında; Güçlendirilmiş personel çok nadir olarak örgütten ve diğer personelden bağımsız çalışmaktadır. Güçlendirme karşılıklı dayanışmadır (Doğan, 2006: 170-171). Sonuç olarak, yapılan bir araştırmaya göre takım çalışması sonucunda örgüt personelinin işlerinden gurur duyduklarını, personelin üstlenmiş oldukları sorumluluğun ve görevlerin örgütlerine önemli katkılarda bulunduğu inandıkları gözlemlenmiştir (Martin, 2004: 334).

1.2.1.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Örgütler açısından, daha yüksek iş standardına ulaşmak ve daha iyi hizmet sağlayabilmek için, çok daha esnek bir yapı oluşturmak hayati bir önem arz etmektedir. Müşteri ile birebir ilişkide bulunan personelin, piyasa çerçevesinde herhangi bir değişiklik olduğunda en hızlı şekilde karar vermesi gerekmektedir (Çelebi, 2009: 37). Sınırların kalktığı dünyada, örgütlerde kendi bünyesindeki sınırları kaldırmak zorundadır. Örgütler, bilgiye hızlı ulaşabileceği ve ulaştığı bilgiyi faydaya çevirebilecek esnek bir yapı içinde şekillenmelidir. Personelin örgüt içerisinde bağımsız hareket etmesi, hiyerarşinin esnek olması personeli işi ile alakalı motive edecektir.

1.2.1.11.Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmenin varlığına paralel olarak örgüt içindeki tüm personelin ortak amaç doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Ortak amacın olmadığı örgütlerde takım ruhundan bahsedilemez. Fakat güçlendirilmiş takımlar, takım halinde örgütün, misyonu, vizyonu, hedefleriyle bütünleşmiştir. Ne tür organizasyon olursa olsun organizasyonu ayakta tutan ortak yaşama arzusu ve ortak amaçların varlığıdır (Doğan, 2006: 52). Bu düşünce tarzı ile konuya yaklaşırsak örgütlerin piyasada varlığını daha fazla hissettirebilmesi için örgüt içerisinde güçlü bir amaç birliği tesis edilmesi gerekir. Ortak bir hedefin varlığı ve buna inanan personel başarının peşinden koşacaktır. Örgüt içinde ortak hedeflerin varlığı, kendiliğinden örgüt içerisinde var olması gereken takım ruhunun en önemli harcı olacaktır.

1.2.1.12.Çalışanları Toplum Önünde Övme

“Marifet iltifata tabidir” atasözünün örgüt kültürüne aktarılması örgüt kültürü açısından önemlidir. Örgüt bünyesinde çalışan bir personel, bireysel ve örgütsel bir kazanım elde etmişse örgüt yönetimi tarafından övülmeyi hak etmiştir. Örgüt yöneticileri bu başarının elde edilmesinde emek sarf eden personeli, örgütte çalışan tüm personelin önünde takdir ederse güçlendirme hususuna hız katacaktır. Yapmış olduğu başarının bir karşılığı olduğunu gören personel başarılarının devamı için aynı azim ve kararlılıkta çalışmalarına devam edecektir. Takdir edilen personel, örgütsel ve bireysel yaşantısında daha fazla motive olacaktır ve bu övülmeyi gören tüm personel aynı kararlılıkla işine sarılacaktır. Takdir edilen personel işini sahiplenecek, çalıştığı örgüte ve yöneticisine sadakatini arttıracaktır. Tüm bu eylemler personel güçlendirmeye hız katacaktır.

Personel güçlendirme de, doğrudan personele ilgili olduğuna göre personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde; personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde, örgütsel değerlere uygun örgüt bünyesinde çeşitli merasimlere ya da törenlere ve yöneticilere bakış açısı da değişecektir. Güçlendirme kültürünü örgüt zeminine yerleştiren yönetici; dediğini yaptıran bir diktatör değil; bir koç, yetiştirici, yol göstericidir (Doğan, 2006: 171).

1.2.1.13.Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirme kavramının oluşması örgüt çatısındaki bireysel ilişkilerin oluşmasının yanı sıra; Örgütte çalışanların bilinmeyen yönlerini ve enerjilerini açığa çıkarmak ve bu yönlerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sunacak şekilde kullanabilmektir (Doğan, 2006: 172). Örgüt çalışanlarının yeteneklerinin farkında olması ve bu yeteneklerini örgüt amaçları ile örtüştürmesi gerekmektedir. Yeterlilik kavramı ise; bir personelin, işini yapabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda örgüt personeline yeterlilik düzeylerini ve yeteneklerini geliştirecek eğitimler verilmesi personel güçlendirme kavramına olumlu katkısı olacaktır.

1.2.1.14. Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Personel güçlendirme konusunda; örgüt yöneticileri, personelin iş durumunu ölçmek için standartlar geliştirmelidir. Performans üzerinde geribildirim yapmak, örgüt yöneticilerine personelin, iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu bakımdan bir geri bildirim, personelin motivasyonunu arttıracak ve personelin eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissettirecektir (Doğan, 2003: 23). Tata'ya göre geribildirim amaçları şu şekilde;

- Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak
- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek
- Performans düşüklüğünü engellemek, (Kaymaz: 146).

Geribildirim amaçları örgüt tarafından özümserenerek anlaşılıp ve uygulanırsa güçlendirilmiş personelle bir adım daha atılmış olacaktır.

1.3. Personel Güçlendirme Kavramıyla İlişkili Konular

Güçlendirme konusu birçok bileşenle ilintilidir ve bu nedenle anlam çelişmesine yol açmaktadır. Personel güçlendirme kavramının, birinci öncülü olarak, yönetim literatürü başta olmak üzere benzer kavramlardan ayırt edilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Başka bir anlatım tarzı ile personel güçlendirme kavramı yakından mercek altına alındığı da, örgüt yönetiminde çok tartışılan katılım (participation), yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu söylenebilir. Güçlendirme kavramının, adı geçen diğer kavramlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir zemine oturması hem de uygulamasının diğer kavramlardan daha pratik olmamasıdır (Koçel, 2013: 409). Personel güçlendirme ile alakalı kavramların ilintili olduğu kavramlar, başlıklar halinde aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetkilendirme; “bireylere karar mekanizması içinde yetki ve kaynak vermek” olarak tanımlanabilir (Cannie ve Caplin, 1991: 199). Başka bir anlatım tarzı ile “Operasyonel veya yönetsel tarzda bir veya birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun, bir veya birkaç asta verilmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Wells, 1993: 12). Dilimizde bazen yanlış olarak güçlendirme kavramı yerine “yetkilendirme” kavramı kullanılmaktadır. Güçlendirme kavramını daha öncede yapmış olduğumuz tanımlar doğrultusunda, örgüt içerisinde görev alan personelin çeşitli özellikler doğrultusunda daha güçlü (to empower) hale getirme ile alakalıdır. Oysaki yetkilendirme kavramı; örgüt içerisinde görev alan personele yetki verme bir konuda ya da sorumlulukta yetkin kılınma olayıdır. Verilen bu misal çerçevesinde, sosyal bilimlerdeki kavram karışıklığı görülmektedir. Yetki devrinde esas ve önemli nokta örgüt yöneticisinin, gerekli gördüğü için kendisinin kullanımında olan bir hakkı, daha iyi bir netice elde edebileceği öngörüsü ile kendisinden daha alt kademedeki görev alan personele geçici olarak hakkın kullanımını vermesidir. Güçlendirme konusunun önemli noktası ise görevi bizzat üstlenen bireyin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kılan kararların vermesini ve işe karşı tutum ve davranışlarını değiştirmek; özetle bireyi işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapandır. Güçlendirme konusunda, bir yetki devri boyutu vardır; ancak

güçlendirme yetkilendirme değildir (Koçel, 2013: 410). Bu bağlamda düşünüldüğünde, örgüt bünyesinde yer alan her makamın bir yetkisi mevcuttur. Bu bakımdan, örgüt bünyesinde bir makamda buluna görevli, resmi yetkileri kullanma yetkisine sahiptir. Örgütlerde bulunan yetki türlerini sıraladığımızda; Resmi Yetki, Teknik yetki, Bireysel yetki, Yürütme yetkisi, Danışma yetkisi, İşlevsel yetki (Şenol ve Tekin, 2007: 84-85). Bahse konu kavrama; personel güçlendirme açısından bakıldığında bakıldığında bütün bu yetkilerin ne kadarının personele paylaşıldığı önem kazanmaktadır.

1.3.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Bireyler kendini geliştirme; ekonomik ve eğitim durumunda ki hızlı ilerleyiş neticesinde buldukları konumdan yönetime katılma içgüdüleri zamanla artmıştır. Demokrasinin gelişmesi ve dünya milletlerine yayılması, toplumsal hareketin artması, bu nedenlerle iktidar gücünü elinde bulunduranlar zamanla bireylerin haklarını genişletmeye ve bireylerin yönetime katılımını destekleyemeye başladılar. 1970'li yıllarda endüstriyel demokrasinin gelişmesi doğrultusunda örgütlerde, bünyesinde görev alan personelin yönetime katılmasını zamanla harmanlayarak artırmaya başlamıştır.

Bahse konu kavrama ait ilgili literatür incelendiğinde, örgütlerin faaliyet kapsamı açısından, karar verme ve uygulama gücünün belirli ölçülerde astlara verilerek; genişletilmesi ve genelleştirilmesi neticesinde, personelin örgütsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde yardımlarının sağlanması amaçlanmaktadır (Başaran, 1992: 233). Başka bir anlatım tarzı ile örgüt bünyesinde görev alan personelin örgütsel açıda karar seyrine katılmalarını ifade eder. Hiçbir şekilde astın yönetim kararına katılmadığı süreçte, yönetici karar verecek ve bu kararın uygulanması için personele bildirecek. Personelin yönetime katıldığı en yüksek seviyede ise çalışanlar sorunları belirleyecek ve bu sorunlara tarif getirecek ve bunun akabinde sorunlara çözüm üretecektir. Katılımın artması ile örgütte görev alan tüm personelin motivasyonu artacak ve bu motivasyon yapmış olduğu işe yansıtacaktır. Katılımın fazla olduğu örgütlerde güçlendirilmiş personel başarıyı artıracaktır (Koçel, 2013: 409). Yönetime katılımın üç temel noktası vardır. Bu temel noktalar şöyle ifade edilebilir;

- Örgütün hiyerarşik yapı içerisinde bulunan ast- üst ilişkisinde ast personele personelin örgüt politikası ve örgütün yönetimi konusunda alınan kararlara katılmaları,

- Kararlara katılma hakkı elde eden personelin, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri örgüt içerisinde demokratik bir zemine kavuşmaları,
- Örgütü yöneten ve örgüt içerisinde yönetilen arasında iyi bir iletişim ve elbirliğinin geliştirilmesi sağlanarak örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına kavuşturulmasına ve verimliliğinin yükseltilmesine, (Eren, 2003: 498-499).

1.3.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon, örgütün çalışma sahasında, personelin, çalışma ve verimli olma duygusunu kuvvetlendiren ve onu harekete geçiren güç olarak tanımlanır (Şener, 2010: 389). Bu bağlamda bahse konu kavramı; başka bir tanım ile ifade etmek gerekirse, motivasyon, örgüt bünyesinde çalışan personele, önceden belirlenen hedef ve amaçlara doğru, personeli harekete geçirmek için yapılan çabalar toplamıdır (Eren, 1993: 356). Konuyu daha iyi netliğe kavuşturma açısından; Motivasyon nedir sorusu yönetildiğin de; Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirme üzere kendi benliğinde bulunan arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde cevabı alınabilir. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibari ile

- Bireylerin bekleyiş ve ihtiyaçları
- Amaçları ve gayeleri
- Davranışları
- Kendilerine göstermiş olduğu performansları hakkında geri bildirim olmasıdır (Koçel, 2013: 619).

Motivasyon mercek altına alınarak incelenebilecek bir olay değildir. Motivasyonun değer ve sonuçlarını anlayabilmek için bireyin davranışlarına bakmak gerekmektedir. Motivasyonun iki temel noktası olduğu söylenebilir. Birinci temel noktası motivasyon bireysel bir olaydır. Bir konu ya da davranış bir bireyi motive edebilirken, başka birey üzerinde hiçbir etki bırakmayabilir. İkinci temel nokta ise motivasyonu anlayabilmek için daha önce de söylendiği gibi bireyin davranışlarının gözlenmesi gerekmektedir (Koçel, 2013: 620).

Tablo 3:
Motivasyon Teorileri

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Bireyler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır. Her basamaktaki bir ihtiyaç bir sonraki ihtiyacın adıdır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Fakat bazı faktörler motive etmez ancak motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarım İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	Bireyler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarı ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, 2013: 638.

Personel Güçlendirme, daha çok personeli motive etmekte kullanılan bir yönetim aracıdır. Bir ilişki halinde olmayı gerektiren bir süreç biçiminde değerlendirildiğinde güçlendirme, bireyin diğerlerine oranla sahip olduğu güç anlamını içermektedir. Konuya motivasyon açısından bakıldığında ise, personelin işe bağlılığını, iş ve iş ortamına dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Pelit, 2008: 48). Motivasyon konusu hakkında birçok bilim insanı teoriler kurmuş ve geliştirmiştir. Yukarıdaki tabloda motivasyon teorileri kısaca yer almıştır.

1.3.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, örgüt bünyesindeki personelin işi ile ilgili almış olduğu görev ve sorumluluklar hakkında karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. Başka bir anlatım tarzı ile iş zenginleştirme, örgütün iş sahasında planlama ve kontrol konularında personelin üstlenmiş olduğu sorumluluğun artırılması faaliyetidir. İş zenginleştirme faaliyetinin sonucunda personelin, örgüt bünyesinde aldığı sorumluluğun artmasına ek olarak bulunduğu konumdan başka bir konuma geçmesini yahut bulunduğu konumu koruyarak başka pozisyonlarda rol değiştirmek suretiyle görev ve sorumluluk alması ve değişik rol ve yetkiler kazanmasını sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 153). İş zenginleştirme çalışanın yaptığı işle sınırlı, güçlendirme kavramı ise, çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir (Karakaş, 2014: 85).

İlgili literatür incelendiği zaman; Hackman ve Oldham (1975)'in "İş Özellikleri Modeli", iş zenginleştirme konusunda önemle üzerinde durulan yaklaşım olmuştur. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen söz konusu model, 5 temel iş özelliğinin artırılması üzerinde durmaktadır. Modelde yer alan bu iş özellikleri; (beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve işle ilgili geri bildirimdir). İşe ilişkin bu 5 özellik düzeyinin, personelin işi anlamlı hissetme, sorumluluk hissetme, personelin almış olduğu görevin neticeleri ile ilgili sorumluluk duyma ve neticelere yönelik bilgisini olumlu yönde etkilemede katkısının olduğu savunulmaktadır (Pelit, 2008: 46).

1.4. Güçlendirme ve Gerekçeleri

Kanadalı yazar Marshall McLuhan' Dünya Küresel bir köy olma yolunda ilerliyor açıklaması; dünyanın küçüldüğü ve bilgi teknolojilerinin varlığı sayesinde bilgiye hızlı ulaşılması şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu yüzyılda ise dünyayı avuçlarımızın içinde tutuyoruz. Konuya bu perspektiften bakıldığında örgütler açısından iç ve dış piyasada rekabetin artması, bilgiye ulaşılabilirliğin hızına ve güçlü personel kadrosuna olan ihtiyacı artırmıştır. Küreselleşen dünya şartlarına ayak uydurabilmek açısından örgütler kendilerine; Neden güçlendirme? Sorusunu sorması gerekmektedir. Koçel'e göre güçlendirmenin gerekçeleri şu şekildedir:

- Bilgi işleme (information) teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, bilgisayar kullanımı ve internet kullanımının yaygınlaşmaya başlaması örgüt içerisinde orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkiye neden olmuştur. Bu teknolojik

gelişmeler hem bilginin yayılma hızını artırmış hem de örgüt içerisinde bürokrasiyi zayıflatmıştır.

- Artan rekabet koşullarının varlığı ve müşteri istek ve arzularına hızlı cevap verme gereğini doğurmuştur.
- Artan eğitim düzeyi ve örgütten talepleri artan personel yapısı
- Genel olarak toplumsal düzeyde ve örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması
- Bilgi ve insan faktörünün en önemli rekabet aracı olarak görülmeye başlaması,
- Örgütlerde hiyerarşik yapının zayıflaması
- Globalleşen ve sürekli değişen, kendini yenileyen bir çevrenin varlığı
- Bilginin hızlı yayılması
- Bilgiye ulaşım hızının önem kazanması
- Üretim ve ulaşım yollarının genişlemesi (Koçel, 2013: 411-412).

1.5. Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler

Neden güçlendirilme sorusuna aldığımız cevabı harmanlarsak karşımıza bu hususta üç aktör çıkacaktır (Koçel, 2013: 411- 414; Çöl, 2004: 27):

1. Örgüt
2. Yönetici
3. Güçlendirilecek Personel

Konuya bu üç perspektiften bakıldığında, güçlendirilmiş personel bünyesinde barındıran örgüt; piyasa şartlarına ayak uyduracak, arz ve talep dengesini sağlayacak bunların sonucunda devamlılığını ve karlılığını devam ettirecek. Yönetici açısından bakıldığında; hem kendini güçlendirmiş bir yönetici varlığı; güçlendirmeyi örgüt bünyesindeki diğer çalışanlara yayar ve örgüt tabiatına demokratik zemini tesis eder ve bunun sonucunda başarılarını devamlı kılar. Güçlendirme uygulamalarının son aktörü personel açısından, sorumluluktan kaçmaz ve çıkabilecek sorunlara alternatif çözümler üretir, örgüt içinde almış olduğu sorumluluğu sahiplenerek, kendisini örgüt ruhunun bir parçası olduğunu net bir şekilde kavramasına yardım eder. Personel güçlendirme uygulamaları sonucunda, hem örgüt hem yöneticisi hem de personel tatmin olmuş olur.

1.5.1. Örgütsel Özellikler

Thomas ve Velthouse (1990) örgütsel çevrenin güçlendirme sezgileri üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu, ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde öne sürmüşlerdir. Örgütsel çevrenin sunduğu olanak ve zorlukları bireysel algılar ve davranışlar üzerinden değerlendirmek gerekir. Örneğin yüksek bürokratik eylemler veya katı hiyerarşik düzen personelde pasif düşünce ve davranışa yol açarken, güçlendirici bir zemin bireysel düşünce ve davranışı desteklemektedir. Böyle bir ortamda çalışan personelinde karar mekanizmalarının da etkin olmasını sağlayacak; bilgi, güç ve örgütsel kaynaklar paylaşılmalıdır (Çöl, 2004: 27-28). Bu bağlamda düşünüldüğünde personeli güçlendirme, örgüt kültüründeki en gerekli nitelik haline gelmiştir. Aslında personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Örgütün kimyasına yerleştirilmiş güçlü bir personel güçlendirme uygulaması; yönetim ile personelin el ele hareket ettikleri ve karar mekanizmalarında etkin olduğu bir uygulamadır. Ödüllerin başarıyla paralel orantılı olarak verildiği, örgüt kültürü personelin hata yaptıklarında cezalandırılmalarını değil, hatalardan ders almalarının cesaretlendirildiği, İşgücü devir oranının minimize edildiği, örgüt içinde katılım zemini kurulduğu ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri memnuniyetini ön plana çıktığı kültürlerdir (Doğan, 2006: 170). Bu bağlamda demokratik zeminin inşa edildiği, örgüt organizasyonunun varlığı güçlendirmeye güç katacak örgütsel bir kazanımdır.

Bu hususlar dikkate alındığında, organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinden doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki şu şekilde kendini karakterize edecektir.

- Örgüt yapısının basık (flat) olması güçlendirmeye güç katar.
- İş tanımlarının ve işleyiş yolunun katılımcılığa destek verecek şekilde yapılandırılması güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve anlaşılır bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş eylemleri destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeye güç katar.

- Bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme sahası yaratmak güçlendirmeyi etkiler
- Personeli örgüt içindeki çalışma saatleri ile değil; tüm kişiliği ile ele almak güçlendirmeyi etkiler.
- Yetenekli personel temin etmek, bulmak ve personeli örgüt bünyesinde tutmak güçlendirme üzerinde etkilidir.
- Bağımsız hareket tarzı bireysel ve örgütsel güçlendirmeye etki eder.
- Değişime ayak uyduracak şekilde bilgi teknolojilerinin takibi güçlendirmeye etki sağlar
- Örgütsel ve bireysel sosyalleşme güçlendirmeye etki sağlar
- Personeli yerinde övmek güçlendirmeye katkı sağlar
- Hızlı bilgi ağı kurmak güçlendirmeye katkı sağlar (Koçel, 2013: 412-413).

1.5.2. Yönetici Özellikleri

Klasik yönetim tarzında, yöneticilerin var olan işi yaptırmak için insanlar üzerinde baskı kurma şeklinde iken, modern yönetim tarzında ise; örgütün iş sahasında görev alan personelin arzu ve isteklerine yönelen, personelin gönüllü katılımlarını önemseyen ve bu doğrultuda personele iş yaptıрма sanatıdır (Köse, 2008: 3). Bu bağlamda düşünüldüğünde yönetim biliminin sanat sahnesinde iki önemli aktörünün varlığından söz edilebilir; Birinci aktör, örgütün yönetim sorumluluğunu alan yönetici, ikinci aktör ise örgüt bünyesinde iş yapan personeldir. Örgütün yönetim kadrosu; örgüt kimyasına demokratik zemini inşa etmek zorunda, örgütsel başarı ise demokratik zeminin, örgüt içerisinde ne kadar anlaşılabilirliği ve sahiplenildiği ile alakalıdır. Personel güçlendirmenin en etkin şekilde sağlanabilmesi tüm personelle anlaşılır, samimi ve dürüst bir iletişim kurmaktan geçer. Bu bağlamda yönetime iletişim kanallarının düzgün oluşturma sorumluluğu düşmektir.

İyi bir iletişim ağının kurulması ile birlikte personelin yönetime katılımı özendirilmeli ve örgütün bir parçası olduğu yönetici tarafından her zaman personele vurgulanmalıdır. Bu bağlamda; Yönetici, personeli karar verme süreçlerinde desteklemeli, el ele, karşılıklı güven ortamı oluşturulmalı ve personelin yeteneklerinin geliştirilmesi için çabalanmalıdır (Emet, 2006: 30).

Personel güçlendirmenin, örgüt içerisinde varlığından söz edebilmek için örgüt yöneticilerinin liderlik yeteneğinin ön plana çıkması önem arz etmektedir. Personel güçlendirmenin örgüt kimyasına nüfus ettiği işletmelerde yöneticiler patron gibi davranmazlar. Yapılan işin kaliteli olması ve istenilen zamanda yapılabilmesi için yöneticiler var olan tüm engelleri ortan kaldırmaya gayret gösterirler. İşin istenilen kalitede olabilmesi için örgüt yöneticilerinin görevi; personele yeterli kaynağın sağlanması, onları eğitmek ve personele yol gösterici bir rehberlik etmektir. Yönetici bilgi paylaşımını doğru ve istenilen zamanda personeli ile paylaşırsa aslında yapılan işin bir resmini personelin gözler önüne sermiş olur. Personelin güçlendirildiği örgüt ve çevre oluşturmak zaman alıcıdır. Bu bağlamda hem örgüt yöneticilerinin hem de personelin güçlendirmeye sabırlı olmaları gerekmektedir (Doğan, 2006: 172-173).

Yöneticilerin personeli destekleyici bir role bürünmeleri güçlendirme açısından son derece önem arz etmektedir. Destekleyici bir yönetici (Darling, 1996: 477).

- Personele yol gösterici iyi bir rehberlik yapar
- Personel ile çift yönlü bir iletişim ağı kurar
- Pekiştirici geri bildirimler yapar
- Personelin örgüt dışında bir özel yaşantısı olduğunu gözardı etmez
- Personele saygı duyar ve onu her zaman onurlandırır.
- Personeli güçlendirecek her türlü ortam için çaba sarf eder.
- Personelin katılımcı olması için destekleyici olur.
- Güçlendirme uygulamalarını örgüt kimyasında dinamik tutar.

Bu bağlamda düşünüldüğünde; Bir örgütün verimliliği, örgüt içinde personelin ne derece etkili yönetildiğine ve nasıl kullanıldığına bağlı olmaktadır (Şenel, 2006: 31). Bu husustan anlaşılacağı üzere personelin kullanım şeklinin yönetim tarafından ince elenerek kullanılması örgütün yöneticinin ve personelin başarısı ile paralellik

göstermektedir; çünkü personeli yönlendirmek, yönetmek ve kullanmak konusunda yöneticiye aktif bir rol düşmektedir.

1.5.3. Personel Özellikleri

Personel güçlendirme, örgütün hiyerarşik bakımdan alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir (Güven, 2001: 118). Personel güçlendirme, bireysel ve örgütsel başarıyı yakalamak ve sağlamlaştırmak açısından; personelin örgüt bünyesi içinde serbest hareket etmeyi tercih etmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda, güvene dayalı, diğer tüm personele ortaklaşa çalışma azmi ile örgütsel amaçları başarma doğrultusunda verilen bireysel içten gelen bir karardır (Duvall, 1997: 207). Genel bir yaklaşımla anlatılmak gerekirse; örgüt çatısı altında çalışan alt kademelerdeki personeli hedef almaktadır. Alt kademe çalışan personelin arzu ettiği ve istediği derecede personel güçlendirmenin varlığı söz konusudur. Yöneticiler bu şekilde arzuladı ya da istedi diyerek, bir anda personel kendini güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Güçlendirmenin gerçekleşme derecesinin fazlalığı için en azından personelle alakalı şu hususlara dikkat edilmelidir (Koçel, 2013: 413).

- Personelin devamlı kendini geliştirme isteğinde olması güçlendirmeye olumlu katkı sunar.
- Değişime olumsuz bakmayan ve değişime kolayca adapte olan personel güçlendirmeye olumlu katkı sunar
- Kendine güven derecesi yüksek olan personel güçlendirmeye olumlu katkı sunar
- Personelin aksiyona dönük olması güçlendirmeye olumlu katkı sunar
- Personelin dinleme ve feedback alma kabiliyeti güçlendirmeye olumlu katkı sunar
- Personelin kendini tüm yönleri ile tanıması, Güçlü-zayıf yönlerini bilmesi güçlendirmeye olumlu katkı sunar.
- Personelin örgütsel ve bireysel hayatında belirleyeceği kariyer planlaması güçlendirmeye olumlu katkı sunar (Koçel, 2013: 413).

1.6. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Katkıları

Personel güçlenmedeki en önemli çıkarımı, personelin kararlara katılımının sağlanması ve bu doğrultuda eylem tarzı geliştirme ve sonucunda mutlu olmuş personelin yaratıcılık yeteneği ile örgütün verimliliğini artırmaktır (Doğan, 2006: 175). Bu bağlamda, Personel Güçlendirme oluşumu; örgüt çatısı altında çalışan tüm personeli; yaptığı işin sahibi haline getirir (Koçel, 2013: 410). İşini sahiplenen personel güçlendirme sonucunda almış olduğu yetkiler sayesinde ve üst yönetim kadrosunun yetki devrine; esnek bir bakış açısıyla baktığını gören personelin öz güveni artacaktır. Özgüvenleri yükselen personelin kendine saygısı artacaktır ve bunun sayesinde personeller işlerine daha yetenekli davranarak önlerine çıkan fırsatları daha hızlı ve etkin kullanarak makro ve mikro düzeyde verimliliği artıracaktır. Böylece güçlenmiş personel beklentileri karşılanmış olacaktır (Çöl, 2004: 45). Etkin ve verimliliği artıran örgüt ve personel, piyasanın isteklerine daha hızlı cevap verecek ve bunun sonucunda müşterilerin uzun süre kendilerini tercih etmelerini sağlamış olacaktır (Şenel, 2006: 80). Başka bir ifade ile personel güçlendirmenin, personele, örgüte, yöneticiye ve müşteriye sağladığı faydalar; (Çetin ve Günay, 2001: 762), (Baltaş, 2001: 145), (Doğan, 2003: 107-116):

- İş başında öğrenmeye teşvik eder
- Sorumluluk alma ve örgütsel ruh olma duygusu aşılanır
- Zaman tasarrufu sağlanmış olur
- Örgütsel ruh olma, işten ayrılma ve çıkarılmayı azaltır
- Personelin farklı alanlarda yetenek kazanmasını sağlar
- Yaratıcılık ve üretkenliği artırır
- Personel duyulan güveni gösterir
- Hoşgörülü yaklaşım sayesinde bireysel gelişim sağlanır
- Takım olma ruhunun artması
- Bir personelin yokluğunu diğer bir personelin doldurması
- Hiyerarşinin zayıflamasına ve iyi bir iletişime olanak sağlar
- Maliyet azalır
- Rekabet avantajı sağlar
- İş tatmininin yüksek düzeyde çıkması
- İş veriminin artması

- İş zenginleştirmesi kanalı ile işin monotonluğunun azalması, işin daha zevkli hale getirecek ve bu sayede, personelin örgüte bağlanması sağlanacak
- İş Stersini kontrol altına alınmasına katkı sağlar
- Hizmet ve ürününün daha hızlı ve daha kaliteli olması
- Piyasa şartlarında avantaj sağlar

Personel güçlendirmenin varlığı, örgüt kimyasının daha demokratik olmasına katkı sağlayacaktır. Demokratik örgüt kültürünün var olduğu işletmede katılımın yüksekliği doğrultusunda personelin işine daha fazla odaklandığı görülmektedir. Ve bunun sonucunda personel güçlendirme, birey ve müşteri memnuniyetinin gelişimine katkı sağlar.

1.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Eleştiriler

Yönetim sürecinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar olduğu gibi; personel güçlendirmenin örgüt içinde ya da personelin üzerinde uygulanırken de bazı sorunlar oluşmaktadır (Çelebi, 2009: 63). Başka bir bakış açısına göre; Güçlendirmenin övüldüğü ve istenildiği doğrultuda örgütlerde zemin bulamayacağı ve güçlendirme üzerine sarf edilecek gayretin önemli derecede zaman ve maliyet kaynaklarının, boşa gideceği belirtilmektedir (Koch ve Godden, 1997: 12).

Bu bağlamda düşünüldüğünde, sürekli değişim ve gelişim içinde bulunan çevresel etkenler, örgütlerin kendine has özellikleri ve uygulamaları, yönetici tutum ve davranışları, örgütlerin elinde buldukları en önemli kaynak, önemli olduğu kadar da karmaşık bir yapıda olan insan kaynağı, örgütlerin yönetiminin çeşitlilik gösteren sorunlarla karşı karşıya getirmektedir (Çöl, 2004: 41).

1.7.1. Karşılaşılan sorunların örgütsel kökünde; (Klagge, 1998),(Koch ve Godden, 1997: 12), (Doğan, 2003: 95-100):

- Eğitim ve öğrenim için çaba ve zaman gerekir
- Örgütsel yönetim ve tüm personel için yeni yetenekler gerekir
- Örgüt içi yeni güç yapısı oluşturmak gerekir
- Örgütsel değişim için önemli çaba gerekir
- Güçlendirme sadece orta ölçekli ve küçük işletmeler için uygulanır

- Güçlendirme güçlü liderlikle uyumlu değildir
- Zaman ve maliyet alıcıdır
- Güçlendirme orta kademe yöneticilerini yok etmeye yönelik uygulamadır

1.7.2.Karşılaşılan sorunlara yönetsel kökenden; (Çetin ve Günay, 2001: 761-762; Doğan, 2006: 172).

- Güç kaybetme korkusu
- İletişim yetersizliği
- Kendim daha iyiyim düşüncesi
- Kural ve politikanın insandan daha önemli olduğu düşüncesi,
- Astlara olan güvensizlik
- Personelin işi iyi yapamayacağı düşüncesi
- Personelden eleştiri alma endişesi
- Güçlendirmenin zamanla örgüt bünyesinde bir tehdit olacağı anlayışı
- Zaman bulamama bahanesi
- Bilgi paylaşımına sıcak bakmama düşüncesi
- Personelin işi yapacağına olan güven yoksunluğu
- Yönetime katılımın azlığı
- Zamanın boşa harcandığı düşüncesi

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMINİ LİTERATÜRÜNE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada uygulamaya teorik arka plan oluşturmak amacıyla iş tatmini literatürünün detaylı bir şekilde incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda bu bölümde personel iş tatmini literatürüne ilişkin teorik arka plan ikincil veri taraması kapsamında analiz edilmiştir.

2.1. İş Tatmininin Kavramsal İncelemesi

İş tatminiyle alakalı akademik literatür incelendiğinde birçok bilim insanı tarafından araştırmalar ve tanımlamalar geliştirildiği görülmektedir. Dilimizde iş tatmini konusuna “İş Doyumu” olarak bakılmakta ve araştırılmaktadır (TDK,2014). İş tatmini kavramına “İş Memnuniyeti” şeklinde de bakılabilir (Murat ve Çevik, 2008: 2). İş tatmini, personelin işine karşı kişisel olarak gösterdiği duygusal tepkilerdir (Mercer, 1997: 58). Mercer’ in tanımlamasından yola çıkılarak iş tatmini kavramını yorumlarsak; bireyin göstermiş olduğu tepki olumlu bir eğilimde ise buna olumlu iş tatmini, olumsuz bir yönde tepki ise iş tatminsizliği denilebilir. İş tatmini kavramını Bhuian, bireyin işine ilişkin içsel ve dışsal konumlarına ilişkin pozitif ya da negatif hissettiği ölçü olarak ele almaktadır (Keleş, 2006: 245). Diğer taraftan Davis ise iş tatminini personelin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Pelit, 2005: 81).

Bireyin beklediği ya da olmasını arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma neticesinde işine karşı beslediği duygusal tepkisidir (Cranny vd, 1992: 1). Bu tanımın konuya bakışı açısı bireyin göstermiş olduğu duygusal yönü göstermektedir. Miner ise iş tatmini tanımında “Kişinin davranışlarını etkileyen bir tutum” (Baştemur, 2006). Bu iki tanımlamadan anlaşılacağı üzere bireyler işlerine duygusal açıdan ve tutum açısından tepki gösterebilirler.

Başka bir ifade şekli ile konuya; bireyin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye gayret gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155). Bingöl ise; iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 1990: 189). Tanımlamalar doğrultusunda, Hoppock ise iş

tatminini kişinin işinden memnun olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların bileşimi olarak tanımlamıştır (Kaplan, 2011: 76). Vermiş olduğumuz tanımlar ışığında konuya eğilim gösterilirse, birçok bilim insanı kavram üzerinde tanımla yapmış bazı noktalarda örtüşen tanımlar mevcutsa da evrensel bir tanımlamanın halen literatüre girdiği söylenemez. Personel yaptığı işin kendi benliğinde taşıdığı arzu ve isteklere cevap verebiliyorsa olumlu iş tatmininin varlığından söz edilir.

2.2. İş Tatmini Kavramının Gelişimi ve önemi

Bugün iş tatmini üzerine yapılan araştırma sayısı 6000'in üzerindedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001:143). Kavramla alakalı birçok bilim insanının araştırmalar yapması bize kavramın gelişimi hakkında ipuçları vermektedir.

Dünya harbi ile birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, bireylerin iş ortamları ile ilgili problemleri olduğunu fark etmiş savaş sonrası düşen verimi artırmak ve personelin değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Personelin verimini artıran faktörler ve işçi- işveren ahengini sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar, fiziksel faktörlerin bireye etkisini araştırmışlardır (Demir, 2010: 39). Birinci dünya savaşının akabinde ABD de sendikacılığın oluşması ve rahat bir zemin bulması ile birlikte, güçlü sendikaların oluşması ve 1937 yılında Wagnerr işçi-işveren ilişkilerinin kanunlaşması ve toplu pazarlığın hukuki statü sağlaması ABD'de iş tatminine ilgiyi artırmıştır (Türkoğlu, 2011: 6).

Ulusoy (1990); akademik boyutta ilk yapılan araştırma ABD' de Elton Mayo ve ekibi tarafından 1920'li yıllarda Chicago-Western Elektrik işletmesinde başlattıkları "Hawthorne" araştırmalarıdır. "Hawthorne" araştırmaları tatmin olmuş bireyin daha çok üretim faaliyetinde bulunacağı ön görüşü ile klasik teorinin bir nevi uygulaması ile fiziki faktörlerin incelemesi ile başlamıştır. Araştırmalar devam ettikçe Elton Mayo ve arkadaşları, sosyal faktörlerin iş tatminine ve böylece üretime etkisi olduğunu fark etmişlerdir (Altıntaş, 2011: 10). Hawthome çalışmalarından sonra il bütünleşik çalışmayı Hoppock (1935) araştırmaya başladı. Hoppock araştırmalarına ABD'nin Pennsylvania eyaletinde bulunan "New Hope" kuruluşunda yaptı. Bu araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan çalışanların %88 yapmış olduğu işten dolayı tatmin sağladığı görülmüştür. Ve bahse konu araştırmada iş tatmini ile mesleki seviye arasında paralel bir ilişki gözlenmiştir (Pelit, 2005: 83).

Türk(1990); ikinci dünya harbinden sonra, personelin kısa zaman içerisinde işlerinden ayrılmanın getirdiği maddi yükten, olumsuz sanayi ilişkilerinin meydana getirdiği problemlerden kurtulmak için iş tatmini kavramına önemle eğilim gösterilmiştir (Gözen, 2007: 7).

Klasik dönem sürecinde insanlar makine gibi görülmekteydi. Günümüzde ise çalışanlar bir birey olarak görülmekte ve ele alınmaktadır. Bu yaklaşım örgütlerin insan kaynakları yönetimine daha ciddi yaklaşımlarına zemin hazırlamaktadır.

4857 sayılı iş kanunumuzun 63.maddesine göre genel bakımdan çalışma süresi en fazla 45 saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre iş yerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit bölünerek uygulanır. Kanun koyucunun çalışma sahasına yönelik yapmış olduğu düzenlemede bireyler günde ortalama 8 saatlerini iş yerlerinde geçiriyor. İş yerlerinde geçirdikleri süre göz önüne alındığında bireyler açısından iş tatminin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Turizm endüstrisi açısından bakıldığında; konaklama işletmeleri 24 saat faaliyet gösteren işletmelerdedir. Hizmetin sürekliliği prensibine göre çalışan işletmelerdendir. Hizmeti sağlayan personelin işinden tatmin olma derecesi önem arz etmektedir.

Örgüt bünyesinde çalışan personelin sadece ekonomik bir nesne olmadığı, sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamak için çalıştıkları da göz önünde bulundurulmalıdır personelin iş tatminlerini sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

İş tatminin üç ana alt boyuttan incelediği görülmektedir. Bu alt boyutlar; iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin olarak ele alınmaktadır (Keklik ve Us, 2013: 145). Bu kapsamda iç tatmin konusu; işin yapıldığı zamana yani işin kendisine ve bireyin üstlenmiş olduğu işi yaparken ne hissettiği ile alakalıdır. Bireyin işini yaparken hissettiği duygu ve düşünceleri iç tatmini konusunu anlatmaktadır, dış tatmin kavramı ise; iş ile alakalı dolaylı olarak ilintili boyutları kapsamaktadır. Yapılan işin karşılığında elde edilen ücret, iş güvencesi gibi kazanımlar dış tatmin ile alakalıdır Kutanis ve Meci (2010), gibi bazı araştırmacılar, dış tatmini konusunun bireyin yaşamını etkileyen şans, kader ve kısmet gibi durumların da dışsal faktör olarak dış tatmini konusu ile alakalı olduğunu

belirtmişlerdir. Üçüncü olarak ise genel iş tatmini; bireylerin hayatını etkileyen olayların kendilerinden kaynaklı iç tatmin boyutlarını ve dış faktörler; olarak dış tatmin sağlayan konuların bütünüdür. İç ve dış tatmin seviyesi yüksek olan personelin genel iş tatmini seviyesinin de yüksek olması beklenir (Keklik ve Us, 2013: 145; Çelik ve Oral, 2013: 17; Açıkalm, 2011: 240).

2.3. İş Tatminiyle İlişkili Konular

Bu bölümde iş tatmini ile ilişkili diğer konuların incelenmesi araştırmanın literatürünün detaylandırılması açısından önem arz etmektedir.

2.3.1. Tükenmişlik ve İş Tatmini

Tükenmişlik duygusu personelin iş verimliliğinin azalmasına ve işverenin maliyetlerine neden olan önemli bir problem olduğundan dolayı son 25 yıl boyunca tükenmişlik ve iş tatmini araştırmalarında önemli bir artış gözlenmiştir (Yücel, 2012: 2). Başka bir ifade ile tükenmişlik sendromu bireyle yüz yüze çalışan meslek gruplarında genellikle yaşanan bir problemdir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı eksikliği olarak üç önemli boyutta değerlendirilen tükenmişlik sendromu, personelin performansını ve bunun neticesinde örgütün hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmini kavramı tükenmişlik kavramı ile birlikte değerlendirilen bir kavram olup yönetim psikolojisi açısından genellikle çalışan bir konudur (Üngüren, vd, 2010: 2922).

Freudenberger (1974, 1975) , “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak da tükenmişliği tanımlamaktadır (Sürgevil v.d, 2007: 39). Maslach, tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olarak üç farklı boyutta inceleme konusu yapmıştır (Altay, 2009: 3).

1. Duygusal Tükenme: Bireylerin örgüt içinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade etmektedir (Altay, 2009: 3). Eren ve Durna, bitmiş duygusal kaynakların, enerji noksanlığının hissedilmesi şeklinde tanımlamışlardır (Ertürk ve Keçicioğlu, 2012: 42). Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996), Tükenmenin ilk olarak duygusal olarak hissedildiğini ve tükenmenin merkezi ve daha sonra diğer tüm boyutlarla hissedildiği şeklinde ifade etmiştir. Duygusal tükenmenin kontrol edilemediği zaman bireyde yorgunlukla birlikte

stres baş gösterecektir ve bunun sonucunda örgütteki diğer bileşenler işletme yeterince hizmet üretmediğini düşünecektir ve bu stersi aşamayan personel ertesi gün işe gitmek istemeyecek kendini örgütün bir parçası olarak görmemeye başlayacaktır. Bunun sonucunda da personel kendini işten ayrılma düşüncesine sevk edecektir (Kayabaşı, 2008: 195).

2. Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin bireyler arası boyutunu ifade eder (Altay, 2009: 3). Başka bir ifade ile “duyarsızlaşma, bireyin kendisi ve ondan hizmet alanlar arasına, onlara karşı umursamazlık ve onları görmezden gelerek, mesafe koyma girişimidir”(Yücel, 2012:7).

3. Kişisel Başarısızlık: Bu boyut tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutunu temsil etmektedir (Altay, 2009: 3). Başka bir ifade ile kişisel başarısızlık; bireyin işinde yetersiz ve kendini başarısız olarak algılamasıdır (Üngüren,v.d, 2010: 2924). Ya da Bireyin iş sahasında verimlilik ve hizmet üretme yeteneğinin düştüğünü hissetmesidir.

2.3.2. Verimlilik ve İş Tatmini

Verimlilik; personelin performansını ve çalışma olanaklarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler personeli daha iyi şartlarda daha çok çalıştırmaya özendirir (İştar, 2012: 9). Bireyin işinden tatmin olma derecesi, işine karşı tutumunu da etkileyecektir. Eğer ki personelde iş tatmini varsa işine karşı olumlu tutum sergileyecek ve bu tutumu işveren olumlu yönde sevk ederse iş başarıma verimliliği artacaktır. Fakat iş tatminsizliği varsa verimi düşürecek. Bu bağlamda konuyu ele alırsak; Verimliliğin iş tatminini doğurduğu, iş tatminin de verimliliği artırdığı, dolayısıyla, bu iki ögenin etkileşim içinde olduğu görülmektedir (Üstün, 2009: 605-606).

2.3.3. Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon, çalışma sahasında, personelin çalışma ve verimli olma arzusunu yükselten ve onu harekete geçiren güç olarak tanımlanabilir (Şener, 2010: 389). Başka bir ifade ile Motivasyon; “Duygu ve düşünceleri bir hedef doğrultusunda toplayabilmek, dikkat edebilme, harekete geçirebilme, kendini zapt edebilme ve yaratıcılık için gereklidir.” Günümüzde bütün meslek gruplarının kendi açılarından bir motivasyon tanımı bulunmaktadır. Örneğin ruhbilimcilere göre; bireyin eylemlerinin gücü ve yönüyle ilişkili psikolojik bir kavramdır. Fizikçiler açısından ise motivasyon, bir organizmanın

dokuları içerisinde enerji dönüşümü yapan etkileyici, uyarıcı, güçlendirici ve düzenli eylem süreci olarak tanımlanmaktadır (Serinkan, 2008: 158-159). Konuya iş tatmini açısından bakıldığında, bireyin örgüt içinde motive olma derecesi üretkenliğine ve kaliteli hizmetin devamlılığına etki edecektir. İşini severek yapan bir birey kendi dünyasında motive olacak ve bunu çalıştığı ortam ve hizmet ürettiği çevreyle paylaşacaktır. Bu bağlamda bakıldığında iş tatmini ve motivasyon arasında doğrusal bir yön olduğu görülmektedir.

2.3.4. Performans ve İş Tatmini

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya personelin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). Kohli (1985) iş performansını, bireyin aynı değerde başka bir bireye kıyasla iş ile ilgili eylem ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamıştır. Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, personelin yapmış olduğu işe yönelik faaliyetleri olarak tanımlamıştır (Çalışkan, v.d, 2012: 108). Konuya iş tatmini ve performans açısından bakıldığında, İş tatmininin örgütlerin en önemli kaynaklarından insan unsurunun etkinliğinin ve performansının artırılmasında önemli bir aktör olması, örgütlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin araştırılmasının önemini artırmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 246). İş tatmini personel performansını, personel devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve sonuç olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli unsurlarda biridir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145). Çeşitli sebeplerle bir örgüte giren kişiler, bu nedenleri gerçekleştirebildiği derecede yapmış olduğu işten ve içinde bulunduğu örgütten tatmin olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Bireyin yapmış olduğu işten tatmin olma derecesi ile yakından ilişkili olan tüm faktörlerin performansla ilişkisi açısından; iş tatmini-performans ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 245-246).

2.4. İş Tatminine Etki Eden Unsurlar

İş tatminine etki eden faktörler; bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

2.4.1. Bireysel Unsurlar

İş tatminine etki eden unsurlardan bireysel unsurlar personelin taşıdığı olduğu unsurlardır. Bu unsurlar; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, kişilik, vs. gibi faktörel etmenlerdir.

2.4.1.1. Yaş

Saha çalışması yapan birçok bilim insanı; yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir bağlantı olduğunu saptamıştır. Bireylerin yaşları ilerledikçe yapmış oldukları işten tatmin olma derecesi de yükselmektedir. Genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, yapmış oldukları işten tatmin olmama durumunu yükseltir (Çalışkan, 2005: 10).

(Hopkins, 1983) göre, yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Olumlu ilişkinin sebebi ise örgüt içinde çalışan personelin iş yerine karşı göstermiş olduğu tutum ve beklentilerinin zaman içerisinde değişiyor olmasıdır. Personelin yaşı ilerledikçe başka işler bulma olasılığı da düşüyor. Bu gibi sebeplerin varlığı neticesinde Hopkins, personelin tatmin edilebilme derecesinin yaş ile birlikte arttığını öne sürmektedir (Kaplan, 2011: 95).

Konuya turizm endüstrisi açısından bakıldığı zaman; Emek-Yoğun olan turizm sektörü, bünyesinde oldukça fazla genç yaşta çalışan barındırmaktadır. Özellikle mevsimsel özellik gösteren turizm bölgelerinde genç yaşta personelin daha fazla istihdam edildiği bilinmektedir. İş gören devir hızının yüksek olmasının sebeplerinden bir tanesi de genç çalışanların sıklıkla iş değiştiriyor olmasıdır. Bu bağlamda yapılan bir Araştırmada yer alan katılımcıların yarısından fazlasının (%57,4- 104 kişi) bulunmuş oldukları işletmede çalışma süresinin bir yıldan az olduğu görülmektedir. Uzun dönemli çalışanların oranı oldukça düşüktür. Bu durumun bir nedeni olarak da bölgedeki konaklama işletmelerinin sadece yaz döneminde faaliyette bulunması söylenebilir (Üngüren,v.d, 2007: 2929).

Konaklama işletmelerinde yapılan başka bir araştırmada; Yaşlı personelin, iş tatmin düzeylerinin genç personele oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaşa göre farkların, hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden HSD testi sonuçlarına göre; özellikle 33-42 yaş grubunda yer

alan çalışanlarla 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (Toker, 2007: 111). Demir(2010) ise İstanbul otelciliğinde yapılan çalışmada, Yaş ile zorluklarla baş edebilme arasında istatistiksel bir ilişki saptamıştır (Demir, 2010: 115).

2.4.1.2. Cinsiyet

İş tatmini ve cinsiyet arasında bir bağ olup olmadığına yönelik birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçların varlığı görülecektir (Baştemur, 2006). Toplumsal kültürün kadın ve erkeğe yüklediği görev ve sorumlulukları farklıdır. Bu farklı görev ve sorumluluklar iş hayatında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, iş hayatında ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır (Keleş, 2006: 56). Bu bağlamda toplumun kültür yapısının kadın ve erkek arasındaki rol dağılımına etki yaptığı görülmektedir. Türk toplumunun yüz yıllardır ataerkil yaşam tarzı, bu rol dağılımına çok farklı bir yön vermiştir. Kadınlar genellikle ev işlerinde, çocuk bakımında haneyi ilgilendiren konularda ön planda iken; erkekler çalışma hayatı içinde hane halkının ekonomik sorumluluğunu üstlenmiştir ve bu sosyal yapı kadınların iş hayatında fazla yer almalarını engellemiştir.

Kadınların iş tatmininin, erkeklere oranla daha düşük olduğunun saptandığı araştırmalarda iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve daha az ücret almalarına bağlanmış olmakla beraber, bayanların ve erkeklerin sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen faktörler olarak öngörülmüştür (Uyargil, 1988: 23-24). Bazı farklı araştırmalarda kadınların iş tatmininin erkeklere oranla daha fazla olduğunu saptamıştır.

De Navey ve Chen tarafından(2003), yapılmış olan araştırmada erkek personelin bayanlara oranla daha az iş tatminine sahip olduklarını saptamışlardır. Özdevecioğlu, (2003) yapmış olduğu bir araştırma sonucunda bayanların iş tatmin seviyeleri erkeklere oranla daha yüksek olduğunu saptamıştır (Kaplan, 2011: 97).

2.4.1.3. Medeni Hali

Çalışanların evli-bekâr olma ilişkisinin iş tatmini üzerinde etkisinin belirlenmesi sebebi ile yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel manada evli personelin bekâr personele oranla işinden daha fazla tatmin olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise evli insanların aile yapısında ki değişiklikten ve işinden beklediği beklentilerin değişmesinden kaynaklanmaktadır. Evliliğin kişinin yaşamını düzenlediği görülmüştür ve artık özel yaşantısında tek olma duygusunun değişmesi, sorumluluklarının artması, geleceğe dönük planlar yapması ve en önemlisi ben olma duygundan biz olma duygusuna geçişin; iş tatminin derecesini artırdığını söylemek mümkündür (Güner, 2007: 57-58). Bu bağlamda düşünüldüğünde; Toker (2007), Otel işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılıkları saptamıştır. Evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin bekar çalışanlara oranla daha yüksek çıktığını saptamıştır (Toker, 2007: 99).

2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin en önemli unsurlarından birisi olup, eğitim seviyesi personelin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde, yükseköğrenim görmüş personelin, orta-lise ve ilkokul seviyesinde eğitim görmüş personele oranla daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338). Daha başka bir çalışmada ise; (Gazioğlu ve Tansel 2006), iş ile alakalı unsurların belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırmalar neticesinde eğitim seviyesi yüksek personelin kendilerinden daha az eğitim görmüş personele oranla daha az tatmin olduklarını saptamışlardır (Baştemur, 2006: 15). Bunun nedeni ise eğitim seviyesi artıkça bireylerin beklentilerinin farklılaşması olarak yorumlanabilir. Hem beklentilerin farklılaşması bazı zamanda beklentilerin karşılanamaması iş tatminini düşüren sebepler olduğu söylenebilir.

Başka bir araştırmada; Bilgiç (1998)'in, konuyla ilgili araştırma sonucuna göre, eğitim seviyesinin, Türk çalışanlarının iş tatminine önemli bir etkisi bulunmamaktadır; ancak, eğitim seviyesi yüksek olan personel, verimlilik ile daha yakından ilgilidir ve işlerine

karşı daha az olumsuz duygu geliştirmiştir. Başka bir ifade ile anlatmak gerekirse, bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla Őikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler (Pelit, 2008: 103).

Eğitim seviyesi artan personelin daha fazla ücret isteme dürtüsü, onu iş tatminsizliğine sevk edebilir. Aynı zamanda örgütsel ödüller ile eğitim görmüş personele daha hızlı ve etkin ulaşabilir bu ödüller personelde iş tatmini yaşatabilir (Keleş, 2006: 34).

2.4.1.5. Kişilik

Kişilik; kavram olarak bireyin yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilir. Kültür nasıl ki bir toplumun yaşam tarzını gösteriyorsa, kişilikte bireyin yaşam tarzını gösterir. Bireyin içinde bulunduğu tüm duygu ve düşünceler kişiliğin birer göstergesidir. Kısacası kişilik bireyi ilgilendiren her şeydir. Bireyin yapmış olduğu iş bireyin kimliğini gösterir. Bireyin işinde gösterdiği gayret ve çabalar işinden duyduğu tatminle birlikte bu kimliğin bir sürecidir (Sudak ve Zehir, 2013: 143).

Birey sosyal hayatın bir parçasıdır ve bu sosyal hayat aile, iş, mahalle, okul gibi tüm çevreyi ifade etmektedir. Bireyin çevresi ile ilişkisi bireyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireyin iş sahasında üstelenmiş olduğu sorumlulukla kişiliği örtüşür ise tatmin olma derecesi buna bağlı yükselebilir (Boyalı, 2011: 61).

2.4.2. Örgütsel Unsurlar

İş tatmini ile ilgili pozitif ya da negatif yönlü örgütsel aktörler mevcuttur. Bahse konu aktörler aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır:

2.4.2.1. İşin Niteliği

İşin farklı olunması, bireye öğrenme imkânı vermesi, bir sorumluluk üstlendirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Bireyler; kendilerine yeteneklerini kullanma imkânı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça kendilerine başarılı oldukları konusunda geri bildirim oldukça, yapmış olduğu işlerde tatmin olurlar (Boyalı, 2011: 61).

Herzberg ve arkadaşlarına göre iş; rutin ya da farklı; yenilikçi ya da eğlenceli, bütünüyle kolay ya da zor olabilir. Tüm bu unsurların varlığı işin niteliğine katkıda bulunur ve iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir (Kaplan, 2011: 105).

Önemli olan başka bir konu ise işin özellikleri ile işin kendisini icra eden bireyin özelliklerinin örtüşmesidir ve birey istediği işi yapıyor olmalıdır. Kişilik özellikleri ile işin niteliği uygunsuzsa bu durum iş tatminine olumlu bir katkı sunacaktır. Eğer bireyin icra ettiği iş, personelin beceri ve kabiliyetlerinin altında bir seviyedeysen tatminsizliğe sebep olacaktır. Aynı şekilde personelin beceri ve kabiliyetlerinden yüksek bir seviyedeysen gene tatminsizliğe neden olacaktır. İş niteliği ve bireysel özellikler açısından denge sağlanırsa, personel daha verimli olacaktır ve bu dengenin sağlanması iş tatmini sağlayacaktır (Keleş, 2006: 40-41).

2.4.2.2. Çalışma Arkadaşları

Bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve arkadaş grubu iş tatminini etkilemektedir. Bireyin çalıştığı ortamdaki arkadaş grubunun başarılı olması ya da hayat görüşlerinin ahenk içinde olması iş tatminini etkileyecektir. Bireyler yapmış oldukları işten sadece ekonomik ya da somut beklentiler içerisinde değildir. Günün belli bir bölümünü işte geçiren personel, ahenk içindeki arkadaşları ile sosyalleşme içerisinde. Bu sebeple çalıştığı örgütte uyumlu çalışma arkadaşlarının varlığı ve dostluk ilişkileri personelin iş tatminini artıracaktır (Erdoğan, 1996: 242). Bu doğrultuda bir örgütte personeller ne oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda gerçekleştirebiliyorsa aynı oranda tatmin olurlar (Keleş, 2006: 38).

Oshagbemi'nin (2000) yılında İngiltere'de akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iş arkadaşlarının eylemleri ile iş tatmini derecesini test etmiştir. Araştırma sonucu net bir şekilde göstermektedir ki; iş arkadaşları ile iş tatmini arasında pozitif bir etki bulunmaktadır (Erdil.v.d, 2004: 20).

2.4.2.3. Ücret

Bireylerin, iktisadi, sosyal ve ruhsal gereksinimlerini karşılanması fonksiyonunu gören, iş hayatında harcadığı emeğin karşılığında alınan ücret, bireyin yapmış olduğu işten beklentileri içerisinde ağırlıklı olarak yerini korumaktadır. Günümüzde bireyin yaşamının devamlılığı için ücret önemli bir unsurdur. İşveren açısından ise personele ödediği ücret bir maliyet unsurudur. Maliyet unsuru olmanın yanı sıra, personelin motivasyonunu artırma ve onu olumlu iş davranışlarına yönelmelerinde önemli bir

etkendir. Bu nedenle ücret tatmini iş tatmininin önemli bir unsurudur ve personelin beklentilerini karşılaması açısından önemlidir (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 129).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda ücret; Çukurova bölgesindeki büyük mağazalarda yapılan bir araştırmada ücret düşüklüğünün personel açısından büyük bir tatminsizlik faktörü olduğu saptanmıştır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 340). (Bozkurt ve Bozkurt, 2008) yaptığı çalışmada, kurum içinde uygulanması durumunda kendilerine en fazla iş tatmini sağlayacak faktörün ücret artışı olduğunu ifade etmişlerdir. (Yazıcıoğlu vd, 2008), tarafından turist rehberleri üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda; rehberlerin acentelerle yaşadıkları problemin başında ücret miktarı gelmektedir (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 129). Fakat personelin sadece iktisadi yönden memnun edilmesi, personele iyi bir ücret ödenmesi, iş konusunda tatminin çok yüksek olacağına işaret etmez. Günümüze kadar personeli çalıştırmak ve örgüte bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödenmesi olduğuna inanılmıştır; ancak konu ile ilgili yapılan araştırmalarının personel üzerinde iş tatmininin sadece ücret karşılığı olmayacağını saptamıştır (Keleş, 2006: 37).

2.4.2.4. Terfi

Terfi kelime manası açısından; Makam bakımından yükselme olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Kariyer ise; Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Örgüt ve personel açısından terfi ise; personelin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir (Baştumur, 2006: 27).

Kariyer ya da terfi olanağı, personel tatmininde önemli bir değişkendir. İlerleme imkânının fazla olması, ilerlemenin adil ve nesnel kuralara dayalı olması personelde iş tatminini kuvvetlendirecektir. Personel çalıştığı işte yükselme olanakları ister; çünkü bireyler yaptıkları zamanla işte uzmanlaşacak, bireylerin tecrübeleri arttıkça bireylerin yaptıkları iş monotonlaşmaya başlayacaktır. Bu monotonluğun ortadan kalkması ve kendini daha iyi ifade etme ihtiyacı içinde birey çalıştığı işte ilerlemek isteyecektir (Keleş, 2006: 42).

Bireyin kimliğini, toplumda edindiği durumunu ve statüsünü oluşturmasına katkı sağlayan kariyer olgusu, iş hayatı kadar bireyin özel hayatı içinde önemlidir. Kimlik

oluşumu bireyin meslek hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan iktisadi gücü elde etmenin de etkin bir aracıdır ve psikolojik açıdan ise bireyin iş tatmininin oluşmasında etkilidir (Kozak, 2001: 17).

2.4.2.5. Çalışma Koşulları

İş tatmin düzeyini çalışma koşulları iki şekilde etkilemektedir; ilk olarak uygun olmayan ve yetersiz çalışma olanakları ,”fiziksel rahatsızlıklara” yol açar, ikinci olarak iş hayatı bireyin günlük yaşantısının büyük bir bölümünü oluşturması açısından; uygun olmayan çalışma koşulları personelde “ruhsal” sorunlara neden olmaktadır (Boyalı, 2011: 59-60).

Çalışma ortamını bireylerin içinde buldukları bir nevi duygu atmosferi olarak tanımlamak mümkündür. Bireylerin iş yaşamındaki davranışlarını incelemek üzere yapılan birçok çalışma, aslında bu duygu atmosferinin daha iyi tanımlanması üzerine yapılan araştırmalardır. Çalışma ortamının ve şartlarının iyileştirilmesi, hem personelin verimini artıracak, hem de personelin kendine değer verildiğini algılamasını sağlayacaktır. Bu koşulların sağlanması iş tatminini etkileyecektir (Erdil.v.d, 2004: 20).

2.4.2.6. Örgütün Yapısı ve Özellikleri

Örgütten; iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 119). Örgüt yapısı ve özellikleri iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Örgütün fiziksel açıdan ve personel açısından büyüklüğü ya da küçüklüğü iş tatminine etki yapmaktadır. Örgüt yapısı büyük olan işletmeler, küçük olan işletmelere kıyasla daha çok dezavantaja sahiptir. Küçük olan işletmelerde çalışan personel sayısının az olması daha pratik bir iletişim imkanı sağlar ve çalışanlar daha çabuk kaynaşır; ayrıca işletmenin küçük olması, çalışanlar ve yöneticilerin birbirleri ile kolay ilgilenmelerine olanak vermektedir. Büyük örgütlerde bu konular daha zor olabilmektedir (Davran, 2014: 30).

2.4.2.7. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma

Personelin iş tatminin sağlanması artık örgütün ürün üretmek gibi hedeflerinden sayılmaktadır. Bir örgüt; ürünlerin kalitesini yükseltmeye çalışırken bir yandan da personelin iş tatmin seviyesini yükseltmekle sorumludur (Başaran, 1991'den aktaran, Keleş, 2006: 39).

Örgüt içindeki kararlara katılmak personel ile yönetici arasından iyi bir iletişim sağlayacaktır. Kararlara katılmak ast-üst ilişkisinde hiyerarşik manada bir zayıflama oluşturacaktır. Hiyerarşinin zayıflaması yönetici ile personelin iyi bir iletişim kurmasına olanak sağlayacaktır. Yöneticinin danışmacı bir yaklaşım sergilemesi personelin yaptığı işi daha fazla sevmesine katkı sağlayacaktır. Tüm bu etmenlerin varlığı örgüt içinde verimliliği artıracak ve akabinde iş tatmini sağlamış olacağı öngörülmektedir.

Yapılan araştırmalar ışığında; Ege (2000), yapmış olduğu işten memnun olanların %97 amirinin kendisini; "iş yapan bir kişi gibi değil de, her şeyden önemlisi bir insan gibi" gördüğünü bildirmiştir (Kaplan, 2011: 115).

Molly Ropert (2002), Personelin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedir. Sıklıkla örgütlerde kritik örgütsel kararlar hiyerarşik yapının üst kademesinde yer alan yöneticilerce alınmaktadır ve personel katılımı dikkate alınmamaktadır. Bu başarı için büyük bir engel teşkil eder çünkü firma stratejilerinin yerine getirilmesinde personel katılımı esastır (Keleş, 2006: 39-40).

2.5. İş Tatmininin Türleri

Literatür incelendiğinde iş tatminin türleri; sürekli artan iş tatmini, dengede iş tatmini, kabullenilen iş tatmini, olumlu iş tatmini, sabit iş tatminsizlikleri ve sahte iş tatmini olarak sınıflandırılmıştır, bu kapsamda gerçekleştirilen sınıflandırmada yer alan başlıklar şu şekilde açıklanmaktadır: (Maktalan 1998'den aktaran Yücel, 2006: 99-100).

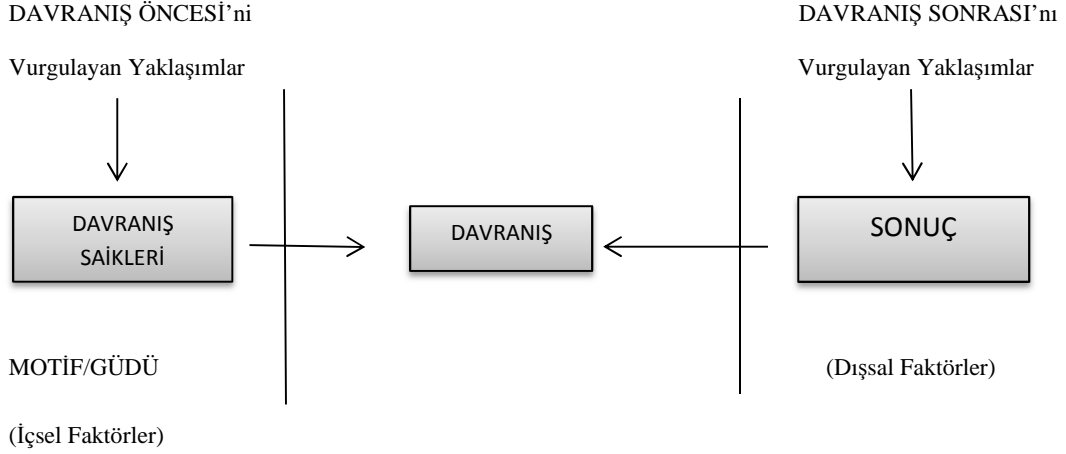
- **Sürekli Artan İş Tatmini:** İşinden tatmin olan Personel hedeflerini yükseltirse tatmin olacağı yeni noktayı yakalamaya çalışır. Bireyin çalışmış olduğu örgütte kariyer olanaklarının gelişmiş olması personelin sürekli farklı hedefler koymasından önem arz etmektedir. Bu sebeple kariyer olanağının varlığı iş tatminine olumlu katkı sağlayacaktır. Birey mesleki açıdan geleceğine dönük

planlar yapması bireysel ve örgütsel yaşamında tatmin sağlayacaktır. Birey çalışma hayatında bir sonraki basamak için çaba gösterecek ve o basamağa adım attığında ise başarısının hazını yaşayacaktır.

- **Dengede İş Tatmini:** Bireyler elde ettikleri başarılar ve tatmin hissi ile yapmış oldukları görevlerine devam etmektedir. Bireye sunulan şartların devamlılığı sürekli bir iş tatmini sağlaması açısından önemlidir.
- **Kabullenilen İş Tatmini:** Yapmış olduğu işinden az tatmin olan birey negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır. Daha küçük adımlarla bireysel ve örgütsel tatmini sağlamaya çalışır.
- **Olumlu İş Tatminsizliği:** İşinden tatmin olmayan birey, işini kaybetmemek için negatif koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder.
- **Sabit İş Tatminsizliği:** İşinden sürekli bir şekilde tatmin olmayan birey bu tatminsizliğe neden olan sorunu çözmez ise iş tatminsizliği birey açısından kronikleşir ve bireyi hastalanmaya kadar götürecek bir sürece sürükler. Tatminsizlik devamlı bir boyut kazanma evresidir. Birey yaşamış olduğu tatminsizliğe bireysel yada örgütsel çözümler üretmesi gerekir.
- **Sahte İş Tatmini:** İşinden tatmin olmayan bireyler, çözülemeyen sorunlarını görmezden gelerek, kendilerini kandırarak sahte bir iş tatmini oluştururlar.

2.6. İş Tatminiyle İlişkili Motivasyon Kuramları

Motivasyon teorileri iki ana grupta incelenmektedir. Kapsam (içsel faktörlere ağırlık veren), Süreç (dışsal faktörlere ağırlık veren) teorilerdir. Bu durumu aşağıda bulunan şekildeki gibi ifade edebiliriz.



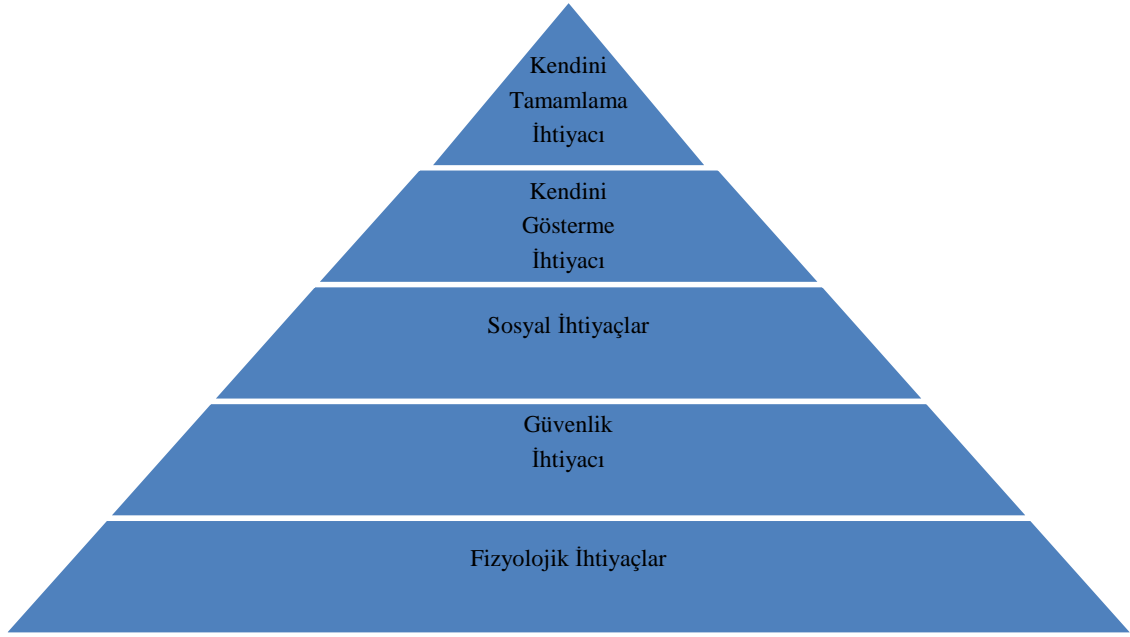
Şekil 2: Motivasyon – Davranış İlişkisi

Kaynakça: (Koçel, 2013; 622)

2.6.1. Kapsam Kuramları: Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise, eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilirse bu faktörleri yönlendirebilirse personeli daha iyi yönetebilir. (Koçel, 2013; 622).

2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ilk defa 1943 yılında ortaya koyduğu, bireysel gelişim ve motivasyon teorisi bu alanda kullanışlı bir başlangıç noktası olmuştur. Maslow'un ortaya koyduğu temel varsayım; kişilerin insanca yaşamak istemelerine ve her şeyin daha iyi olmasını arzulamalarıdır. Diğer bir varsayım ise, bireylerin ihtiyaçlarının sırası ile alakalıdır (Şener, 2010: 392). Bu varsayıma göre birey belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Aşağı basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden, üst basamaktaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk edemez. İhtiyaçların davranışa yöneltilmesi tatmin edilme derecesi ile bağlantılıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç bir sonraki ihtiyaca zemin hazırlar (Koçel, 2013: 623).



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynakça: (Koçel, 2013; 624). Şekilde görüldüğü üzere bireyin tüm ihtiyaçları beş ana eksen etrafında toplanmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçları: yemek yeme, uyku, cinsel ihtiyaçlar

Güvenlik ihtiyaçları: can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma

Sosyal ihtiyaçları: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk, arkadaşlık, sosyal kimlik

Kendini gösterme ihtiyaçları: Tanınma ve saygınlık kazanma, kendine güven duyma

Kendini tamamlama ihtiyaçları: sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Bahse konu teoride varabileceğimiz sonuç; her basamaktaki ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başlıca ihtiyaçlar meydana getirmekte ve tatmin edilen ihtiyacın motivatör olma özeliği gitmektedir. Yöneticinin; personeli motive edebilmesi için personelin hangi ihtiyaç seviyesinde olduğunu bilmesi gerekmektedir (Keleş, 2006: 12).

2.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen teori, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Aynı zamanda iş tatmini ile

geliştirilen en önemli kuramlardan biridir. Herzberg tatminsizliğe neden olan faktörleri iki grupta toplamıştır. Bu faktörlerden birincisi motive edici faktörler; ikincisi ise hijyen faktörleridir (Ünlü, 2013: 8).

Frederick Herzberg bu faktörleri belirlerken bir araştırma yapmıştır. ABD 'nin doğusunda bulunan bir şehirde yaklaşık iki yüz kişi ile görüşme yapmıştır. Bu iki yüz kişilik grubu muhasebeciler ve mühendisler oluşturmuştur. Herzberg hazırlamış olduğu soruları katılımcılara sunmuştur. Katılımcılardan daha önceki zamanlarda işlerinden tatmin oldukları ve motive oldukları zamanları ya da tam tersi durumu hissettiren anı hatırlamaları istemiştir. Daha sonra bu duyguları tanımlamalarını istemiştir. Alınan cevaplar kayıta alınmış ve içerik analizine sokulmuştur. Sonuçta katılımcıların vermiş oldukları cevaplar iş tatminine ya da tatminsizliğine neden olan faktörleri ortaya çıkarmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 92).

Hijyen faktörleri: Ücret, maaş, örgüt politikası ve yönetimi, çalışma şartları, çalışma koşulları, iş güvenliği, özel hayattaki mutluluk seviyesi, v.s gibi faktörler hijyen faktörleri olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerin varlığı bireylerin iş hayatında iş tatmini için uygun ortamın varlığından söz edilebilir ve bireyleri motive edebilir. Motive edici faktörler: Personellerin motivasyon ve iş tatmininin başlıca nedeni olarak belirttikleri faktörlerdir. Başarı, tanınma, takdir edilme, statü, ilerleme, sorumluluk sahibi olma gibi motivasyonel faktörleri kapsamaktadır. Bu sıralanan faktörlerin varlığı personelin çalışma şevkini artırır. Bu faktörlerin yokluğu ya da eksikliği bireylerin iş hayatına motive olmaması ile sonuçlanabilir. Personelin bu unsurları açıkça hissetmeleri ya da görmeleri iş tatmini ve motivasyon için önemlidir (Ünlü, 2013: 8).

Bu kuramın örgütü yönetenler açısından manası şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken en önemli faktörlerdir. Yani olmazsa olmaz faktörlerdir. Bu faktörlerin yokluğunda personeli motive etmek mümkün değildir. Fakat varlıkları motivasyon için gerekli ortamı oluşturur. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşir. Aksi halde hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici unsurların sağlanması personeli motive etmek için yetmeyecektir (Koçel, 2013: 627).

2.6.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David C. McClelland tarafından 1961 yılında geliştirilen teoriye göre bireyler üç grup gereksinim etkisi altında davranırlar (Koçel, 2013: 627). McClelland (1961), davranışı şekillendiren bu üç gereksinimin önemini, kişiler arası ilişkilerde, akademik başarılarında, yaşam şeklinin seçiminde iş performansı üzerinde etkilerinin olduğunu belirtmiştir (Özer ve Topaloğlu: 13).

İlişki kurma ihtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, sosyal hayat içinde daha etkin olmayı ifade eder. Bu ihtiyacı güçlü olan birey, bireyler arası ilişkilere önem verir ve bireyler arası iletişim kurma ve iletişimi geliştirmeye ayrıca önem gösterecektir.

Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı güçlü olan kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma eylemelerini sergileyecektir.

Başarma ihtiyacı: Başarma ihtiyacı güçlü olan bir birey ise kendisine ulaşılması güç ve gayret gerektiren hedefler seçecek ve bunları gerçekleştirmek için çaba gösterecektir (Baraz, 2012: 82).

2.6.1.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor yapmış olduğu araştırmalarda öncelikle, Taylor ve Fanyol'un ortaya koyduğu klasik yönetim teorilerini ortaya koyarak yorumlayarak organizasyonlardaki yöneticilerin eylemlerinin diğer tüm çalışan personel tarafından nasıl anlaşıldığı gösteren ve X teorisi olarak adlandırılan görüşü ve bu teoriyi tamamen eleştiren tam zıttı görüş bildiren Y teorisi olarak anılan Neo- Klasik yönetimin ilkelerini ortaya çıkarmıştır (Şenel, 2010: 36).

Mulins(1995) ve Davıs (1981) göre; **X ve Y Teorisi**

X TEORİSİ

- Genel olarak insan tembeldir ve doğasında iş hoşnutsuzluğu vardır.
- İnsanlar doğası gereği genel olarak yönetilmeyi ister, örgüt amacına ulaşmada kişi zorlanmalı, kontrol edilmeli ve gerektiğinde ceza ile tehdit edilmeli

- İnsanlar genel olarak sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar, yönlendirilmeyi isterler, hırslı değildir ve güvenliğe fazla önem verirler
- Motivasyon sadece güvenlik düzeyinde ve psikolojik düzeyde ortaya çıkar
- İnsanlar genel olarak bencildir, kendi arzu ve isteklerini daha ön planda tutarlar ve örgüt amaçlarını daha geri plana iterler

Y TEORİSİ

- İnsanlar yaptıkları işi genel olarak oyun kadar doğaldır, gerekli ortam sağladığı zaman çalışmak zevk verici bir konuma gelebilir
- İnsanlar kendilerine gösterilen örgütsel amaçlar karşında kendilerini yönlendirebilirler,
- Örgüt içerisinde uygun zemin oluşturulursa insanlar sorumluluk üstlenebilirler,
- İnsanların yaratıcı düşünce yapısından kısmen faydanılmaktadır. Eğer birey motive edilirse bu oran daha da yükseltilebilir (Şener, 2010: 36).

Mc. Gregor'a göre, yönetimde başarılı olmak için, Y kuramını uygulamak gerekir. Klasikçiler X kuramını benimsedikleri için, onların yönetim modelinde başarı sağlamak oldukça güçtür (Şenol ve Tekin, 2007: 42).

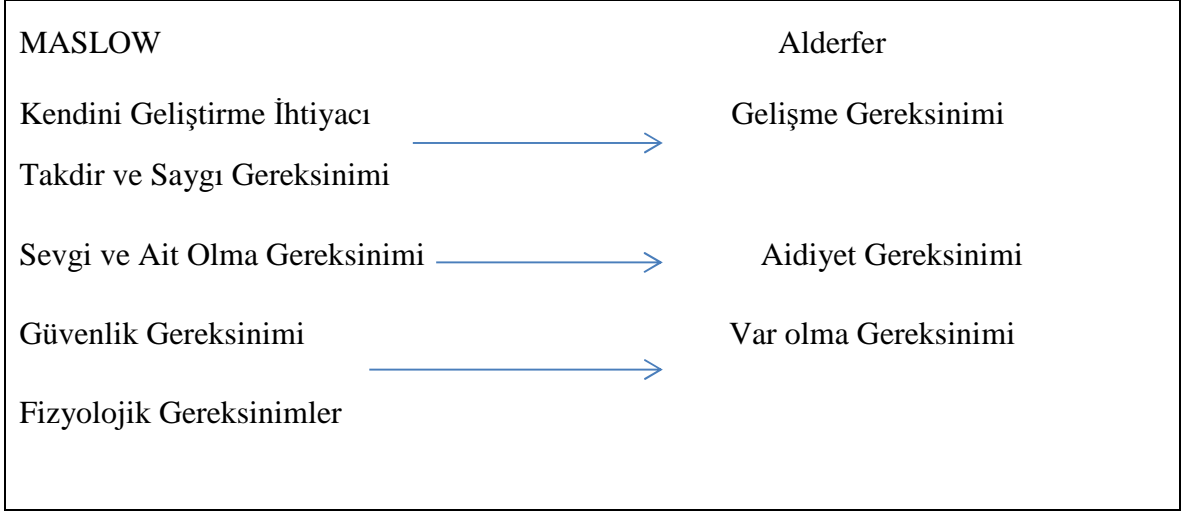
2.6.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin yenilenmiş ve geliştirilmiş formu Amerikalı bilim insanı Clayton Aldefer tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir (Küçükusata, 2007: 102). Aldefer ihtiyaçları üç temel üzerine ayırmıştır: Var olma (Existence), Aidiyet (Relatedness), ve Gelişme (Growth). Teorinin adı bu grupların İngilizce baş harflerinden oluşarak ERG adını almıştır (Baraz, 2012: 82).

Varolma (Existence): Bireylerin hayatta kalmaları için temel ihtiyaç olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak öngördüğü ihtiyaçları içermektedir.

Aidiyet (Relatedness): Bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları ile alakalıdır.

Gelişme (Growth): Bireylerin bireysel olarak kendilerini geliştirme gereksinimlerini ifade eder (Baraz, 2012: 82).



ŞEKİL.4: Maslow ve Alderfer'in gereksinimler kategorileri karşılaştırması

Kaynakça: (Küçükusta, 2007: 103).

2.6.2. Süreç Kuramları

Süreç teorileri çatısı altında toplanan motivasyon teorilerinin merkez noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç teorilerine göre gereksinimler bireyleri eyleme yönlendiren faktörlerden sadece bir tanesidir. Gereksinimlere ilave olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde etkiye sahiptir. Motivasyona ilişkin süreç kuramları olarak, Klasik şartlanma, Beklenti kuramı, eşitlik ve amaç teorisi (Erdem, 1998: 53).

2.6.2.1 Klasik Şartlandırması Yaklaşımı

Aynı zamanda hem hekim olan hem de psikolog olan Rus asıllı bilim insanı İvan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlanma türevidir. Bu çeşit şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu deneylerde, köpeklere yemek verirken uyarı mahiyetinde çalan zil belirli bir zaman sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalan zil, köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta dolaşmasına) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası davranışları etkilemesi üzerindedir (Koçel, 2013: 629).

2.6.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Moslow ve Herzberg'in teorileri bireylerin ihtiyaçları, bireylerin davranışlarını yönlendireceği varsayımına dayanmaktadır; fakat bu bireylerin ihtiyaçlarının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu ihtiyacının giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan en bilinen Vroom'un " Beklenti Kuramı" dır. Bu teoriye göre bireyler, sonucuna ulaşma beklentisi yüksek olan ve istenilen amaçlar doğrultusunda gayret gösterirler. Beklentisi güçlü olmayan ve birey tarafından pek istenilmeyen amaçlar için bireyler herhangi bir gayret göstermeyecektir. Örneğin; bir personel bir üst kademeye yükselmek istiyor ve bu amacı için çok gayret gösteriyorsa ve yükseleceğine inanıyorsa, bu birey güdülenmiştir ve hedefe ulaşmak için gerekli gayret ve emeği gösterecektir. Çünkü isteme derecesi ve beklentisi pozitifdir (Akat ve Budak, 1999: 209, 210). Teoriye iş tatmini açısından bakıldığında; Örgüt çalışanlarının beklentilerinin karşılanması iş tatminine olumlu katkı sunacaktır. Örneğin Konaklama işletmelerinde çalışan bir personel ileride daha yüksek makamlara yükselmek için kendisine hedef koyabilir. Bu hedefi arzulama derecesi ile yapmış olduğu işte daha fazla emek göstererek hedefine ulaşmak isteyecektir. Bir bellboy ileride Ön büro müdürlüğüne yükselmek isteyecektir. İşte bu noktada beklenti hasıl olmuş olacaktır. Personel emeklerinin karşılığını istekleri doğrultusunda elde ederse iş tatmini o derece yüksek olabilir.

2.6.2.3. Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı

Lyman W. Porter ve Edward E.Lawler'in 1967 tarihinde üzerinde çalışarak geliştirdikleri teoriye göre; Wictor Wroom'un 1964 tarihinde çalışmış olduğu teorinin geliştirilmiş şeklidir. Porter ve Lawler güdünün, bazı etmenler ile tatmin veya performansa eş değer olmadığı savları ile teoriyi geliştirmişlerdir. Bu teoriyi geliştiren bilim insanlarına göre; motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve birbirleri ile ilişki halindedir. Wictor Wroom'un teorisi'ne; kabiliyet ve rol algılamaları eklenmiştir. Eğer birey bir işi yapmak için gerekli olan bilgi ve meziyetlerden yoksun ise ne kadar emek sarf ederse etsin performans gösteremez, yapmış olduğu işte başarı elde edemez. Bireyin kendisi için algıladığı rol vardır. Her personel performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. İlave olarak bahse ait teoride; içsel ve dışsal ödüllerden söz edilmektedir. Ödüllerin bireylerce

değerlendirilmesi, ödülün başkalarının konumuna kıyasen adil olup olmadıklarına ilişkin kişinin algılamalarına dayanır (Baraz, 2012: 83).

2.6.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams tarafından 1963 tarihinde geliştirilmiş bir teoridir (Tütüncü ve Küçükusta, 2006); Adams iş tatminini bireyin girdi-çıkıtı sentezine göre belirlemiştir. Başka bir anlatım ile bireyin işi için bulunduğu fedakarlıklar ile sonuçta elde ettiği değerler arasındaki değerlerin algılanışıdır. Bu dengenin sağlanması ile iş tatmini sağlanmış olacaktır. Bahse konu teoriye göre personelle elde ettiğinden fazla veya az ödül vermek iş tatminsizliğine sebep olacaktır. Elde ettiğinden daha fazla ödül sunmak personelde suçluluk duygusunun oluşmasına, elde ettiğinden daha az ödül vermek ise adaletsiz tutumlara sebep olacaktır.

Bahse konu teoriyi personelini motive etmek için kullanacak yöneticilerin şu hususlara dikkat etmesi gerekir;

- Eşit emeğin eşit şekilde ödüllendirmesi gerekir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin örgüt çatısı altında veya örgüt dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.
- Örgütlerde ücret yönetiminin temel konusu bu eşitsizlik algısıdır.

Bahse konu eşitlik teorisi Lawler- Porter teorisi ile ilişkilidir. Esasında Lawler- Porter teorisi bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile anılan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki bağ, eşitlik teorisinin vermek istedikleri ile aynı derecededir (Koçel, 2013: 637).

2.6.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

Bahse konu bu teoride Locke; iş tatmin durumunu gereksinimlerle değil, personelin işine ilişkin değerli gördüğü iş sonuçlarını elde etme durumuna göre açıklamaktadır. İş personele, çalışma koşulları, ücret, kariyer, terfi gibi fırsatlar sağlamaktadır. Bu bağlamda işin sağladıkları ile bireyin değer verdiği şeyler uyum gösteriyorsa iş tatmini sağlanmaktadır. Bahse konu bu teoriye göre; personel için iş ile alakalı unsurlar ne

kadar önem arz ediyorsa, personelin iş tatminine etkisi açısından bir o kadar önem arz etmektedir. İhtiyaç teorileri ise, bütün personelin tatminin temel gereksinimlerin karşılanmasına dayandığı savı üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat bahse konu teoride ise personelin değerleri, konuya başka bir boyut eklemektedir. Personelin tatmini amaçları ile paralellik göstermektedir (Sat, 2011: 17-18). Başka bir anlatım ile bahse konu bu teoride; Bireylerin belirlemiş oldukları amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Ulaşılması bir hayli yüksek amaç belirleyen bir birey, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen bireye oranla daha fazla emek verecek ve daha fazla performans gösterecektir (Koçel, 2013: 638).

2.7. İş Tatminini Arttırma Yöntemleri

Personelin yapmış olduğu işte tatmin olmasında bazı yöntemler önemlidir. Bahse konu yöntemler aşağıda anlatılmıştır.

2.7.1. İş Tasarımı Yöntemleri

Personelde ve örgütte verimlilik sağlanması amacı ile işlerin niteliklerinin ve yapılarının değiştirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda İş tasarımı, iş ve birey faktörlerini en uygun şekilde birleştirmeyi amaçlayan yönetsel bir uygulamadır. Burada gözlenen amaç personelin iş tatminini ve performansını yükseltmektir (Tortop, vd, 2010: 76). Başka bir ifade ile belirli bir iş ya da bir birine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem personelin iş tecrübesine, hem de işleri başında verimliliklerini yükseltmek amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş tasarımı denir. İş tasarımı faaliyetlerinde örgütlerin üç ana amacı birlikte gerçekleştirmeleri gerekir. Bu amaçlar; örgütsel açıdan verimlilik sağlamak, kalite ve maliyetlerde gelişme göstermek, Personel açısından ise iş tatmini sağlamaktır. İş tasarımında asıl amaç işlerin doğasının personel açısından daha fazla motive edici hale getirilmesidir (istasarimlariyaklasimlari.com).

2.7.2. İş Rotasyonu

Örgüt çatısı altında çalışan personelin motivasyonlarını ve ilgilerini canlı tutmak amacıyla bir işten diğer bir işe yönlendirilmesidir. Başka bir ifade ile bireyin aynı nitelikteki işlerde çalıştırılması ile gerçekleştirilir. Yapılmış olunan iş personel açısından sıkıcı bir hale dönüştüğünde, personel aynı nitelikteki başka bir işe sevk

edilir. Örneğin bir hafta sandalyenin ayağını monte eden bir personelin, diğer bir hafta sandalye için zımpara yapması gibi (Serinkan, 2008: 140). İş rotasyon yöntemi iş genişletilmesi yöntemi ile yakından ilişkilidir. Her iki yöntem de personelin yapmış olduğu işten soğumaması için işin doğasındaki görevlerin değiştirilmesi ile alakalıdır. İş rotasyonunun amacı personelin yapmış olduğu işten soğumasının azaltılmasıdır ve bu iş rotasyonu bireyin, bilgi ve kabiliyetlerini geliştirir, örgüt çatısı altında ki uyumu sağlamlaştırır ve iş tatminine olumlu katkı sağlar (Kerman, 2004: 15).

Konuya konaklama işletmelerinden bir örnek vermek gerekirse; personelin sürekli olarak aynı şifte aynı işi yapmalarından kaynaklanan sıkıcılığı gidermek için ve çalışma şartlarındaki uyumu sağlamak için bazı departmanlarda düzenli olarak (iki haftada, ayda) shift değiştirilerek iş rotasyonu yapılmaktadır. Buradaki asıl amaç monotonluğu ve sıkıcılığı azaltarak iş verimini artırmaktır (Şener, 2010: 110).

2.7.3. İşin Zenginleştirilmesi

Herzberg'in motivasyon teorisine dayanılarak geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu konuda ki asıl gaye personelin üstlenmiş olduğu sorumlulukları ve özgüvenleri artıran bireylerin, yapmış oldukları işlerde motivasyonları da artacağı yönündedir. İş zenginleştirilmesi personele daha fazla sorumluluk, kontrol ve gelişim sağlar (Kerman, 2004: 14). Başka bir ifade ile, yapılan işin personel açısından daha anlamlı ve önemli hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır (Tortop vd., 2010: 78). İş zenginleştirme yönteminde dikey yönde iş yüklemesi söz konusudur. Başka bir anlatım tarzı ile, personele yapmış olduğu iş üzerinde daha fazla kontrol verilmekte, bu yolla işle alakalı başarıma duygusu, sorumluluk ve fark edilme gibi pozitif duygular geliştirilmesine olanak verilmektedir. Zenginleştirmenin sağlandığı bir işte, iş ile alakalı gerek duyulan kaynakları kullanma, işi yaparken kullanacağı yöntem gibi konular personelin kontrolündedir. Bu sayede örgüt çatısı altındaki personelin, örgütsel ve bireysel gelişimine katkı sağlanmış olmaktadır (Serinkan, 2008: 141). Örgütsel ve bireysel gelişim sağlayan personel, yapmış olduğu işte daha fazla başarı gösterecektir. Başarı ile birlikte örgütsel ve bireysel verimlilik sağlanacaktır ve bu doğrultuda iş tatmini pozitif yönde ilerleyecektir.

2.7.4. İşin Genişletilmesi

İş genişletme yöntemi bir personelin tek bir iş sahası üzerinde uzmanlaşması yerine daha fazla işi öğrenerek işlerin yerine getirmesi manasına gelir. Bu sebeple iş genişletme yöntemi uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve tek düzeyliğin vermiş olduğu monotonluğu ortadan kaldırmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007: 204). Bahse konu yöntem ile alakalı bir örnekle anlatmak gerekirse, Yiyecek- İçecek işletmelerinde çalışan bir servis görevlisinin tek görevi masalara yiyecek sunmak ise belli bir zaman sonra yapmış olduğu işte sıkıcılık meydana gelecektir ve bunun sonucunda monotonluk başlayacaktır. Oysaki servis görevlisi yemeğin hazırlanışından masaya servisine kadar tüm aşamalardaki görevleri öğrenir ve işini genişletirse yapmış olduğu işi daha fazla sevecektir.

2.8. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin konusunda iki yönlü bir sonucu olduğu söylenebilir. Birey yapmış olduğu işten haz alma derecesi ile ilişki içerisindedir. Bu ilişki ya olumlu yönde ya da olumsuz yönde kendini gösterebilir.

2.8.1. İş Tatminin olumlu sonuçları

Eğer personel yapmış olduğu işten haz alıyorsa bu iş tatminine olumlu etkisi sunacaktır. Bu iş tatmini bireyin sosyal hayatına, iç dünyasına ve işini sürdürme şekline de yansır. İş tatmin seviyesi yüksek olan bir birey bunu sosyal hayatına, iş hayatına ve aile hayatına da yansıtır ve çalışmış olduğu ortamdan daha fazla haz alır. İş ortamından ayrıldığı zaman ailesi ve sosyal çevresi ile daha fazla mutluluk paylaşır. Bu durumların sonucunda; iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin sağlamış olur (Akbal, 2010: 78).

2.8.1.1. Başarı

Von Haller Gilmer, (1975), göre iş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi karşılıklı ve bağlantılı bir ilişki olarak görmek gerekir. Bu iki kavramın ilişki durumu birbirlerinin türevi olduğu söylenebilir. Başarının olduğu yerde iş tatmini, iş tatminin olduğu yerde başarıdan söz edilebilir. Personel yapmış olduğu işte göstermiş olduğu başarılar ödüllendirilecek, takdim edilen bu ödüller personel tarafından yeterli ve adil görüldüğü zaman daha yüksek seviyede bir tatmine neden olacaktır. Bunun sonucu olarak personelin başarısı iş tatminine etki edecektir (Akbal, 2010: 78).

2.8.1.2. Yaşam Tatmini

Rus yazar maksim Gorki, yaşam ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gözlemlemiş ve bu ilişkiyi; “ iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir. İş görev olduğu zaman, yaşam ise esarettir.” Sözleriyle açıklamıştır (Aşan ve Erenler, 2008: 2006). Varda (1999), Yaşam tatmini bireylerin tüm yaşamlarını içerir, bireylerin belirli bir duruma ya da belirli bir sürece ilişkin durumlarını değil topyekûn yaşamlarının tatmini anlamına gelmektedir (Dilmaç ve v.d, 2011: 4). Bahse konu tanımlamayı bir örnekle anlatmak gerekirse; bireyin yediği herhangi bir yiyecekten tatmin olması, hayatının genelinden nasıl bir tatmin elde ettiği konusunda hiçbir anlama ifade etmez. Tüketmekten haz aldığı bir yiyeceği tükettiğinde tatmin sağlayabilir ama bu bütün yaşamında tatmin olduğu anlamına gelmez (Haybron, 2004: 3).

Veenhoven (1996), yaşam tatmini bir bütünlük arz edecek şekilde tüm yaşamın kalitesinin, pozitif olarak gelişiminin derecesi olarak tanımlarken, yaşam tatmini belirleyicileri olarak; toplum kalitesi, bireyin toplumdaki konumu, iş çevresi, kişisel kabiliyetleri, v.s gibi etmenlerin bütünlüğüdür (Özgen, 2012: 6). Bu kapsamda iş tatmini yaşam tatmininin bir parçası olarak görülmektedir. Bireyin iş çevresinden aldığı tatmin derecesi bütünlük arz eden yaşam tatminini etkiler.

2.8.1.3. Güdülenme

(Simither, 1998); Endüstri ve işletme felsefesi açısından, iş tatmininin personelin güdülenmesine bağlı olarak açıklanması yaygındır. Bu açıdan bahse konu tanımlamaya eğilim gösterildiğinde, güdülenme seviyesi artıkça personelin yapmış olduğu işteki performansı ve tatmini artmaktadır (Akman, 2007.v.d: 32).

Güdülenme ve iş tatmini ilişkisi, insan faktörünün işletme biliminin en önemli öznelerinin başında gelir. Örgüt yöneticileri etkinliği ve verimliliği en üst seviyede tutmak için personelin güdülenmesini istemektedir. Bu açıdan güdüleme ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde örgütlerin başarımları düzeyleri ile ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bu ilişkinin analizi son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri bu analizi iyi yapabilir ve işletmeye adapte edebilirlerse işletmelerin başarılı olma dereceleri yüksek olacaktır (Sakarya, 2011: 1).

2.9. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bireyin yapmış olduğu işten haz alma duygusu ya da mutluluk seviyesinin azalması iş tatminsizliğini doğuracaktır. Birey iç dünyası ve çevresiyle bir bütünlük arz eder. Tatmin ya da tatminsizlik bireylerin iç dünyasını ve yaşamış olduğu çevreyi etkiler. İş tatminsizliği; Örgütsel ve bireysel sonuçları olarak incelenebilir.

2.9.1. Örgütsel Sonuçlar

ABD'nin büyük su ya da büyük göl manasına gelen Michigan eyaletinde bulunan Ford Otomobil Fabrikasının bulunduğu arazide yer alan bir tabelada: " Ben haftada kırk saatimi burada geçiriyorum" yazısı mevcuttur (Akbal, 2010: 79). Konuya bu bağlamdan bakıldığında, personel için örgüt çok önemlidir. Fiziki şartlarından, ulaşımına, sosyal faaliyetlerinden, arkadaşlık ortamına kadar birçok faktörün önemi de artmaktadır. Personelin yapmış olduğu işten tatmin olamaması aşağıdaki sorunların oluşmasına yol açmaktadır.

2.9.1.1. İşe Gitmede İsteksizlik

Personelin çalışmış olduğu örgüt içerisinde mutsuz olması; personelin işine gitmede isteksizlik oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile birey iş ortamında ya da bireysel yaşamında tatmin olamaması yapmış olduğu işe gitmede negatif yönlü bir etki yapabilmektedir.

Üretken ve mutlu olan insan sadece özel yaşamında değil iş yaşamında da tatminlidir. Örgütlerde personelin iş tatmin seviyesinin az olması başka bir ifade ile iş tatminsizliğinin oluşması sadece bireysel manada sonuç doğurmayacaktır. Örgütsel sonuçlardan bir tanesi olan işe gitmede isteksiz olma seviyesinde bir artış gösterebilmektedir (Bozkurt, 2008: 3).

İşe gitmede isteksiz olan personeli birçok faktörün etkilediği gözlenmiştir. Örgütün yerleşim yerine olan ulaşım zorluğu, personelin çalışmış olduğu shifti, sunulan sosyal imkânlar, iş arkadaşları ile iletişimin tam sağlanamaması, yöneticilerin baskıcı tutumları, fiziki ortamın yetersizliği, ya da özel yaşamdaki olumsuzluklar personelin işinden uzaklaşmasına olumsuz etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile personel işine karşı alakasının azalması ve bunun türevlerinden bir tanesi olan işe gitmede isteksizlik oluşturacaktır.

2.9.1.2. Örgütten Ayrılma

Personelin örgütten ayrılması sorunu, personel davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu unsurlar araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

(Hausdorf, 1994), personelin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Birey eğer örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gelişmesine katkı sunmak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İşten ayrılma isteği personelin istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir davranıştır (Rusbelt, v.d, 1988: 599).

2.9.1.3. Devamsızlık

Devamsızlık, personelin çalışma programına ya da planına göre, çalışması gerekli zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 251). Ayrıca devamsızlık, uzun yıllardır toplumsal ve özel ilgi gerektiren eğitimsel, sosyal ve adli bir problemdir (National Center for School Engagement, 2005). Devamsızlık konusunun adli bir boyutunun var olması gözden kaçırılmaması gereken bir unsurdur. Kamusal ve Özel faaliyet gösteren Örgütlerde devamsızlık yapmanın hukuki bir müeyyidesi vardır. Bu müeyyideler kanunlarda ya da disiplin tüzüklerinde saklıdır.

Personelin işinin başında olmaması üretimin aksamasına neden olmaktadır. Personel örgütler açısından bir maliyet unsuru olarak görülmektedir ve devamsızlık yapılması bu maliyeti daha fazla artırmaktadır. Bu sebeple, pek çok bilim insanı tarafından ilgi çeken bir konu olmaktadır (Keleş, 2006: 96). Bu konu ancak, Örgütlerde haklı nedenler neticesinde yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı, ayrı değerlendirmek gerekmektedir (Kaplan, 2011: 134). Devamsızlığın, tek bir nedeni iş tatminsizliği değildir, ama devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışmada, devamsızlıkla tatmin arasında negatif korelasyon olduğunu, bu sebeple devamsızlığın, iş tatmini arasında bir ilişkinin varlığı söylenebilir (Baştemur, 2007: 53).

İş tatmini ve devamsızlık bağı incelendiği birçok ülkede; Avusturalya, Kanada, Yeni Zellanda ve Amerikada yapılan alan çalışmasında; birbirleri ile ahenk içerisinde çalışan

bireylerin iş tatmin seviyeleri yüksek ise daha az devamsızlık yaptıkları, iş tatmin seviyeleri daha düşük ise o zaman devamsızlığı artığı gözlenmiştir (Çetinkanat, 2000: 41). Fakat kimi bilim insanlarına göre; örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında bir ilişki saptanamamıştır. Bu çelişkiyi ortaya çıkaran sebebin, devamsızlık konusuna bakışın farklı oluşundan kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda, hastalık, ölüm, sakatlık gibi zorunlu nedenlerle işe gelmeme durumları da ele alınırken, bazı araştırmalarda ise bu durum devamsızlık konusuna dâhil edilmektedir ve bu durum ise araştırmaların sonucuna etki etmektedir (Keleş, 2006: 97).

Robbins, (2001), New York ve Chicago bulunan bir mağazada işgücü devir hızını belirleyen bir çalışma yapmıştır. Chicago da gerçekleşen bir kar fırtınası sonrasında mağazada çalışanların işe gelme oranları ile aynı gün New York'ta bulunan aynı mağazanın şubesinde çalışan personelin devam oranları kıyaslanmıştır. Şunu belirtmek gerekir ki mağazanın politikasında işe gelmemenin cezası çok ağırdır. Chicagoda ki çalışanların kar fırtınasını bahane ederek işe gelmedikleri gözlenmiştir. Fakat iş tatmin seviyesi yüksek olan personelin işe geldikleri görülmüştür. New York'ta ki şubede ise devam oranı % 96 olarak saptanmıştır (Eronat, 2004: 67).

2.9.1.4. İşbirliği Sağlayamama

Günümüzdeki örgütlerin işleyişleri ve piyasada tutunmaları açısından iş birliği sağlanması önem arz etmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgüt çatısı altında ekip ruhunun da ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Eğer bir personelde iş tatminsizliği hasıl olmaya başlamışsa, sorumluklarının yanı sıra iletişimde de bir zayıflama olmaya başlayacaktır. İletişimin azalması ve iş tatminsizlik seviyesinin yükselmesi örgüt çatısı altında olması gerek ekip ruhunu ve iş birliğini de zayıflatacaktır.

2.9.1.5. İşte Hata Yapma

İş tatmin seviyesi düşen personelin işine olan ilgisi zayıflayabilmektedir. Bu sebep personelin işine olumsuz yönde etki edebilir. Yapmış olduğu işte otokontrolü zayıflar, işinde hata yapabilir. Konuya hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından bakıldığında zaman; ön büro personeli olarak görev yapan bir personelin misafir giriş çıkışlarına dikkat etmesi gerekmektedir. İş tatminsizliği oluşan personelin işine

yoğunlaşması zayıflayacaktır. Bu sebeple resepsiyon görevlisinin işinde hata yapma olasılığı da artacaktır. Misafirin karşılandığı ilk yerin otelin lobisi ve işlemlerinin yapıldığı yer ön büro olması bu departmanda görev alan personelin daha dikkatli olması gerekmektedir. Bu departmanda çalışan personel; misafirin karşılanmasından, otelden uğurlanmasına kadar misafir ile en fazla iletişim kuran personeldir. İş tatminsizliğinin işte hata yapma durumu otel işletmesine maliyet artırıcı bir etki oluşturacağı da düşünülmelidir.

2.9.1.6. İş Gücü Devir Hızı

İş gücü devri belli bir zaman aralığında bir işletmede çalışmaya başlayan ve işten ayrılan personel hareketidir. İş ve işçi bulma kurumu ise işgücü devrini “ işçi devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişiklikler” şeklinde tanımlamıştır (Eronat, 2004: 22).

İş gücü devri, genel manada iş tatminsizliği, düşük moral, personelin cinsiyeti, iktisadi hayat, ücret, teknolojik etmenler, örgüt kültürü ve çevresel faktörler gibi geniş yelpazede ele alınan bir konudur. Bu sebeple iş gücü devrini tüm yönleri ile tanımlamaya çalışmak oldukça güçtür. Kimi bilim insanları, örgütte çalışanların kendi arzuları ile işten ayrılmaları ele alınarak incelenirken, bu konuda kimi bilim insanları ise işten çıkarılmalarında eklenmesi görüşünü benimseyerek çalışmalar yapmışlardır. Bu sebeple literatürde farklı görüşlerin varlığı görülmektedir (Tambay, 2006: 4). Bu bağlamda düşünüldüğünde personelin kendi arzusu ile işten ayrılması demek istifa etmesi demektir. Personeli istifa etmeye iten nedenlerin araştırılması ve istifanın sadece iş tatminsizliğine bağlanmaması gerektiği düşünülmektedir.

Davis (1988), yapmış olduğu çalışmada iş tatmini seviyesinin düştüğü örgütlerde dört yıl zaman zarfında personel şikâyetlerinde ve farklı belirtilerde artış gözlenmiştir. Devamsızlık % 5, İş gücü devri % 70, şikâyetler, % 38, disiplin cezaları ise % 44 artmıştır (Eronat, 2004: 66).

Tütüncü (2003), Muğla ili konaklama işletmelerinde yapmış olduğu araştırmaya, 359 personel katılmıştır ve katılanların 210' u erkek katılımcı, 149'u bayandır. Katılımcıların turizm endüstrisinde iş yeri değiştirme sıklıkları analiz edildiğinde 0-2 defa iş yeri değiştirenlerin 205 kişi olduğu ve oransal ifadesi ise % 57.1 oranındadır. 3-5

defa işyeri değiştiren personel oranı ise 126 kişi ve % 35.1 oranındadır. 6 ve üzeri yer değiştiren personel oranı ise 28 kişi ile % 7.8 oranına sahiptir (Tütüncü, 2003: 157).

Bahse konuya otel işlemleri açısından bakıldığı zaman; bilindiği üzere yapılan çoğu araştırmada otel işletmelerinde çalışan personelin iş gücü devir hızı yüksek çıkmaktadır. Bunun sebeplerinin başında hizmet sektörünün çoğu mevsimlik özellik göstermesinden kaynaklandığını gösteren araştırmalar mevcuttur. İstifa ya da işten çıkarılma durumunun otel işletmelerinde nüfuslu olmasını sağlayan etmenlerin araştırılması gerekliliği gözlenmiştir. Otel işletmelerinde çalışan personelin yapmış olduğu işten tatmin olmama durumu istifa etmesine sürüklemesi işgücü devir hızına etki etmektedir. Fakat sadece iş tatminsizliğinin işten ayrılması için gerekli bir sebep olması düşünülmemelidir. Bunun yanı sıra ücret, kariyer, fiziki şartlar yönetici bakış açısı, çoğu işletmenin dönemlik arz etmesi gibi nedenlerin varlığı da iş gücü devir hızına etki eden nedenler olduğu gözlenmektedir.

2.9.2 Psikolojik Sonuçlar

İş tatminsizliği birey ve ruh sağlığı açısından negatif yönlü bir etkisi olabilir. Birey çalışmış olduğu örgütte mutlu değilse ve yapmış olduğu işten tatmin de sağlayamıyorsa, işe ve işle alakalı tüm faktörlere karşı olumsuz yönde bir tutum sergileyebilir (Parsak, 2010: 46-47).

2.9.2.1. Saldırgan Davranışlar

Bireyler çalışma hayatında ya da sosyal hayatlarında önlerine çıkan engelleri normal yollardan çözüme ulaştırmak yerine fiziksel ve psikolojik şiddet uygulayarak çözüme ulaştırmayı tercih edebilmektedirler. Bunun sonucunda başkalarına şiddet uygulayabilirler. Bireylerde personelin çalışma hayatındaki iş tatminsizliği en çok rastlanan olaylardan birisidir saldırgan davranışlar. Saldırganlığın önemli sebeplerinden bir tanesi öfkedir. Personeli kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık kompleksi ve kaygılardan kurtulmak için öfkeye başvurabiliyor. Genellikle; öfke, kızgınlık, saldırganlık birbirleri ile bağlantılı kavramlar olarak görülmektedir. Saldırgan davranışların arka planında öfke ve kızgınlıktan farklı olarak; kin, nefret, düşmanlık gibi yok edici duygular bulunabilmektedir (Davran, 2014: 62). Bahse konu kavrama bu

bağlamdan bakıldığı zaman, personelin tatmin sağlayamaması sonucunda saldırganlık gösterebilir.

2.9.2.2. Stres Tepkileri

Selye, (1976), stresi'' organizmanın herhangi bir duruma karşı gösterdiği sıra dışı tepki'' olarak tanımlamıştır. İş stresi ise; her şeyden önce bireyin işi ve iş sahasını anlaması ile ilgilidir. Belirli bir durum ya da olay bir birey için stres faktörü olurken bir başka birey için son derece basit ve önemsiz bir konu olabilir (Karadal: 83). Bu bağlamda stresin ne demek olduğunu ve strese etki eden faktörlerin neler olduğunu bilmek önem arz etmektedir. Aileden, örgüt yaşamından, iş ve sosyal arkadaşlardan, devletten kaynaklanan türlü baskı ve istekler dış stres kaynaklarıdır. Bireyin kendi iç dünyasında yaşadığı baskı ve arzular ise iç stres kaynaklarını oluşturmaktadır. İç stres kaynakları; hırs, maddecilik, rekabet ve hırçınlıktır. Çoğu kez iç stres kaynakları dış stres kaynaklarından daha güçlüdür. Bu kaynakların iç dünyada otokontrolü sağlanamasa ise iş tatminsizliği oluşur. Örgüt yöneticilerinin ve bireylerin stres kaynaklarını azaltma ya da stresi önleme faaliyeti yürütmeleri gerekmektedir. Stres kaynaklarının nüfus etmesi iş tatminsizliğine yol açabilir. Stres ile baş etmeye yönelik olarak alınan önlemler arasında; spor, yoga, vs. gibi faaliyetler bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmanın örneklem grubunda bulunan bireylerin % 61,6' sının spor yaptığı belirtilmiştir (Özkaya, 2008, v.d, 164).

Bahse konu kavramı konaklama işletmeleri açısından ele almak gerekirse; çalışan personelin hizmet üretmesi ve ürettiği hizmeti aynı anda takdim etmesi bireyi strese sürükleyebilir. Yirmi dört saat esasına göre faaliyet gösterilmesi gece shiftin varlığı demektir. Gece çalışanları iş hayatında ve sosyal hayatında strese yatkın olabilmektedir. Konu yelpazesi geniş olan konaklama işletmelerinde çalışan personelin strese yakalanmaması için örgüt içerisinde önlemler alınması son derece önem arz etmektedir.

2.9.2.3. Çekilme

Geriye dönüş davranışları şeklinde ifade edilebilir. Engellenmek karşısında bireyin kendini savunması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz savunma mekanizması; her şeye evet diyen, çekingen, içine kapanık, bireylerde görülmektedir. Çocuksu

davranış, başkalarının arkasından konuşmak, başkaları ile alay etmek, zorlama ile yaptırılan bir iş karşında bayanların ağlaması, erkeklerin ise surat asması şeklinde kendini göstermektedir (Eren, 2000: 235). Bu tip davranışlar bireyi iç dünyasında zamanla olumsuz düşünelere sevk edecek ve bireyin iş tatmin seviyesini düşürebilir. Örgüt çatısı altında dedikodular ve çocuksu davranışlar ekip ruhuna zarar verebilir ve bu zararlar hem örgüte hem de bireye zararlı olacaktır. İş tatmini ile ekip ruhu arasında anlamlı ilişki kuran araştırmanın varlığı, bu aktörlerinde iş tatmini ile bir bağ kurulabileceğine işaret etmektedir.

2.9.2.4. Direnme

Bahse konu kavram; saldırganlık, çekilme ya da strese göre daha olumlu bir davranıştır. Bireyin yol açmış olduğu engellere karşı pes etme yerine daha fazla gayet göstererek engelleri ortadan kaldırmaya yönelik bir tutum sergilemesidir. Bahse konu kavramı bir örnekle anlatma gerekirse; örgüt çatısında bulunan diğer arkadaşları ile iletişimi zayıflayan bir bireyin daha fazla emek göstererek doğru bir iletişim kanalı tesis etmeye çalışmasıdır. Kısacası olumsuzluklara karşı çözüm üretmeye çalışmasıdır.

2.9.3. Fiziksel Sonuçlar

İş tatmini ile alakalı bilimsel araştırmalar incelendiği zaman bireyin yapmış olduğu işten haz alma derecesi düşük ise iş tatminsizliği yaşadığı gözlenmektedir ve bu bağlamda düşünüldüğünde personelin çeşitli fiziksel sorunlar yaşadığı saptanmıştır. Bunlar; yorgunluk, nefes darlığı, uykusuzluk, stres, iştah kaybı, v.s gibi birey sağlığını ilgilendiren sorunlardır. Yapılmış olan araştırmalarda iş tatminsizliği ile sinirsel ve duygusal bozukluklar; işahsızlık, uykusuzluk ve duygusal bozukluk gibi aktörler arasında yüksek seviyede bir bağ kurulduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, 1996: 225).

2.10. Konuyla İlgili Daha Önce Yapılan Araştırmalar

Pelit, (2008), Konaklama işletmelerinde yapmış olduğu araştırmasında, personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine ilişkisini incelemiştir. Türkiye'nin yedi bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerinde

gerçekleştirilmiş bir araştırmadır. Konaklama işletmelerinde görev alan 1854 personel üzerinde anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Bahse konu çalışmada personel güçlendirme kavramına ilişkin anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Personelin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarının; işletme yönetim uygulamalarını içeren davranışsal güçlendirme algılamalarından daha olumlu hususu dikkat çekmiştir. Psikolojik ve davranışsal güçlendirmenin, konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini üzerinde önemli etkisi olduğu ve personel güçlendirme uygulamalarının bütünlük arz edecek şekilde uygulanması daha etkili ve güçlü olduğu saptanmıştır. Bahse konu araştırma örneğinde çalışan personelin iş tatmin derecesine etki eden en olumsuz unsurun; ücret faktörü olduğu, en önemli unsurun ise işletmeye ilişki fiziki şartlar ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Demir, (2010), yapmış olduğum çalışmasının bir benzeridir. Bu çalışmayı yenileme gereği içeren nedenler ise; konaklama işletmelerinde çalışan personelin, iş gücü devir oranının yüksek olması, İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personelin bu zaman zarfında personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisinin yeniden incelenmesi gerekliliğidir. Ayrıca davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerine etkisi ve iç tatmin, dış tatmin, genel tatmin seviyesinin ölçülmesidir. Bu zaman zarfında değişen ya da gelişen bir faktörün saptanması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. En önemli aktör ise; 2010 yılında yapılan bu çalışmada ki örneklemin büyütülme ihtiyacıdır. İstanbul turizmi ülkesel ve bölgesel açıdan önemli olması, turizm endüstrisinin son yıllarda büyük ölçekte istihdama katkısı bilinmektedir. Demir, bahse konu çalışmasında, personel güçlendirme uygulamasının, iş tatmin seviyesine orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını saptamıştır. İş tatmini değişkenin personel güçlendirme değişkeninden % 62 oranında etkilendiği belirlenmiştir.

Şahin, (2007), personel güçlendirmenin, iş tatminine ve örgütsel bağlılığının araştırıldığı bu çalışmasında, Yaş, eğitim, mesleki eğitim, çalışılan departman, gelir, çalışma süresi, anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Personel güçlendirme uygulaması ile turizm eğitimi arasında pozitif ve istatistiksel anlamda bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Seçgin, (2007), Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama adlı çalışmasında; Ankara ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personel üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bahse konu çalışmanın sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan yönetici konumundaki personelin güçlendirme uygulamalarına yönelik algısının, ast konumdaki personelin algısından daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmelerinde görev alan personelin eğitim seviyesine yönelik bulgularında ise; Yüksekokul ve üzeri eğitim almış personelin, orta ve daha alt seviyede olanların güçlendirme algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. İş tecrübeleri beş yıl ve daha üzeri olan personelin personel güçlendirme algılarının beş yıldan az olanlarda daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka elde edilen bulgular arasında güçlendirme uygulamasının alınan ücret ile ilişkili olduğu verisi elde edilmiştir. Bahse konu çalışmada, araştırmanın uygulama sahasında bulunan konaklama işletmelerinde; personel güçlendirme uygulamasının yeterince uygulanmadığı verisi elde edilmiştir.

Çöl, (2004), Personel güçlendirme uygulamasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin araştırıldığı bir çalışmadır. Örneklemi ise kamu üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri olmuştur. Fakat vakıf üniversiteleri olumlu dönüşleri mevcut olmamıştır. Sonuç olarak 13 kamu üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari çalışanlar üzerine uygulanmıştır. Akademisyenlik yapan çalışanların güçlendirme algılarının beş sosyo-yapısal özeliğten; bilgiye erişim, katılımcı iş iklimi ve sosyal- politik destek değişkenleri tarafından pozitif yönlü bir etkinin varlığı saptanmıştır. Akademik kadronun güçlendirme algıları ile aralarında her hangi bir ilişki tespit edilmeyen aktörler ise rol belirsizliği ve kaynaklara erişimdir. Bahse konu çalışmanın idari kadrosunda ise; güçlendirme algılarında; bilgiye erişim, rol belirsizliği, kaynaklara erişim değişkenleri tarafından açıklanmıştır. Sosyo-politik destek ve iş ikliminin idari çalışanlar açısından güçlendirme algısı üzerinde bir etkisinin varlığı tespit edilmemiştir. Bu bağlamda hem akademik kadroda hem de idari kadroda mevcut olan güçlendirme algısında pozitif yönlü tek etken bilgiye erişim olduğudur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

Metodoloji

3.1.Araştırmanın Sorunsalı

Bu kapsamda araştırmanın temel araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmektedir:

Otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi nedir?

3.2.Araştırmanın Amacı

Literatür taramasında elde edilen veriler ışığında personel güçlendirme kavramı iş süreçleri içerisinde yer alan personelin işi ile ilgili güçlendirilmesi temeline dayalı bir yönetsel etkinliği artırma yöntemi olarak ifade edilebileceğinden dolayı personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve hangi boyutlarda iki değişken arasında anlamlı benzerlik ve farklılıklar boyutunda etkileşim olduğunun tespiti otelcilik sektörü araştırma alanı olarak seçilen bu çalışmanın temel sorunsalı olarak belirlenmiştir.

3.3.Araştırmanın Önemi

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu bir sektör olan turizm endüstrisi açısından insan faktörü diğer endüstriler ile kıyaslandığında daha fazla önem arz etmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde; emek yoğun olan turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin sahip olduğu en önemli aktör insan kaynağıdır. İşletmelerin piyasada sürekliliğini sağlaması adına bu kaynağın etkin ve verimli kullanılması kaliteli hizmeti doğuracaktır. Endüstri bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler bu verimliliğin seviyesini yükseltmek ve sahip olduğu insan kaynağını dinç tutabilmek için personel güçlendirme uygulamalarına gereken özeni göstermelidirler.

Personel güçlendirme uygulamalarına örgüt içinde daha fazla önem verilmesi; personelin sorun çözme becerilerine olumlu bir katkı sunacaktır. Sorunlara farklı çözümler getirebilen personel, kendini daha huzurlu hissederek motivasyonunu artıracaktır. Bu bağlamda; örgütler personel güçlendirme uygulamasını kurumsal bir kültür haline gelmesi giderek önemini artırmaktadır.

3.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorusundan hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir.

H1. Genel personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H2. Genel personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H3. Genel personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.

H4. Davranışsal personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H5. Davranışsal personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H6. Davranışsal personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.

H7. Psikolojik personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H8. Psikolojik personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H9. Psikolojik personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.

3.5.Araştırma Yöntemi

Bu bölümün amacı, araştırmada ulaşılan bulguların hangi aşamalardan geçilerek elde edildiğini kısaca ortaya koymaktır. Bu nedenle; öncelikle, araştırma kapsamında kullanılan ölçek aracının özellikleri, verileri toplama yöntemi, evren ve örneklem, verilerin istatistiksel analizleri nasıl toplandığı hakkında bilgi vermektir.

3.5.1.Araştırmada Kullanılan Ölçek

Çalışmada, yönetim tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin (davranışsal güçlendirme) belirlenmesinde, Niehoff vd. (2001), tarafından geliştirilen güçlendirme ölçeği başta olmak üzere, konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalarda kullanılan güçlendirme ölçekleri ve araştırmacı tarafından, güçlendirmenin bu boyutunun (davranışsal) kapsamına ilişkin, ilgili literatürde belirtilen hususlardan yararlanılarak, davranışsal güçlendirme kapsamında değerlendirilen; kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme ile ödüllendirme ve geri besleme boyutlarını içeren anket formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada, personelin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla Spreitzer (1995; 1996), tarafından geliştirilen “psikolojik güçlendirme algısı” soru formu çerçevesinde hazırlanan psikolojik güçlendirmenin içerikleri, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını kapsayan ifadelerden oluşan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.

Personelin iş tatminini ölçmeye yönelik araştırmada kullanılan ölçek ise, Weiss vd. (1967), tarafından geliştirilen ve iş tatminini ölçen kapsamlı bir iş tatmin ölçeği ve Minnesota tatmin Ölçeği çerçevesinde hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Pelit (2008) yapmış olduğu araştırmasında kullandığı anket formundan yararlanılmıştır.

Personel güçlendirme algısının psikolojik ve davranışsal güçlendirme bazında ölçülebilmesi açısından ölçekte yer alan ilgili bölüm ekte sunulan anket formundaki değişkenler çerçevesinde ifade edilmiştir.

3.5.2.Verileri Toplama Yöntemi

Personel güçlendirmenin iş tatminine etkisinin analiz edilebilmesi için örneklemden elde edilen verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Konuyla ilgili olarak çeşitli bilim insanları tarafından, değişik zaman ve evrenlerde gerçekleştirilip, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçek haline getirilmiş, çeşitli anket formları bulunmakla birlikte, bu çalışmada kullanılacak olan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgilerin verilmesinde fayda görülmektedir.

3.5.3.Evren ve Örneklem

TUROB’un 2013 Kasım ayı verileri dikkate alındığında İstanbul’da 5 Yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı 48, 4 Yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı ise 95’tir. Ayrıca Turizm Bakanlığı İstatistiklerine göre 2014 verileri dikkate alındığında 5 yıldızlı konaklama tesisi sayısında artış olmuştur. Bu artışa göre 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı 60’ a ulaşmıştır. Bu araştırma kapsamında İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tamamı ile iletişim kurulmuş araştırmanın uygulama safhası için 41 adet 5 yıldızlı ve 71 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesinden olumlu cevap alınarak anket uygulaması yapılmıştır. Toplam 832 anket cevaplandırılmış ancak 38 anket soruların tamamının cevaplandırılmamış olması ve işaretleme hataları ve

benzeri deformasyonlar sebebiyle analiz sürecine dahil edilmemiştir. Analiz sürecine dahil edilen toplam anket sayısı 794'tür.

Bu araştırmanın evreni Türk otelcilik sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak tüm Türkiye otelleri üzerinde araştırmanın uygulama safhasının gerçekleştirilmesi hususunda karşılaştırılması muhtemel diğer problemlerde dikkate alınarak İstanbul İli ve İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir.

İstanbul Otelcilik sektörünün örneklem olarak seçilmesi Turizm sektöründe bütün yıl faaliyet gösteren bir şehir olması, gerek turizm türlerinin büyük çoğunluğunun uygulanabilirliğine elverişli olması ve Türk turizm sektöründe en fazla misafir ağırlayan bölge olmasıdır. 4 ve 5 yıldız konaklama işletmeleri ise diğerlerine oranla daha kurumsal yapıda faaliyet göstermeleri sebebiyle araştırma örnekleminde uygulama açısından anlamlı bulunmuştur. Modern anlamda faaliyet gösteren departmanlara sahip olması ve büyük yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının önem arz ediyor olması, çalışma alanımıza yön veren bazı etkilerdir. Araştırmanın örnekleminin İstanbul ilimiz ile sınırlı kalmasına etki eden sebeplerin başında zaman ve maliyet unsuru bulunmaktadır. İstanbul turizmi yıl boyu süren ve devamlılık arz eden turizm destinasyonu olması başka bir etkendir.

3.5.4.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven Aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.Bulgular ve Değerlendirme

Personel güçlendirme ölçeğindeki 39 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.964$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.940>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %49.581 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Personel güçlendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 4:
Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Davranışsal Güçlendirme (Özdeğer=16.714)	Personel güçlendirme24	0,708	29,720	0,956
	Personel güçlendirme12	0,703		
	Personel güçlendirme8	0,697		
	Personel güçlendirme7	0,693		
	Personel güçlendirme13	0,687		
	Personel güçlendirme11	0,680		
	Personel güçlendirme6	0,669		
	Personel güçlendirme37	0,668		
	Personel güçlendirme21	0,663		
	Personel güçlendirme2	0,646		
	Personel güçlendirme25	0,645		
	Personel güçlendirme9	0,645		
	Personel güçlendirme39	0,644		
	Personel güçlendirme38	0,638		
	Personel güçlendirme26	0,625		
	Personel güçlendirme4	0,622		
	Personel güçlendirme1	0,609		
	Personel güçlendirme10	0,606		
	Personel güçlendirme36	0,604		
Personel güçlendirme22	0,574			

	Personelgüçlendirme27	0,561		
	Personelgüçlendirme23	0,533		
	Personelgüçlendirme35	0,523		
	Personelgüçlendirme15	0,510		
	Personelgüçlendirme3	0,503		
	Personelgüçlendirme5	0,477		
	Personelgüçlendirme14	0,474		
Psikolojik Güçlendirme (Özdeğer=2.622)	Personelgüçlendirme31	0,771	19,861	0,910
	Personelgüçlendirme32	0,767		
	Personelgüçlendirme30	0,742		
	Personelgüçlendirme33	0,728		
	Personelgüçlendirme29	0,713		
	Personelgüçlendirme28	0,692		
	Personelgüçlendirme20	0,614		
	Personelgüçlendirme17	0,613		
	Personelgüçlendirme16	0,534		
	Personelgüçlendirme19	0,508		
	Personelgüçlendirme34	0,490		
	Personelgüçlendirme18	0,489		
Toplam Varyans %49.581				

Personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Davranışsal Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Davranışsal Güçlendirme faktörünü oluşturan 27 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.956$ olarak, açıklanan varyans değeri %29.720 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Psikolojik Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Psikolojik Güçlendirme faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.910$ olarak, açıklanan varyans değeri %19.861 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

İş tatmini ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = 0.941$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda

($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.937>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %55.414 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 5:
İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Dışsal İş Tatmini (Özdeğer=9.457)	İş Tatmini 12	0,795	29,993	0,921
	İş Tatmini 13	0,722		
	İş Tatmini 11	0,714		
	İş Tatmini 15	0,699		
	İş Tatmini 14	0,695		
	İş Tatmini 17	0,664		
	İş Tatmini 1	0,660		
	İş Tatmini 16	0,655		
	İş Tatmini 18	0,625		
	İş Tatmini 9	0,590		
	İş Tatmini 10	0,568		
İçsel İş Tatmini (Özdeğer=1.626)	İş Tatmini 3	0,568	25,421	0,888
	İş Tatmini 6	0,802		
	İş Tatmini 5	0,781		
	İş Tatmini 2	0,690		
	İş Tatmini 7	0,671		
	İş Tatmini 8	0,667		
	İş Tatmini 4	0,660		
	İş Tatmini 19	0,638		
İş Tatmini 20	0,620			
Toplam Varyans %55.414				

İş tatmini ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve

açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Dışsal İş Tatmini olarak ele alınmıştır. Dışsal İş Tatmini faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.921$ olarak, açıklanan varyans değeri %29.993 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler İçsel İş Tatmini olarak ele alınmıştır. İçsel İş Tatmini faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.888$ olarak, açıklanan varyans değeri %25.421 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.1.Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1.1.Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Personelin cinsiyet değişkenine göre 462'si (%58,2) erkek, 332'si (%41,8) bayan olarak dağılmaktadır. Personelin yaş değişkenine göre 163'ü (%20,5) 18-25 yaş, 358'i (%45,1) 26-35 yaş arası, 191'i (%24,1) 36-45 yaş arası, 82'si (%10,3) 45 yaş ve üzeri yaş olarak dağılmaktadır. Personelin eğitim düzeyi değişkenine göre 61'i (%7,7) ilköğretim mezunu, 329'u (%41,4) lise mezunu, 337'si (%42,4) üniversite mezunu, 67'si (%8,4) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Personelin çalışılan birim değişkenine göre 204'ü (%25,7) üretim, 90'ı (%11,3) pazarlama, 100'ü (%12,6) muhasebe, 52'si (%6,5) araştırma-geliştirme, 130'u (%16,4) halkla ilişkiler, 39'u (%4,9) finansman, 75'i (%9,4) insan kaynakları, 104'ü (%13,1) satın alma olarak dağılmaktadır. Personelin tecrübe değişkenine göre 369'u (%46,5) 0-5 yıl arası, 210'u (%26,4) 6-10 yıl arası, 110'u (%13,9) 11-15 yıl arası, 56'sı (%7,1) 16-20 yıl arası, 49'u (%6,2) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin tecrübe, departman, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet kriterleri açısından birbirinden farklı kriterlere ait olması, araştırmanın İstanbul otelcilik sektöründe çalışan her tanımlayıcı özelliğe ait gruplara ilişkin genel sonuçlar içermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6:
Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	462	58,2
	Bayan	332	41,8
	Toplam	794	100,0
Yaş	18-25 Yaş	163	20,5
	26-35 Yaş Arası	358	45,1
	36-45 Yaş Arası	191	24,1
	45 Yaş Ve üzeri Yaş	82	10,3
	Toplam	794	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim Mezunu	61	7,7
	Lise Mezunu	329	41,4
	üniversite Mezunu	337	42,4
	Lisansüstü	67	8,4
	Toplam	794	100,0
Çalışılan Birim	Üretim	204	25,7
	Pazarlama	90	11,3
	Muhasebe	100	12,6
	Araştırma-geliştirme	52	6,5
	Halkla İlişkiler	130	16,4
	Finansman	39	4,9
	İnsan Kaynakları	75	9,4
	Satın Alma	104	13,1
	Toplam	794	100,0
Tecrübe	0-5 Yıl Arası	369	46,5
	6-10 Yıl Arası	210	26,4
	11-15 Yıl Arası	110	13,9
	16-20 Yıl Arası	56	7,1
	21 Yıl Ve üzeri	49	6,2
	Toplam	794	100,0

4.1.2. Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde aşağıdaki tablo aracılığı ile personelin personel güçlendirme algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

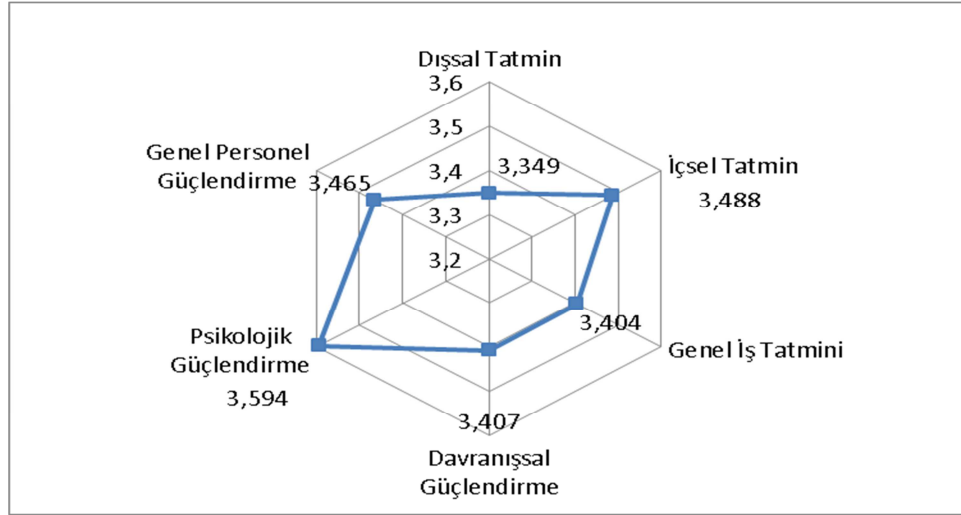
Tablo 7:
Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler

	Ortalama	Standart Sapma	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin	Genel İş Tatmini	Davranışsal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Genel Personel Güçlendirme
Dışsal Tatmin	3,349	0,811	1,000					

İçsel Tatmin	3,488	0,804	0,716**	1,000				
Genel İş Tatmini	3,404	0,751	0,954**	0,892**	1,000			
Davranışsal Güçlendirme	3,407	0,758	0,806**	0,660**	0,804**	1,000		
Psikolojik Güçlendirme	3,594	0,754	0,614**	0,699**	0,697**	0,746**	1,000	
Genel Personel Güçlendirme	3,465	0,714	0,791**	0,711**	0,817**	0,976**	0,872**	1,000

Araştırmaya katılan personelin “dışsal tatmin” düzeyi orta ($3,349 \pm 0,811$); “içsel tatmin” düzeyi yüksek ($3,488 \pm 0,804$); “genel iş tatmini” düzeyi yüksek ($3,404 \pm 0,751$); olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan Personelin “davranışsal güçlendirme” düzeyi yüksek ($3,407 \pm 0,758$); “psikolojik güçlendirme” düzeyi yüksek ($3,594 \pm 0,754$); “genel personel güçlendirme” düzeyi yüksek ($3,465 \pm 0,714$); olarak saptanmıştır.



Şekil 5: Personelin Personel Güçlendirme Algı ve İş Tatmini Düzeyleri

Genel Personel Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.817$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Genel Personel Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.711$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Genel Personel Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.791$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.804$; $p=0,000<0.05$). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.66$; $p=0,000<0.05$). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.806$; $p=0,000<0.05$). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.697$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.699$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.614$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Tablo 8:
Genel Personel Güçlendirme Algısının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İş Tatmini	Sabit	0,430	5,644	0,000	1 588,916	0,000	0,667
	Genel Personel Güçlendirme	0,859	39,861	0,000			

Genel personel güçlendirme ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=1\ 588,916$;

$p=0,000<0,05$). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak genel personel güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,667$). Personelin genel personel güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,859$).

Tablo 9:
Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Dışsal Tatmin	Sabit	0,378	4,365	0,000	733,346	0,000	0,649
	Davranışsal Güçlendirme	0,839	24,819	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,031	0,920	0,358			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile dışsal tatmin arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=733,346$; $p=0,000<0,05$). Dışsal tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,649$). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,839$). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini etkilememektedir ($p=0,358>0,05$).

Tablo 10:
Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İçsel Tatmin	Sabit	0,574	5,787	0,000	449,365	0,000	0,531
	Davranışsal Güçlendirme	0,330	8,526	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,498	12,788	0,000			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile içsel tatmin arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=449,365$; $p=0,000<0,05$). İçsel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,531$). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,498$).

Tablo 11:
Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İş Tatmini	Sabit	0,456	5,851	0,000	797,065	0,000	0,668
	Davranışsal Güçlendirme	0,636	20,864	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,218	7,117	0,000			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=797,065; p=0,000<0.05). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,668). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,636$). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,218$).

Tablo: 12

Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Genel personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H2: Genel personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir	DESTEKLENMEKTEDİR
H3: Genel personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H4: Davranışsal personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H5: Davranışsal personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H6: Davranışsal personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H7: Psikolojik personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H8: Psikolojik personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.	DESTEKLENMEKTEDİR
H9: Psikolojik personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir	DESTEKLENMEKTEDİR

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan ve emek faktörlerinin tüm diğer sektörlerle göre daha fazla rol sahibi olduğu hizmet sektörünün bir alt dalı olan otelcilik sektöründe insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren personelin daha verimli çalışabilmeleri hususuna yönelik uygun koşulların hazırlanması ve insan kaynakları yönetim politikalarının bu paralelde belirlenmesinin ne denli önemli olduğu ortadadır. Firmaların günümüzün yüksek rekabet ortamında misyon ve vizyonlarının çalışanlar ile paylaşımları ve stratejik yönetim sürecinde tüm çalışanların katılımcı olduğu bir yönetim tarzına yönelmeleri sürdürülebilir bir rekabette insan kaynağının bir rekabet dayanağı olarak kullanılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu durum üst yönetim birimleri tarafından alınan kararların uygulayıcıları konumundaki personelin söz ve insiyatif sahibi olmaları bağlamında personel güçlendirme konusu ile literatürdeki yerini almaktadır.

Literatürde davranışsal ve psikolojik iki alt boyutu ile yer alan genel personel güçlendirme kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisi personelin verimlilik ve motivasyonuna sağlayacağı katkı ile dikkate alınması gereken bir husus olarak ön plana çıkmaktadır.

İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirme ve alt boyutlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etki düzeyinin ölçümüne yönelik yapılmış olan bu araştırmada temel araştırma sorusundan hareketle oluşturulan hipotezler İstanbul Otelcilik Sektörü'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde yapılan anket sonuçlarından elde edilen bulguların sistematik bir şekilde düzenlenmesi ve yorumlanması ile test edilerek şu sonuçlara varılmıştır. Araştırmaya katılan personelin “davranışsal güçlendirme” düzeyi ($3,407 \pm 0,758$) değeri ile yüksek; “psikolojik güçlendirme” düzeyi ($3,594 \pm 0,754$) değeri ile yüksek; “genel personel güçlendirme” düzeyi ($3,465 \pm 0,714$) değeri ile yüksek olarak saptanmıştır. Buna ek olarak araştırmaya katılan personelin “dışsal tatmin” düzeyi ($3,349 \pm 0,811$) değeri ile orta; “içsel tatmin” düzeyi ($3,488 \pm 0,804$) değeri ile yüksek “genel iş tatmini” düzeyi ($3,404 \pm 0,751$) değeri ile yüksek olarak saptanmıştır. Personel güçlendirme düzeylerinin yüksek çıkması ve bununla birlikte iş tatmin düzeylerinin de yüksek çıkması İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirmenin varlığını göstermekte ve personel güçlendirme ile birlikte iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya

koymaktadır. Buna ek olarak hipotezlerin test edilmesi yönünde elde edilen bulgulara göre genel personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, genel personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı, genel personel güçlendirme arttıkça dışsal iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça dışsal iş tatmininin arttığı, psikolojik personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, psikolojik personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı ve psikolojik personel güçlendirme arttıkça da dışsal iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kapsamda İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirme uygulamalarının var olduğu, personel güçlendirmenin alt boyutları olarak literatürde ifade edilen davranışsal ve psikolojik personel güçlendirmenin var olduğu, genel personel güçlendirme ile alt boyutlarının genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular ve sonuç itibarıyla ilgili bu araştırmanın devamı niteliğinde İstanbul Otelcilik Sektörü çalışanlarının demografik farklılıkları ile personel güçlendirme algısı – iş tatmin düzeyi konusunda anlamlı bir benzerlik ya da farklılık durumunun tespit edilmesine yönelik ve sezonluk bölgelerde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile İstanbul ili gibi tüm yıla yayılmış faaliyet süresine sahip otel işletmelerinin personel güçlendirme durumlarının tespiti ve çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesine yönelik bir çalışma arz ettiği anlam itibarıyla diğer araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, C., (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü üzerinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 31, Kütahya.

AKBAL, B., (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

AKÇAKAYA, M., (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri : Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları Sayı:25, 145-174

AKDEMİR, A., (1996). İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir

AKMAN, Y. vd., (2007). Öğretim Elamanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 32

ALTAY, H., (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 6

ALTINTAŞ, N., (2011). Hemşirelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ARAS, G., (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

AŞAN, Ö. ve ERENLER, E., (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13,

AYDEMİR, P. ve ERDOĞAN, E., (2013). İş görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı, Kamu-İş, Cilt:13, s:2/2013

- BALTAŞ, A.**, (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARAZ ve BARIŞ.**, (2012). Kuramlar, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:26444, 2012:82. Eskişehir.
- BAŞARAN, E. İ.**, (1991). Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara s.198.
- BAŞARAN, İ. E.** (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara
- BAŞTEMUR, Y.**, (2006). ‘‘İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma’’, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- BİNGÖL, D.**, (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- BİNGÖL, D.**, (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı
- BOLAT, O. Ö.**, (2009). ‘‘Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi’’, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), s. 217.
- BOYALI, H.**, (2011). ‘‘Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman’daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama’’ Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- BOZKURT, Ö. ve BOZKURT, İ.**, (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi,
- BUDAK, G., v.d.**, (1999). İşletme Yönetimi Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi İzmir
- CACIOPPE, R.**, (1998). ‘‘Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Hotel’’, Leadership & Organization Development Journal, 19 (5)
- CANNIE, K. J. and CAPLIN, D.** (1991). Keeping Customers For Life. New York: Amacom.

CRANNY, C.L. SMİTH, P ve STONE, F.F. (1992). Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, Lexington Boks, New York.

CRİBBİN, J. J., (1972). Effective Managerial Leadership, New York: American Management Association.

ÇAĞIL, E., (2007). İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma Hazırlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

ÇALIŞKAN, A. v.d., (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, Cilt:19, Sayı:1

ÇALIŞKAN, Z., (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgeleri Araştırmaları, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, Malatya.

ÇEKMECİOĞLU, G.H., (2005). Örgüt İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2

ÇELEBİ, M. A., (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç olarak Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

ÇELİK, G. ve ORAL, E., (2013). Türk İnşaat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle İlişkisi, Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi.

ÇETİN, C., ve GÜNAY. G.,(2001). “Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul , s.759.

ÇETİN KANAT, C., (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara

- ÇÖL, G.,** (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, CiltIX, Sayı 1
- ÇÖL, G.,** (2004). “ Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma” Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- DARLING, M.,** (1996). Empowerment: Myth or Reality Vital Speeches Of The Day, Cilt:62, s,15 Jun/July
- DAVRAN, D.,** (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama” Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Van.
- DEMİR, M.,** (2010). Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİR, T.,** (2013) Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul,
- DİLMAÇ, B. v.d.,** (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Çalışması, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 13
- 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, Cilt :13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa s,170,171
- DOĞAN, S.,** (2003). Personel Güçlendirme. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOĞAN, S.,** (2006).Ortak Hedeflere Yönelme, Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, İstanbul
- DUVALL, C.K.** (1997).Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization, Participation and Empowerment: An International Journal, 7 (8)

EMET, C., (2006), Personel Güçlendirme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

ERDEM, A. R., (1998). ‘‘Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları’’ Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 4

ERDİL. O., v.d, (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi 5 (1) 2004, 17-26.

ERDOĞAN, İ., (1996). ‘‘İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış’’ Beta Yayınları İstanbul.

EREN, E., (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul.

EREN, E., (1993). Yönetim Organizasyon, Beta Basım, İstanbul, s,356

EREN, E., (2003). Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, ss. 498-499.

EREN, E., (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası 9 Baskı Beta Basım

ERONAT, Z., (2004). İşletmelerde İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Bir Ampirik Uygulama, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

ERTÜRK, E. ve KEÇECİOĞLU, T., (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, Cilt:12, Sayı:1 s,39-52

GANDZ, J., (1990). ‘‘The Employee Empowermentera’’ ,Business quarterly,lv.2

GIST, M., (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. Academy of Management Review, 12 (3):472-485.

GÖKÇEGÖZ, F., (2013). Polis Bilimleri Dergisi Cilt:2 7-8 Etkili Takım Çalışması s,259, Ulaşım Yolu, <http://www.pa.edu.tr/>

- GÖZEN, D. E.,** (2007). Sigorta Şirketlerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GÜNER, A. R.,** (2007). “ Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Antalya.
- GÜVEN,M.,** (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt:4, Sayı:16, İstanbul
- HAYBRON, D. M.,** (2004). “Happiness and the Importance of Life Satisfaction”, <http://www.slu.edu/colleges/As/philos/HappinesAndTheImp.pdf>
- HONOLD, L.,** (1997). "A Review of the Literdture on Employee Empowerment" Empowerment in Organizations, Vol.5, NoA
- HU,S,L,Y. AND LEUNG, L.,** (2002). Effects of Expectancy-value,Attitudes and use of the Internet on Psychological Empowerment experienced by Chinese Women at the Workplace,Telematics and informatics, Article in Press,365-382 2002
- İŞİN, A. F.,** (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, 'Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- İŞCAN, Ö. F, ve Timuroğlu M. K.,** (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı:1
- İŞTAR, E.,** (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi, Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-dergisi, Sayı:33, Kasım-Aralık, Kırgızistan.
- KAPLAN, İ.,** (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama” Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya
- KARAKAŞ, A.,** (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s,11

- KARAKOÇ N.,** (2007). “Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki İşgöreni Güçlendirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” ,Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi , C.7 ,
- KAYABAŞI, Y.,** (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, Sosyal Bilimler Dergisi, 20:191-212.
- KAYMAZ,K.,** Davranış Boyutuyla Performans Geri Bildirim Olgusu ve Süreci, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 62-4
- KEKLİK, B. ve US, N.,** (2013), Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi, Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2
- KELEŞ, H. N.,** (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- KELEŞ, HN.,** (2006). “ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- KERMAN, S. T.,** (2004). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları: Rotasyon Gerekliliği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- KLAGGE, j.,** (1998). The Empowerment Squeeze – Views From The Middle Managementposition, The Journal Of Management Development, Cilt:17, Sayı 8, s.548-558
- KOCH, R and GODDEN, I.** (1997). Why Empowerment is Unworkable, Across the Board, 34 (1):11-12.
- KOÇEL, T.,** (2013). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- KOZAK, A, M.,**(2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Eskişehir, s,17.

KÖSE, M, F., (2008). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açısı ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

KÜÇÜKUSTA, D., (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir.

MAKTALAN, F. K., (1998). İş Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil İşletmelerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s,9.

MARANGOZ, M. ve BİBER, L., (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:8

MARTIN, D., (2004). Keeping The Team, A to Z of Employment Practice.

MERCER, D., (1997). Job Saticfaction and The Secondary Headteacher The Creation of a Model of Job Saticfaction, School Leadership and Management, Vol:17 N:1 s,57.

MURAT, G., (2001).“Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, Öneri, Cilt IV, Sayı 16, s.113-126.

MURAT,G, ve ÇEVİK E İ., (2008). İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 8, s,1-18

ÖRÜCÜ, E, ve ESENKAL,F., (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8/14: 141-166

ÖZBEK ,A., (2008), İş Gören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Yüksek lisans Tezi

ÖZER, P.S. ve TOPALOĞLU, T., (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları, Cellatin Serinkan Yöneticiliğinde ‘‘ Liderlik ve Motivasyon’’ Adlı kitap içi bir bölüm, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖZGEN, F., (2012). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinin Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Çanakkale Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, Mezuniyet Tezi.

ÖZKAYA, M. O. v.d., (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt: 15, Sayı: 1

ÖZTÜRK, A, ve GÜZELSOYDAN, Y. S., (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt15, Sayı:1-2, s,333-347

PARSAK, G., (2010). Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukur Ova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi.

PELİT, E., (2008). ‘‘ İşletmelerde İş Gören Güçlendirmenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’’ Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara

RUSBELT, v.d., (1988). ‘‘Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An İntegrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction’’, Academy Of Management Journal,

SAKARYA, H., (2011). Güdüleme ve İş Doyumu İlişkisi Şekerbank Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Kıbrıs Bölgesi,

SAT, S., (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki : Alanya’da Banka Çalışanları Üzerine bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

SERİNKAN, C., (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar Nobel Yayın Dağıtım Ankara 2008

SPREITZER, G. M.,(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. Academy Of Management Journal, 38 (5):1442-1465.

SUDAK, M., ve ZEHİR, C., (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:11, Sayı:22, ss,141-165.

SÜRGEVİL, O, v.d., (2007). ‘‘Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’ Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:17, Sayı: Haziran.

ŞENEL, Ö., (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

ŞENER, B., (2010). Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon detay yayıncılık Ankara.

ŞENOL, L., ve TEKİN, V.N., (2007). İşletme ,Kavramlar İlkeler İşlevler, Seçkin Yayıncılık 84,85 Ankara

TAMBAY,A., (2006). İş Gören Devrinin Yönetime İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Kahraman Maraş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi.

TANDOĞAN, H. T., (2002). Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı. Yüksek Lisans Tezi

TARLAN,D, ve TÜTÜNCÜ, Ö., (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2

TOKER,B., (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi 8 (1) 2007, 92-107.

TÜRKOĞLU, H., (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi.

TÜTÜNCÜ, Ö., (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 2,

TÜTÜNCÜ, Ö. ve KÜÇÜKUSTA, D., (2006). organizasyonlarda bireyler; Tutum, Davranış ve Motivasyon web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc

UYARGİL, C., (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

ÜNGÜREN, E. VD., (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi, Journal Of Yaşar University 17(5) 2922-2937

ÜNLÜ, S., (2013). Kuramlar, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 3022, 2013:8 Eskişehir
ÜSTÜN, A., (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon Türk Kütüphaneciliği, 23,3,(2009)602-608.

Wells. R. G., (1993). Yetki Devri. Çeviren: Vedat Üner. Beta Yayın Evi. İstanbul.

WILKINSON, A., (1998). Empowerment: Theory and Practice. Personel Review.

YAZICIOĞLU, İ., (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, Ahmet Yesevi Üniversitesi Sayı: 55

YÜCEL, İ., (2012). Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergisi, Sayı:33 Kasım-Aralık.

YÜCEL, P. Z., (2006). “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ZENCİR, E., (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Türk Dil Kurumu, (<http://www.tdk.gov.tr/>).

National Center for School Engagement, (2005)

<http://istasarimlariyaklasimlarii.blogspot.com.tr/2013/11/is-tasarm.html>

**EK: PERSONELİ GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE
YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.
Tuncer OKATAN

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: Erkek Bayan
2. Yaşınız: 18-25 26-35 36-45 45 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans
 Doktora
4. Çalıştığınız Birim: Üretim Pazarlama Muhasebe Araştırma –
Geliştirme
 Halkla İlişkiler Finansman İnsan Kaynakları Satın Alma
5. Çalıştığınız birimdeki tecrübeniz: 0-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl
 16-20 Yıl 21 yıl ve Üzeri

Aşağıda, işinizden ve işinizi yerine getirirken karşılaştığınız durumlardan tatmin olma (doyum sağlama) düzeyine ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa X işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici	Çok tatmin Edici
Şu Andaki İşim;					
1. Kendi Kararlarımı, (yargılarımı) uygulama-kullanabilme özgürlüğüm yönünden					
2. Üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma hissi yönünden					
3. Vicdanıma aykırı şeyleri yapmama tercihimin olması yönünden					
4. İşimin beni her zaman meşgul etmesi yönünden					
5. İşimde kalıcı olma olanağı yönünden					
6. Başkalarına (birlikte çalıştığımız) ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden					
7. Diğerlerinden ayrı (Yalnız) çalışma şansı olması yönünden					
8. Sahip olduğum yetenekleri kullanabilme imkanını bulduğum şeyleri, yapabilme şansının verilmesi yönünden					
9. Bir iş yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanlarımın olması yönünden					
10. Başkaları için birşeyler yapabilme şansı olması yönünden					
11. Toplumda “saygın” bir kişi olması şansını bana sağlaması yönünden					
12. Zaman zaman farklı işler yapabilme şansım olması yönünden					
13. İşimde yükselebilmek olanakları yönünden					
14. Şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden					
15. Aldığım ücret karşılığında yaptığım iş miktarı yönünden					
16. İyi bir iş yaptığımda övgü almak yönünden					
17. Üstümün karar vermedeki becerisi-yeteneği yönünden					
18. Üst yönetimin çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden					
19. İş yeri şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb) yönünden					
20. İş ortamındaki kişilerin birbiriyle anlaşması (İyi geçinmesi) yönünden					

Aşağıda işiniz ve işinizi yerine getirme sürecinde, bağlı bulunduğunuz yöneticinizle, işe yönelik olan ilişkinizi düşünerek, ilgili ifadeye ilişkin size en yakın katılım derecesinin bulunduğu kutucuğa X işareti koymak suretiyle işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çok Katılıyorum	Tamamıyla Katılıyorum
Birlikte çalıştığım yöneticim:					
1. İşle ilgili çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (Gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.					
2. Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.					
3. Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.					
4. Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.					
5. İşimle ilgili yeni denemeler yapmam konusunda serbestlik ve esneklik tanır.					
6. İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.					
7. Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.					
8. Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.					
9. Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.					
10. İşle ilgili karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.					
11. Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.					
12. Düşündüğümden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.					
13. İşimi yerine getirirken “acaba hata yapar mıyım ?” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.					
14. İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.					
15. Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisinde.					
16. İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç, vb) temin edilmesinde özen gösterir.					
17. İstedğim anda kendisi ile iletişime geçme imkanı sağlar.					
18. Kendisi ile olan iletişimde “ani”, “çabuk” ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.					
19. Birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.					
20. Yaptığımız sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket					

etmem yönünde beni teşvik eder.					
21. İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlemede yardımcı olur.					
22. İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.					
23. Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili olarak yeni şeyler öğrenmem için sürekli olarak teşvik eder.					
24. İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.					
25. İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıları takdir eder.					
26. Performansım hakkında bilgi verir.					
27. Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.					
28. Yaptığım iş benim için önemlidir.					
29. İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
30. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
31. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.					
32. İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
33. İşim için gerekli olan becerilere sahibim.					
34. İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.					
35. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.					
36. İşimi bağımsız olarak ve serbest yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.					
37. Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.					
38. Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.					
39. Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye/tesire sahibim.					

Katılımınız için teşekkürler.