



**T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL
GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİNİN ROLÜ: TURİZM
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Attila KAYA

OSMANİYE / 2023

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞ
TATMİNİNİN ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Attila KAYA

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Emre YAKUT
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Melda AKBABA
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Birsen İrem SELAMOĞLU
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Makbule Hürmet ÇETİNEL

OSMANİYE / 2023

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Örgütsel Destek Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmininin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma başlıklı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan: Doç. Dr. Ergün KARA
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Emre YAKUT

Üye: Doç. Dr. Melda AKBABA

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Birsen İrem SELAMOĞLU

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Makbule Hürmet ÇETİNEL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2023

Doç. Dr. Ebru GÜHER

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.



T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ETİK BEYANI FORMU

FORM DR-27

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Osmaniye

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; Örgütsel Destek Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmininin Rolü: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma başlıklı Doktora Tez çalışmamda;

- Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını,
- Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu,
- Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini,
- Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini,
- Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini,
- Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

04 / 05 / 2023

Attila KAYA

ÖĞRENCİ NO	1922501304
ANABİLİM/ ANA SANAT DALI	İşletme
BİLİM/ SANAT DALI	İşletme ABD
ENSTİTÜ KAYIT TARİHİ	29/08/ 2018

ÖZET

ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİNİN ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Attila KAYA

Doktora, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Mayıs 2023, 108 sayfa

Onlarca yıldır üzerinde birçok araştırma yapılan örgüt, çalışan ve performans konuları her dönemin şartları içerisinde yeniden değerlendirilmiştir. Bu nedenle, Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirme ve iş tatmininin aracı- düzenleyici etkinsinin araştırıldığı bu çalışma ile tespit edilen sorunların çözümü için farklı yöntemler sunularak literatüre katkı yapmak amaçlanmıştır.

Çalışma için veri seti olarak Balıkesir, Çanakkale ve Muğla illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görevli personel kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş ve yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerden geri dönüşü sağlanan ve kabul edilen 653 anket analizlerde veri seti olarak kullanılmıştır. Öncü hipotezler için değişkenler arası ilişki ve etki analizleri yapılmıştır. Diğer taraftan değişkenlerin modelde birlikte test edilebilirliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. SPSS AMOS istatistik sistemi kullanılarak düzenleyici ve aracı etki analizleri yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında orta seviye ilişki bulunmaktadır. Demografik verilere ilişkin yapılan t testi sonuçlarında cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon, çalışılan bölüm ve yaş açısından veri farklılaşmazken, eğitim durumu ile hizmet süresi bakımından farklılık bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı ile çalışan performansı, personel güçlendirme ve iş tatmini arasında pozitif, personel güçlendirme ve iş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi söz konusudur.

Bir diğer analiz sonucuna göre örgütsel destek algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde, personel güçlendirme ve iş tatminini aracı ve seri aracılık rolü bulunurken, düzenleyici etki rolü tespit edilememiştir. Bu dört değişkenin aracılık ve

düzenleyici etkisini araştırıldığı bu çalışmanın ilk olması literatüre katkısı bakımından önem arz etmektedir.

Anahtar kelimler: Örgütsel Destek Algısı, Çalışan Performansı, Personel Güçlendirme, İş Tatmini



ABSTRACT

THE ROLE OF STAFF EMPOWERMENT AND JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH IN TOURISM SECTOR

Attila KAYA

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ergün KARA

May 2023, 108 pages

Organization, employee and performance issues, on which many researchers have been made for decades, have been re-evaluated within the conditions of each period. For this reason, it is aimed to contribute to the literature by presenting different methods for the solution of the problems identified with this study, in which the effect of organizational support perception on employee performance is investigated.

As the data set for the study, the personnel working in the accommodation enterprises operating in the provinces of Balıkesir, Çanakkale and Muğla were selected by convenience sampling method and face-to-face survey method was applied. 653 questionnaires returned and accepted from the distributed questionnaires were used as data set in the analysis. Relationship and effect analyzes between variables were performed for leading hypotheses. On the other hand, confirmatory factor analysis was applied to test the variables together in the model. Regulatory and mediator effect analyzes were performed using the SPSS AMOS statistical system.

According to the results of the analysis, there is a moderate relationship between the variables. In the t-test results of demographic data, there is no difference in terms of gender, marital status, position, department and age, while there is a difference in terms of education level and length of service. There is a positive effect between the perception of organizational support and employee performance, personnel empowerment and job satisfaction, while personnel empowerment and job satisfaction have a positive effect on employee performance.

According to another analysis, the effect of organizational support perception on employee performance was found to be a mediator and serial mediator for employee empowerment and job satisfaction, but a moderator role could not be determined. The fact that this study is the first in which the mediation and regulatory effects of these four variables are investigated is important in terms of its contribution to the literature.

Keywords: Perception of Organizational Support, Employee Performance, Employee Empowerment, Job Satisfaction



ÖN SÖZ

İşletmelerde örgütsel faaliyetlerin amacı daima aynı sonuca ulaşmayı hedeflemekle birlikte, bu alandaki araştırma konularının günün değişen dinamiklerine göre yeniden analiz edilmesi ve sonuçların literatüre katkı sunmasını beklemek bütün araştırmacıların ortak arzusudur. Ben de bu amaç doğrultusunda başlamış olduğumu araştırma yolculuğunda bütün zorlukları aşarak hedefe ulaşmış olmanın mutluluğunu yaşamaktayım. Öncelikle; başlamış olduğumuz bu görevi en iyi şekilde tamamlamayı nasip eden yüce Allah'a (C.C.) şükürler olsun.

Çalışkan kişiliği ile tanınan ve sürekli yoğun çalışma temposu bulunmasına rağmen doktora eğitimi boyunca zaman ayırarak beni maddi manevi her konuda destekleyen, bilimsel araştırmalar konusunda sürekli yüreklendiren ve bu çalışmanın tamamlanmasında büyük emeği bulunan tez danışmanım Doç. Dr. Ergün KARA hocama sonsuz şükranlarımı sunarım. Tez jürimde bulunarak bizleri onurlandıran ve değerli katkılarını sunan Doç. Dr. Emre YAKUT'a, Doç. Dr. Melda AKBABA'ya, Doktor Öğretim Üyesi Makbule Hürmet ÇETİNEL'e ve Doktor Öğretim Üyesi Birsan İrem SELAMOĞLU'na ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca doktora eğitimim boyunca hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen, benim için manevi olarak motivasyon kaynağı olan ve dualarını esirgemeyen başta kıymetli eşim Tülay KAYA, oğlum Yusuf Ege KAYA ve kızım Meryem Ece KAYA olmak üzere tüm akraba ve arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Osmaniye 2023

Attila KAYA

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	4
1.4. Araştırmanın Kısıtları	5
1.5. Tezin Bölümleri	5

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Destek Algısı.....	7
2.1.1. Örgütsel Destek Algısı Kavramı	7
2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar	8
2.1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi	8
2.1.2.2. Erg Teorisi	9
2.1.2.3. Karşılıklılık Teorisi	10
2.1.2.4. Örgütsel Destek Teorisi	10
2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler	10

	x
2.1.3.1. Kişisel Özellikler.....	11
2.1.3.2. Örgütsel Adalet	11
2.1.3.3. Yönetici Desteği.....	12
2.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	12
2.1.5. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	13
2.2. Çalışan Performansı.....	15
2.2.1. Çalışan Performansının Boyutları	16
2.2.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	16
2.2.2.1. Kişisel Faktörler	17
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler	17
2.2.2.3. Diğer Faktörler	19
2.2.3. Performans Değerlendirme.....	20
2.2.3.1. Performans Değerlendirme Süreci ve Yöntemleri.....	21
2.3. Personel Güçlendirme.....	22
2.3.1. Personel Güçlendirmenin; Kavramı, Kapsamı, Tanımı, Önemi, Tarihçesi ile Benzer Kavramlarla İlişkisi	23
2.3.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı.....	23
2.3.1.2. Personel Güçlendirme Tanımı	24
2.3.1.3. Personel Güçlendirmenin Önemi	25
2.3.1.4. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	28
2.3.1.5. Personel Güçlendirmenin Kavramsal, Davranışsal ve Bilişsel (Psikolojik) Boyutu.....	31
2.3.1.6. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi	35
2.3.1.6.1. Personel Güçlendirme ile Yetki Devri İlişkisi.....	35
2.3.1.6.2. Personel Güçlendirme ile Yönetime Katılım İlişkisi.....	36
2.3.1.6.3. Personel Güçlendirme ile Motivasyon İlişkisi.....	37
2.3.1.6.4. Personel Güçlendirme ile İş Zenginleştirme İlişkisi.....	38
2.4. İş Tatmini	39
2.4.1. İş Tatminin Kavramının Tanımı ve Önemi	40

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Araştırma Modeli, Literatür ve Hipotezler	44
3.1.1. Literatür	44
3.1.2. Hipotezler	48
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları.....	49

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Analiz Tekniği	50
4.2. Tanımlayıcı İstatistikî Veriler İlişkin Bulgular	51
4.3. Ölçeklere İlişkin Katılım Düzeyleri	54
4.3.1. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği.....	54
4.3.2. Çalışan Performansı Ölçeği.....	55
4.3.3. Personel Güçlendirme Ölçeği.....	56
4.3.4. İş Tatmini Ölçeği.....	57
4.4. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Betimsel İstatistikler.....	57
4.5. Karşılaştırma Analizleri (t testi)	58
4.5.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma	58
4.5.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma	59
4.5.3. Eğitim Durumuna göre Karşılaştırma	59
4.5.4. Mevkiye Göre Karşılaştırma	60
4.5.5. Çalışılan Bölüme göre Karşılaştırma.....	61
4.5.6. Yaşa Göre Karşılaştırma	62
4.5.7. Hizmet Süresine Göre Karşılaştırma	63

	xii
4.5.8. Çoklu Karşılaştırma.....	63
4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	64
4.6.1. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği DFA.....	65
4.6.2. Çalışan Performansı Ölçeği DFA.....	66
4.6.3. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA.....	67
4.6.4. İş Tatmini Ölçeği DFA.....	68
4.7. Korelasyon Analizi.....	69
4.8. Hipotezler ve Model Analizleri.....	69
4.8.1. Model 1 Analizi.....	70
4.8.2. Model 2 Analizi.....	72
4.8.3. Model 3 Analizi.....	74
4.8.4. Düzenleyici Etki Analizi.....	76

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Genel Sonuçlar.....	78
5.1.1. Demografik Verilere İlişkin Sonuçlar.....	78
5.1.2. Ölçeklere İlişkin Veriler.....	79
5.1.3. T testine İlişkin Veriler.....	79
5.1.4. Hipotez Testlerine İlişkin Veriler.....	80
5.2. Tartışma.....	81
5.2.1. Demografik Veri Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	81
5.2.2. Ölçek Verilerine İlişkin Değerlendirme.....	81
5.2.3. Hipotez Analizlerine İlişkin Değerlendirme.....	83
5.3. Öneriler.....	85

KAYNAKÇA.....	87
----------------------	-----------

EKLER.....	107
-------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ.....	109
----------------------	------------

KISALTMALAR

- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
PGS: Personel Güçlendirme Süreci
ÖDA: Örgütsel Destek Algısı



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Özellikleri.....	28
Tablo 2. Personeli Güçlendirme Sürecinin Conger ve Kanungo’ya Göre Yorumlanması	34
Tablo 3. Cinsiyete İlişkin Dağılım	51
Tablo 4. Medeni Duruma İlişkin Dağılım.....	52
Tablo 5. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım	52
Tablo 6. Mevkiye İlişkin Dağılım.....	52
Tablo 7. Çalışılan Bölüme İlişkin Dağılım	53
Tablo 8. Yaşa İlişkin Dağılım	53
Tablo 9. Hizmet Süresine İlişkin Dağılım.....	54
Tablo 10. Örgütsel Destek Algısı İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	54
Tablo 11. Çalışan Performansı İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	55
Tablo 12. Personel Güçlendirme İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	56
Tablo 13. İş Tatmini İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	57
Tablo 14. Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri	57
Tablo 15. Ölçek Puanlarının Normal Dağılım Sınaması ve Betimsel İstatistikleri	58
Tablo 16. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	58
Tablo 17. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	59
Tablo 18. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	59
Tablo 19. Ölçek Puanlarının Firmadaki Mevkiye Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 20. Ölçek Puanlarının Firmadaki Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	61
Tablo 21. Ölçek Puanlarının Firmadaki Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	62
Tablo 22. Ölçek Puanlarının Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 23. Ölçek Puanlarının Hizmet Süresine Göre Çoklu Karşılaştırılması.....	63
Tablo 24. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	65
Tablo 25. Çalışan Performansı Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	66
Tablo 26. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	67
Tablo 27. İş Tatmini Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	68
Tablo 28. Ölçeklerin İlişki Analizi Sonuçları	69
Tablo 29. Model 1 YEM Uyum İndeksleri	70

Tablo 30. Model 1 YEM Analizi Sonuçları	70
Tablo 31. Model 2 YEM Uyum İndeksleri	72
Tablo 32. Model 2 YEM Analizi Sonuçları	72
Tablo 33. Model 3 YEM Uyum İndeksleri	74
Tablo 34. Model 3 YEM Analizi Sonuçları	75
Tablo 35. Düzenleyici Etki Model Sonuçları.....	77



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş	27
Şekil 2. Personel Güçlendirme Sürecinde Bilişsel (Psikolojik) Süreç Modeli ...	32
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	44
Şekil 4. Örgütsel Destek Algısı DFA Diagramı	65
Şekil 5. Çalışan Performansı DFA Diagramı.....	66
Şekil 6. Personel Güçlendirme DFA Diagramı	67
Şekil 7. İş Tatmini DFA Diagramı.....	68
Şekil 8. Model 1 Path Diagramı.....	71
Şekil 9. Model 2 Path Diagramı.....	73
Şekil 10. Model 3 Path Diagramı.....	76

BÖLÜM I

GİRİŞ

Artan insan nüfusu karşısında ihtiyaçlarının karşılanması için ve teknolojik değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan sanayi devrimi, çalışma hayatında teknik olarak önemli değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişikliklerin en başında kalifiye eleman veya nitelikli işgücü olarak ifade edilen ve pratik olarak kendini geliştirmiş çalışanlara ihtiyaç duyulmasıydı. Hem çalışanlar hem de örgütler için sürekli yenilenen ve giderek karmaşılaşmaya başlayan bu süreçten günümüze kadar organizasyon yapılarında birçok değişiklikler ve yenilikler ortaya çıkmıştır.

Klasik düşüncede, her şey işletmenin başarısı için bir makine işleyişi düzeni benimsenirken, demokratikleşme ve insan haklarındaki iyileşmelere bağlı olarak modern yönetim anlayışında çalışanların da hakları gözetilmeye başlanmış ve örgüt için hangi şekilde daha verimli olacağı tartışmaları başlamıştır.

Günümüzde hemen hemen tüm örgüt tiplerinde personel politikaları konusunda yeni araştırmaları sürerken bir yandan da çalışanların motivasyonlarını artırıcı unsurların neler olabileceği ve bunların işletmeler açısından negatif ve pozitif yönleri değerlendirilmektedir. Özellikle uluslararası yapılanmaya sahip, çok çalışanı bulunan ve karmaşık bir örgüt yapısı bulunan işletmeler başta olmak üzere örgüt kültürüyle alakalı olarak orta çıkan; çalışanların örgütsel desteği nasıl algıladıkları veya örgütün çalışanlarına ne şekilde destek verdiği, performansın ne şekilde artırılacağı ve iş konusunda personelin ne şekilde güçlendirileceği ile iş konusunda tatminin nasıl sağlanacağı gibi konular çok boyutlu olarak sıkça gündeme gelmektedir.

Örgütsel destek algısı temelinde çalışanın kendisine sunulanlara bağlı olarak oluşan algıya dayalı psikolojik bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların örgütten beklentileri ile örgütün çalışanlara sunmuş olduğu imkânlar sonucunda ortaya çıkan tatmin seviyesini anlatan bir durumdur. Çalışanları örgütsel amaçları doğrultusunda motive etmek, yeni öğretici teknikler kullanarak onların gelişimin sağlamak, örgüte bağlılıklarını artırmak, kendini geliştirme arzusu gibi çok yönlü hedeflere varmada onlara istediklerini sunabilmek ve her şeyden önemlisi örgütün çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi algının güçlenmesini sağlamaktadır. Çalışanların motivasyonlarında önemli olan diğer bir unsurda ödül verilmesidir. Örgütün başarıya göre bir ödül ve terfi planı uygulaması ve

bunun çalışanlar tarafından önemli algılanması örgütsel desteğin diğer bir yüzünü oluşturmaktadır.

Örgütsel destek algısındaki en temel sorun, tüm örgüt yapılarının varoluş nedenlerine bağlı olarak kendi geleceği ön planda tutma gayretidir. Ancak hedeflere ulaşmada çalışanların geliştirilmesi ve motivasyonları da önemli olacağı için örgütsel olarak yaşanan süreçte önemli ikilemler yaşanabilmekte ve beklentilerin gerçekleşmesi bu nedenle hep ikinci planda kalmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699).

Örgütsel olarak çalışanlar açısından diğer önemli bir konu da performanstır. Performans kavramı amaçlara ulaşmada kullanılan tekniklere bağlı olarak hedeflenen ile elde edilen sonucun ne oranda örtüştüğünü gösteren bir kriterdir. Çalışanının performansı ne kadar yüksek ise başarıyı elde etme olasılığı da o kadar yükselmektedir. Örgütlerde çalışan performansını artırmak uygulanan personel politikaları içerisinde her şeyden önceliklidir. Çünkü çalışana yapılan bütün yatırımların temel nedeni performansının ve dolayısıyla başarının artmasını sağlamaktır.

Diğer taraftan performans sadece örgütsel başarı için önemli olan bir konu değildir. Çalışanın kendini geliştirdiğini ve başarılı olduğunu ispat etmesi için örgütte önemli bir performans sergilemesi de gerekmektedir. Çünkü sergileyeceği bu performans bütün çalışma hayatında önemli bir referans olarak kendisini gösterecektir. Bu şekilde çalışan performansının hem örgüte hem de çalışanın kendisine direkt fayda sağlayan çift taraflı bir kavram olduğu söylenebilir (Akdemir, 2014, s. 465).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için personele yönelik uyguladıkları gelişim araçlarından bir diğer de güçlendirmedir. Personel güçlendirme en sade tanımıyla; rekabetçi ortama hızlı ayak uydurabilen, işletme içi ve dışı dinamikleri en iyi şekilde öğrenip uygulayan, müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi karşılamak için gelişime açık istekli çalışanlar yetiştirmektir. Güçlendirmede, personelin organizasyonun bir parçası olduğu ve bu dışının sorunsuz bir şekilde çalışması için kendine sunulan imkânlarla göre bir hedefi olması için yönlendirilmektedir.

Kendi alanında güçlenmiş bir personel hem karar almada hem de uygulama konusunda başkasının yardımına ihtiyaç duymadan hareket edebilmektedir. Diğer taraftan güçlendirilmiş personel örgüt içerisinde yardımlaşmayı ve ekip çalışması gerektiren konularda da kendisini geliştirmiş olur. Bu şekilde personel güçlendirmeyle örgütsel hedeflere ulaşmada aksaklık yaşanmayacağı gibi bazen maddi değerle bile ölçülemeyecek örgüte uzun yıllar hizmet edecek önemli bir personelin yetiştirilmiş olacaktır (Vani ve Srilatha, 2015, s. 202).

Çalışanlara yönelik yapılan araştırmalarda en çok konu edilen kavramlardan birisi de iş tatminidir. İş tatmini, çalışanın işle ilgili beklentisinin kendisine pozitif veya negatif yansımaları gösteren bir durumdur. Çalışanların işletmeden ana beklentileri hizmetlerinin karşılığında maddi isteklerinin tam olarak karşılanmasıdır. Bu nedenle iş tatmini sağlanması konusunda ilk unsurun maddi beklentilerin yerine getirilmesi olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütten diğer bir beklentisi sosyal imkânların sunulması ve kullandırılmasıdır. Özellikle personel arasındaki bütünleşmenin sağlanması açısından örgüt içinde sosyalleşmenin sağlanması önemlidir.

Son olarak da kariyer olanakları ve bunların çalışana kullandırılma şekli bütünsel olarak çalışanlarda iş tatmini veya tatminsizliğine yol açan etken olarak görülmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların performansı yüksek ve örgütte daha verimli olarak çalışmaktayken, bunu tam tersi bir durumda ise çalışanın işe olan adanmışlığı, devamı ve performansı ciddi bir şekilde düşmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak işten ayrılmanın yaşanabileceği söylenebilir (Clark, 1996, s.189).

1.1. Problemin Tespiti

İşletmeler açısından en önem konulardan birisi de hiç şüphesiz çalışan performansının ne şekilde artırılabilirliği. Örgüt içerisinde her konuda yeterince tatmin edilmiş, desteklenmiş, çalışma konusunda güçlendirilerek iş tatmini sağlanmış personelin performansı da yüksek olacaktır. Ancak maddi veya manevi gerekçelere dayalı olarak çeşitli sebeplerden çalışanlarda algı ve performans beklentisi yeteri düzeyde gerçekleşmemektedir. Bu nedenle önemli olduğu düşünülerek çalışmada örgütsel destek algısı, çalışan performansı, personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı ilişkisinde, personel güçlendirme ile iş tatminin aracı ve düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığını araştırmaktır.

Hizmet sektörünün en önemli kollarından birisi olan turizm sektöründe, mevsimsel çalışma şartlarının nedeniyle çalışma koşullarının yoğun, uzun ve yorucu olması çalışan personel açısından birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir.

Algılanan örgütsel destek, “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular” olarak tanımlanmaktayken (Eisenberger vd., 1986, s. 500), çalışan performansı, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Diğer bir deyişle amaçlara etkinlik derecesidir (Barutçugil, 2002, s. 189). Bu sebeple örgütlerin personele olan yaklaşımı çalışan performansı üzerinde doğrudan etkilidir.

Çalışanın örgüt içinde saygı ve değer gördüğünü bilmesi, kariyer ve ödüllendirme gibi motive edici faktörlerin adil, eşit bir şekilde personel arasında uygulandığını hissetmesi çalışma performansını artırmada önemli bir etkiye sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

Çalışanların kendi faaliyet alanlarında rahat bir şekilde karar verebilme gücünü artırmak amacıyla yetkisinin genişletilmesi yani bir nevi sahiplenme duygusunu ön plana çıkartan personel güçlendirme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme kavramlarıyla da yakın bir ilişki içerisinde (Ataman, 2002, s. 348). Diğer taraftan örgütlerde çalışan performansı üzerinde çok önemli etkisi olan bir konuda iş tatminidir. Bu nedenle örgütler, çalışanların performansını yükseltmek için iş tatmini sağlayacak çeşitli yöntemler uygulamakta ve bu sayede çalışan performansını artırmayı sağlamaktadırlar (Schoderbek, Cosier ve Aplin 1991, s. 380).

1.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma turizm sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş olup, ana kütle Ege Bölgesi, örneklem Aydın, Balıkesir ve Çanakkale illerinde yer alan konaklama işletmesi çalışanları olarak belirlenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak 5’li likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada hipotezlerin test edilmesi için AMOS Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Ayrıca araştırma sorunsalı kapsamında yöntemsel olarak model oluşturulmuş ve hipotezler belirlenmiştir.

1.4. Araştırmanın Kısıtları

İmkânlarla bağılı olarak bu araştırmanı sadece Ege Bölgesinde yer alan konaklama işletmeleri üzerinde yapılmış olması çalışmanın en büyük kısıtı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan sektördeki mevsimlik çalışma koşulları nedeniyle, çalışanlar tarafından anketlerin doldurulmasında ciddi bir gönülsüzlük ve konuyu kavrayamama sorunu yaşanmıştır. Türkiye'deki bütün bölgelerde belirli kriterler sahip konaklama işletmelerinin seçilerek yapılacak bir çalışma, sonuçlarını hem geneli daha iyi yansıtması açısından hem de bölgesel farklılıkların ortaya konulmasında açısından literatüre katkısı daha fazla olacaktır. Yine bu çalışmanın farklı sektörler üzerinde de yapılması ve sonuçlarının karşılaştırılması araştırma konusuna bakışın bütünlüğü açısından önemlidir.

1.5. Tezin Bölümleri

Çalışma beş bölümden oluşmakta olup, birinci bölümünde giriş yapılarak çalışmanın genel çerçevesi çizilmiştir. Yine bu bölümde problem, tespiti yapılarak hangi amaç doğrultusunda bu çalışmanı yapıldığı açıklanmıştır. Bölüm sonunda ise araştırmaya etki eden kısıtlardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında kuramsal çerçeveyi oluşturan örgütsel destek algısı, çalışan performansı, personel güçlendirme ve iş tatmini konuları incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler ve sonuçları için literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca çalışmaya asıl kaynak teşkil etmesi için bu konuda daha önce yapılmış aynı çalışmaların yapılıp yapılmadığı konusu detaylı olarak araştırtmıştır.

Araştırma yönteminin belirlendiği üçüncü bölümde çalışmanın metot olarak ne şekilde ilerleyeceği belirlenmiştir. Çalışmanın kalbini oluşturan model çizilmiş, literatür doğrultusunda bu modele göre hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmanın hangi alanda yapıldığı, araştırmada verileri kaynağı olan evren ve örnekleme açıklanarak, kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir. Verilerin analiz olarak hangi yöntemle işleneceğinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde analizi yapılan verilere ilişkin sayısal değerler somutlaştırılmıştır. Değişkenlerin ilişki düzeyleri teste edilmiş, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca hipotezler test edilerek Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değişkenler arası aracı düzenleyici etki araştırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise bulgular yorumlanmıştır. Bu bölümde sonuçların literatürdeki diğer sonuçlar ile karşılaştırılması yapılarak, elde edilen sonuçlar çok yönlü olarak değerlendirilmiştir. Son olarak sonuçlara göre sektör bazında bazı öneriler sunularak sorunların çözümüne katkı yapılmaya çalışılmıştır.



BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Destek Algısı

2.1.1. Örgütsel Destek Algısı Kavramı

Modern iş yaşamını koşulları göz önüne alındığında organizasyonların en önemli görevlerinden biriside çalışanlarıyla iletişimin doğru ve etkili şekilde kurulmasını sağlamaktır. Her iki tarafın karşılıklı olarak fiziksel ve duyuşsal tepkimelerine dayalı olarak oluşun bu alışveriş örgütsel destek algısı şeklinde nitelendirilmiştir. Örgütsel destek algısında çalışanların kendilerine yönelik örgüt tarafından sağlanan imkânlar ve davranışlardan oluşun sinyalleri ne şekilde anlamlandırdıklarını içeren bir olaydır. Bu algı olumlu olabileceğı gibi tamamen olumsuz da gerçekleşebilir. Burada algının oluşmasında temel faktör büyük ölçüde örgütün çalışana yaklaşımı olsa da, kişinin kendi yapısından kaynaklanan sebeplerden ötürü de farklı bir algılama yaşanabilmektedir. Doğal olarak örgütsel desteğın yüksek olduğu işletmelerde çalışanların daha faydalı olduğu söylenebilir (Eisenberger vd., 1986, s. 501).

Taraflar arası ilişkinin çeşitli olması nedeniyle örgütsel destek algısının oluşmasında birçok unsur etkilidir. Bunların en başında çalışana sunulan maddi olanakların geldiğı söylenebilir. Diğer taraftan maddi olarak tatmin edilmiş bir çalışanın örgütten beklentisi sırasıyla; kendine sağlanacak kariyer imkânları ve sosyal desteklerdir. Ayrıca örgütte kişinin kendisini değerli hissetmesini sağlayacak bir tutum sergilenmesi de oldukça önemlidir (Michael vd., 2005, s. 171). Bu şekilde çalışanlar, işletmenin kendilerine değer verdiğini, yapılan bütün hareketlerin çalışanın iyiliğine yönelik olduğunu düşünmekte ve pozitif yönde bir destek algısı oluşmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

İşletme açısından ise burada asıl hedeflenen amaç, çalışanların kendilerini örgüte karşı borçlu olduklarına ve bu borcu ödemek için daha fazla özverili çalışma yükümlülüğü olduğunu hissettirmeye çalışmaktır. Çalışan ise algılamaları sonucunda ortaya koyduğu özveri karşılığında maddi ve manevi bir beklenti içerisinde girecektir (Shore ve Shore, 1995, s. 152).

Çalışanlar için ayrıca bir motivasyon kaynağı olan örgütsel destek, örgüt içerisinde kabul görme, takdir edilme ve değerli hissettirilme imkanları da sunduğu için yöneticileri açısından farklı bir güdüleme şekli olarak kullanılmaktadır. Yöneticiler bu şekilde çalışanlarına nasıl bir değer verdiklerini, iş ve kişisel gelişime olan katkısını ve birlikte başarmanın verdiği mutluluğu açıkça ortaya koymaktadırlar. Bu konudaki diğer bir katkıda, çalışanlara ihtiyaç duydukları desteklerin örgüt tarafından sağlanabileceğini hissettirmesidir. Bütün bu olumlu duygu içerisinde görev yapan çalışanın performansının da en üst seviyede olacağı bir gerçektir (Yoshimura, 2003, s. 10).

Sonuç olarak çalışanlarda algılanan örgütsel destek örgüt içerisindeki bütün yapıyı yakından etkileyip sonuçları da buna göre şekillenmekte olup, destek seviyesi veya algı düzeyi arttıkça çalışanlarda önemli bir iş tatmini sağladığı görülmektedir (Benlioğlu ve Başkan, 2014, s. 38).

2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar

Kuramsal olarak ilk defa 1986 yılında Eisenberger ve Rhoades'in ele aldığı bir konu olan algılanan örgütsel desteğin; öncelikle karşılıklı ve birbirine sıkı sıkıya bağlı ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Çalışanın ve örgütün karşılıklı olarak kazanması şeklinde tarif edilen ama aslında tarafların çıkar elde etme amacıyla olduğu bir durumun yansımasıdır. Örgüt çalışana iyi davranarak verimini artıracak, çalışan da bu iyilin karşılığı olarak daha fazla özveri göstererek kurumsal başarıya katkı yapacaktır. Örgütsel destek konusundaki bir diğer durum da konunun sosyal boyutudur. Çalışanların örgüt içerisinde maddi ve manevi haklar ile sosyal anlamda kabul görme isteği elde etme talepleri örgütsel desteğin gerçekleşmesi için gerekli olan şartlardan birisini oluşturmaktadır. Ayrıca örgütün çalışanlarını psikolojik olarak rahatlığını sağladığı bir ortamda yine karşılıklı kazanım elde edilmesi mümkün olacaktır (Eisenberger vd., 2001, s. 42).

2.1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Karşılıklılık ilkesine dayanan bir kuram olan sosyal değişimde, örgütün olumlu davranışlarda bulunmalarının çalışanlar tarafından geri ödenmesi gereken bir yükümlülükmüş gibi algılandığı ve ilişkinin bu şekilde karşılıklı bağa dayandığı belirtilmektedir. Bu bağ genel olarak kabul görme, sevilme, kariyer imkânı sunma ile örgüte ait maddi manevi tüm imkânlardan yararlandırılma olarak sıralanabilir. Görüldüğü

üzere sosyal değişim kuramında sadece somut değil soyut olarak da bir karşılık ilkesi bulunmaktadır.

Blau (1964) bu aşamadan sosyal ve ekonomik kaynakların karşılaştırmasını yapmış ve sosyal değişimde asıl olan ilkenin ekonomik etkenler değil kişinin özeline giren soyut kavramların daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca sosyal değişimin etkisinin ekonomik etkiden daha güçlü olduğu ileriye dönük ilişkilerde bu faktörün belirleyici rol oynadığından bahsetmiştir. (Çetin ve Şentürk, 2016, s. 241).

Yine farklı çalışmalarda da sosyal değişim teorisinde çalışanın başarısının artması ve kalıcı hale gelmesi için sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının öneminden bahsedilmektedir. Kısacası sosyal anlamda tatmini sağlanan çalışanın kendisini işletmeye karşı borçlu hissetmesi ve bu minnet duygusunu ödemek içinde daha fazla gayret gösterdiğini ifade eden bir teoridir (Allen ve Meyer, 1990, s. 7).

2.1.2.2. Erg Teorisi

Erg Kuramı, Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda insanların hiyerarşik olarak sıralanmış ve bir araya gelmiş gereksinimler etrafında güdülendiklerini söylemektedir. Alderfer'in kuramında, ihtiyaçların sıralaması ne kadar basit olsa da ihtiyaç sıralaması temeldir. Öncelik alt sıradaki ihtiyaçların doyurulması, ardından üst sıradaki ihtiyaçları karşılanmalıdır. Erg kuramı ihtiyaçları esas alır ve üç boyuta ayrılır (Koçel, 2010, s. 643).

1) Var olma: İnsanın yaşamda temel amaçlarından birisi de neslini sürdürmektir. Bu ise ancak kendini yaşam döngüsü içinde koruması ve kendine bir yer edinebilmesi ile mümkün olmaktadır.

2) İlişkisel İhtiyaç: İnsanın sosyal bir varlık olduğu düşünüldüğünde yaşantısının her aşamasında diğer bireylerle farklı farklı ilişkiler içerisinde olması kaçınılmazdır. Bu durum tamamen insanı ihtiyaçlardan doğan bir gereksinimdir.

3) Büyüme İhtiyaçları: Yaşam boyunca isteklerimiz elde edebilmek için maddi manevi kendimizi geliştirmek ve sürekli büyümek zorundayızdır. Büyüme ihtiyaçlarının insani gelişimin doğal bir unsuru olduğu söylenebilir (Eren, 2013, s. 545).

2.1.2.3. Karşılıklılık Teorisi

İster zorunlu ister gönüllü olsun insan ilişkilerinin temelinde genellikle hep bir karşılık beklentisi söz konusudur. Birisinden iyilik görürseniz karşılığını vermek için çaba harcarsınız. Bu durum iş hayatı içinde geçerlidir. Yöneticiler bu durumu örgüt lehine en iyi şekilde ve bir motivasyon aracı olarak kullanmak için kendilerine göre stratejiler geliştirirler. Kural basittir siz çalışanlarınıza ihtiyaç duydukları anda ufak veya büyük ama kritik zamanlarda yardımlarda bulunursanız onlar kendilerini örgüte karşı sorumlu hissedecekler ve bu şekilde örgütsel bağlılıklarında bir artış olacaktır. Ancak bu bağlılık kişisel özelliklere ve örgütün bulunduğu bölge, kültür ve yaşam koşullarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilir. Ayrıca örgüt kültürüne bağlı olarak herhangi bir şarta bağlı olmadan çalışanlar için yapılacak iyiliklerde mutlaka karşılıklılık normunda yerini bulacaktır (Gouldner, 1960, s. 280).

2.1.2.4. Örgütsel Destek Teorisi

Bu kurama göre örgütsel destek ile çalışanların verimliliği arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek çalışanda motivasyona, özverili çalışmaya ve vefa duygusuna doğrudan etki eden bir unsurdur. Örgütte, rasyonel ölçülere göre beklentilerin hem maddi hem manevi olarak karşılanmasının performans artışına doğrudan etkisi açıkça görülebilmektedir. Aslında örgütsel destek kuramı, bu konudaki diğer kuramların hepsini birden bünyesinde barındıran bir kuram olduğundan bahsedilebilir. Yani çalışanın hem sosyalleşmesine hem karşılık bekleme ilkesine hem de kendi kariyeri için beklentilerini karşılamaya yönelik bir tanımdır (Armeli vd. 1998, s. 294).

2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler

Yakın bir zamana kadar sadece örgütsel psikolojinin bir konusu olan örgütsel destek konusu, daha sonraki yıllarda gelişen çalışma koşullarına göre örgüt yapısının farklı alanlarına göre çalışanlar için değerlendirilmeye başlanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin karşılıklı bir iletişimden kaynaklandığı düşünüldüğünde bu iletişime etki eden bazı unsurların olduğu görülmektedir (Akhilendra, 2011, s. 19).

Karşılıklı olarak güvenin söz konusu olduğu, örgütsel adaletin sağlandığı bir yapıda başarıda kaçınılmaz olacaktır. Diğer taraftan çalışanın iletişime açık olması,

anlama ve kavrama kabiliyetinin yüksek olması, mental ve fiziksel motivasyon sağlaması ile yönetim tarafından açık destek görmesi örgütsel destek algısını etkileyen faktörler olarak sıralanabilir (Polat ve Aktop, 2010, s. 9).

2.1.3.1. Kişisel Özellikler

Kişilik özel yaşantımızda sosyal çevremiz ile olan ilişkilerimize ve içsel davranışlarımıza yön verirken aynı zamanda iş yaşantısında da öncelikli olarak belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütlerde çalışanlara yönelik uygulamaların genellikle standart olduğu düşünüldüğünde başarı veya başarısızlık kriterlerini belirleyen temel unsurun kişilik yani bireysel özelliklerin olduğu söylenebilir (Kaplan, 2010, s. 54).

Örgütsel destek algısında cinsiyet, karakteristik özellikler ve yaş algıyı değiştiren ana etkenler olarak görülmektedir. Özellikle cinsiyet algılamalarda farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklere oranla daha hassas bir yapıya sahip olması bu kırılganlığı artırmaktadır. Kişinin kendi karakteristik özelliği de (aşırı çekingen, aşırı alıngan, sinirli v.b.) yine benzer şekilde örgütsel destek algısını ciddi şekilde etkilemektedir. Algılamayı etkileyen diğer bir konuda yaş mefhumudur. Özellikle yaşı genç olanlar, yaşlı olanlara oranla hem algılamaları hem de işe dönük uygulamaları daha başarılı olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 705).

2.1.3.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletin temelinde çalışanlara değer verildiğini anımsatmak yatmaktadır. Örgüt bunu ödül vermek, maddi ve manevi beklentileri karşılamak yoluyla gerçekleştirmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986, s. 506). Örgütsel destek algısını etkileyen faktörlerin içerin en önemlisi örgütsel adalettir. Adaletin her şeyin temeli olduğu düşünüldüğünde herkes için eşit olan tutumunda çalışanlar üzerindeki etkisi olumlu olacaktır (Beugre, 2002, s. 1091).

Aslında örgütsel adaletin kapsamı oldukça geniştir. Çalışana dönük olarak hem sosyal hem psikolojik hem de kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir süreçtir. Zaten örgütsel açıdan da adil bir düzenin var olması ve uygulamasında yine adil süreçlerin yer alması personel verimliliği sağlandığı için işletmeleri rakiplerine göre daha üstün kılan özellikleri arasında yer almaktadır. Örgütün kendi kültürel yapısında adaleti birinci kural olarak uygulaması sadece çalışanları değil aynı zamanda müşterileri ve yakın ilişki

içerisinde olduğu diğer paydaşları da memnun eden bir kavramdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013, s. 5).

2.1.3.3. Yönetici Desteği

Örgütsel destek algısının çalışan üzerinde etkili bir şekilde oluşabilmesi için en önemli faktörün yöneticilerin tutum ve davranışları olduğu söylenebilir. Uygulamaların karşılıklı olarak doğru anlaşılması ve başarıya ulaşmasında kilit rol oynayan yöneticilerin bilgi ve becerileri, bu sürecin başarılı olup olmayacağını belirleyecektir. Çalışanlardan yüksek verim bekleyen örgütlerin bu amaç doğrultusunda yöneticiler işe almakta veya yönetici yetiştirmektedir. Çalışana değer verdiğini gösteren, fikirlerini ciddiye alan onlara her anlamda destek verdiğini gösteren davranışlar yöneticilerin öncelikli olarak yapması gereken şeylerdir. Ayrıca iyi bir yönetici personeline birlikte yakın çalışma imkânı sunarak örgüt ile arasındaki bağı daha sıkılaştırmaya çalışmalıdır. Örgütsel başarının sağlanmasında ve uygulamaların her aşamasında insan faktörünün önemi düşünülürse, yönetici desteğinin ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılır (Silbert, 2005, s. 7).

2.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların işyerine karşı tutumlarında algıladıkları örgütsel desteğin önemli bir rolü bulunmaktadır. İşyerine karşı güven duygusu oluşmasında ve buna bağlı olarak motivasyon artışı için örgütsel adaletin var olması ve algılamaları pozitif yönde etkilemesi gerekmektedir. Örgütler genellikle çalışanlarına kendilerini değerli hissettirmek için ilk yaptıkları şey adil bir yönetim anlayışına sahip olduklarını göstermektir. Çalışan da kendisine değer verildiği algısı içerisinde kurumu için elinden geleni yapacaktır (Puusa ve Tolvanen, 2006, s. 31).

Örgütsel desteğe bağlı olarak çalışanlarda işlerine karşı artan sorumluluk duygusu ve örgütsel vatandaşlık bilinci açık bir şekilde görülebileceği gibi, bu sahiplenme davranışının örgütün lehine bir yararı da söz konusudur (Ceylan ve Şenyüz, 2003, s. 58). Yine bu yöndeki bazı çalışmalar da örgütsel destek ve buna bağlı algı arttıkça iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Riggle, v.d., 2009, s. 1027).

Son zamanlarda yönetim, örgüt ve çalışanlara yönelik yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı diğer kavramları doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak

görülmektedir. Örgütsel bağlılık ise öncelikli olarak çalışanlarda örgüte ilişkin algılamaların ne şekilde olduğu ile ilgilidir. Yüksek ve pozitif bir algılama örgütsel bağlılığı da önemli ölçüde etkileyecektir (Lizote, v.d., 2017, s. 948).

Pozitif algılamaların çalışan üzerindeki hem maddi hem de manevi beklentileri karşılama oranı derecesinde çalışan kendini örgüt bağılı hissetmekte ve ona göre performans sergilemektedir. Özellikle ödül beklentisinin çalışanda bu motivasyonu artırıcı temel etken olduğu söylenebilir. Karşılıklı olumlu çalışma koşulunun olduğu iş ortamlarındaki pozitif havanın, çalışanın psikolojisi üzerinde rahatlama gevşeme gibi önemli etkileri bulunmaktadır (Hatipoğlu, 2015, s. 29). Algılanan örgütsel desteğin doğrudan etkilediği bir diğer konuda iş tatminidir. İş tatmini çalışanların beklentilerinin ne oranda karşılandığı ile alakalı bir durumdur. Beklentilerin karşılanması çalışanda bir tatmin oluştururken az veya hiç karşılanmaması ise tatminsizliği ortaya çıkartacaktır (Çarıkçı, 2000, s. 157).

Çalışma ortamı bütünsel olarak iş tatminini etkileyen bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların örgütten bekledikleri en temel katkı kendilerine yönelik yapılacak iyileştirmelerdir. Bazı durumlarda bu iyileştirmeler yeterince pozitif algı oluşturmada için yetersiz kalmakta ve önemli bir geri dönüş yaşanmamaktadır. Algılamaların en üst seviyede yaşandığı durumlarda ise çalışanlarda yüksek seviyede bir iş tatmini görülecektir. Hiçbir işletmenin çalışanlarında tatminsizlik istemeyeceği düşünülürse örgütsel destek algılamalarının en üst perdede karşılık bulması için örgütsel bir çaba sarf edilecektir. (Stamper ve Johlke, 2003, s. 580).

2.1.5. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Meyer ve Allen (1991) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel destek algısının çalışanın normatif, duygusal ve devam bağımlılığı üzerinde doğrudan etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yine Shore ve Tetrick (1991) algılanan örgütsel desteği bağlılık açısından incelemişlerdir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri açısından yapılan analizde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Hutchison (1997) üniversite çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada; çalışanlarda örgütsel destek algısının arttıkça bağlılıklarının da pozitif yönde daha arttığı sonucuna ulaşmıştır. Randall ve arkadaşları (1999) ise araştırmalarında algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, destek algısı arttıkça örgütsel vatandaşlığın da arttığını söylemişlerdir.

Shaffer vd. (2001), çalışanlarda örgütsel desteğin önemine dikkat çekerlerken, çalışanları motive etmeye yönelik örgütsel çabaların karşı tarafta gerektiği ölçüde karşılık bulmadığı durumlarda ciddi sorunlar çıkartabileceği hatta işten ayrılmaya neden olabileceğinden bahsetmektedirler. Rhoades ve Eisenberger (2002) örgütsel destek algısının pozitif veya negatif etkisini ele aldıkları çalışmalarında, verimli bir çalışan profili için yöneticilerin örgütsel desteğin önemini kavramaları gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Allen ve diğerleri (2003) AÖD ile bağlılık ve örgütsel adalet üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin söz konusu değişkenler ile yakın ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eisenberger ve diğerleri (2004) örgütsel destek algısını psikolojik sonuçlar açısından incelemişler ve performans, bağlılık, iş tatmini ile stres arasında yakın ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Saks (2006) algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğinden bahsederken, Leaker (2008) çalışanlar açısından önemli bir sorun olan devamsızlık ile örgütsel destek algısı ilişkisini incelemiştir. Devamsızlığın örgütler için önemli bir iş kaynı nedeni olduğunu söyleyen Leaker (2008) algının yukarı çekildikçe devamsızlığın azaldığının ve bu nedenle araştırma sonucunda iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunduğunu söylemiştir.

Edwards ve Peccei (2010) de araştırmalarında, pozitif algının çalışan açısından önemine vurgu yaparak, çalışanda örgüte karşı bir aidiyet duygusu oluşturduğunu ve bu durumun örgüt açısından pozitif bir sonuç olduğunu bulmuşlardır. Kaplan 2010 yılında Kapadokya bölgesindeki otel çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada, AÖD ile çalışanın bağlılığı arasında pozitif bir ilişki oldu bulunduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Derinbay (2011) araştırmasında; kendini geliştirme isteği içerisinde ve ödül beklentisi olan çalışanların taleplerinin yönetim tarafından karşılanması durumunda hissedecekleri olumlu algılamaların, çalışanlarda bağlılığı ve performansı artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Üren (2011) ise çalışanda ekstra performans artışı için örgütsel destek konusundaki algılamaların önemine dikkat çekmiştir.

Gürbüz'ün (2012) Erzurum'daki çağrı merkezi çalışanların üzerinde örgütsel bağlılığı ölçmek için yapmış olduğu araştırmada, örgütsel destek ve güven seviyelerindeki değişimin bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Erkol'da (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada; örgütsel destek algısının okuldaki soyut çalışma koşullarını pozitif yönde etkilediğini bulmuştur.

2.2. Çalışan Performansı

Performans sadece iş yaşamında değil aynı zamanda hayatın her aşamasında insanların sıklıkla karşılaştıkları bir kavramdır. Her yapılan işin kendine göre bir başarı değerlendirmesi bulunduğu için performans kriterinin üzerinde durmanın önemli olduğu söylenebilir. Performans konusunda birçok farklı yorum bulunmakla birlikte genel olarak; yapılması gereken bir işi veya görevi gereklerine bağlı kalarak en iyi şekilde yerine getirmek olarak tanımlanabilir. Bu tanım kapsamında performans birden çok kıstasa bağlı olarak ölçülebilmektedir (Schermerhorn vd., 1985, s. 432).

İşletmeler açısından performans oldukça önemli bir kriterdir. Personelin belirlenen hedeflere ulaşmada göstermiş olduğu çabaların tamamı performans kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. Çalışanlarda performansı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşe olan bağlılık, örgütsel destek, maddi ve manevi beklentileri karşılayan sistemlerin yer alması gibi örgütsel nedenler bulunmakla birlikte, diğer çalışanlara karşı olan tutumlar, iş ahlakı, fiziksel ve demografik özellikler ile psikolojik durum gibi kişisel faktörlerinde oldukça önemli olduğu söylenebilir. Etkili bir performans göstermede altın anahtar öncelikle bir plan dâhilinde hareket edilmesidir (Barutçugil, 2004, s. 427).

Örgütlerde çalışanların iyi bir performans göstermesi isteniliyorsa verilen görevlerin net olarak tanımlanmış olması ve gerekli olan imkânların sağlanmış olması gerekir. Bunun yanı sıra yönetici desteğinin çalışan tarafından sürekli hissedilmesi de büyük önem arz etmektedir (Güven, 1999, s. 3). Çalışma ortamının istenilen kıvamda olması ve motivasyon artırıcı unsurların kullanılması da yine performans kriteri açısından önemlidir. Bütün çalışanların ortak en büyük motivasyon kaynağı olarak görülebilecek ödül sistemi örgütlerde birçok alanda olduğu gibi performans üzerinde pozitif etkisi bulunan itici bir kuvvettir. Ancak ödüllendirme konusunda aşırıya kaçılması rehavet ortaya çıkartacağı için performans üzerindeki düşürücü etkisi olabilir (Helvacı, 2002, s. 159).

Sonuç olarak performans, örgütlerin çalışanlar üzerinden hedeflerine ulaşması ve rekabet edebilme özelliği açısından önemle üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Performans artırıcı sistemlerin kurulması, bu yönde eğitimlerin verilmesi ve performansın sağlayacağı çift taraflı yararlar konusunda çalışanların bilinçlendirmesi gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 213).

2.2.1. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışan performansı personelin daha önce edinmiş oldukları deneyimleri, kendi becerileri ve kişilik özelliklerini işe yansıtmasının ölçümsel bir sonucu olduğu görülmektedir. Performansın her açıdan olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakla birlikte değerlendirme açısından iki boyutta incelendiği söylenebilir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 100).

1993 yılında Amerika Birleşik Devletleri hava kuvvetlerinde görevli teknik personel üzerinde yapılan çalışma ile 1994 yılında Van Scotter tarafından yapılan çalışmalara göre çalışan performansının boyutları görev ve bağlamsal performans olarak sınıflandırılmıştır. Yani çalışanlar iş ortamında sergilemiş oldukları performans davranışları göreve ve beklentiye göre değişmektedir (Motowidlo vd., 1997, s. 72). Burada bağlamsal performanstan kasıt her iş için standart olarak yapılması gereken temel kurallardır. Bu kuralların uygulanmasında kişilik özellikleri ve beceriler ön plana çıkmakla birlikte, örgüt kuralları çerçevesinde bir bütünlük sağlandığı takdirde önemli bir başarı yakalanabilir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 100).

Çalışan performansı konusunda bir diğer boyutta görev performansıdır. Görev performansını belirleyen şey hangi işin hangi şekilde yapılacağı ile ilgilidir. Büro hizmetleri yapılan bir alanda evrakla sisteminden onay akışına kadar olan kısım birinci görev performansını oluştururken, çalışanlara yönelik denetleme ve yönlendirme çalışmaları ikinci kısmını oluşturmaktadır (Şahin, 2018, s. 39).

2.2.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Örgütler, sürekliliği sağlamak için koydukları başarı kriterlerini sağlamak için en başta bu uygulamaları gerçekleştirecek performansı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgi ve becerileri geliştirilmiş yeterince desteklenmiş çalışanların performanslarında artış yaşanacaktır (Valibayove, 2018, s. 35).

Çalışanların performanslarının başarılı veya başarısız olmasına etki eden işletme içinde ve dışında birçok unsur bulunmaktadır. Personelin kendi psikolojik ve fizyolojik yapısı, eğitim düzeyleri, becerileri, sosyal yaşantıları v.b. unsurlar ile başta örgüt kültürü olmak üzere izlemiş oldukları politikaların, yönetsel süreçler ve personele yönelik uygulamaları bu unsurları oluşturan halkalardır. Yani çalışanlarda performansı etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel ve diğer faktörler olarak üçe ayırabiliriz (Yarar, 2008, s. 2).

2.2.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerde çalışan performansı kavramı içerik olarak direk bireyin kendisiyle alakalı bir konu olduğu için meselenin merkezinde ve belirleyiciliğinde kişilik özellikleri önemli bir yer tutmaktadır. Başarılı bir performans için öncelikle iş ve kişinin uyumu olması gerektiği söylenebilir. Ancak her ne kadar kişilik özellikleri ana belirleyici unsu olsada, bazı kriterlerin duruma göre değişiklik göstermektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 49). Kişinin kendi karakteri ile yapılan işin uyumsuz olması durumunda ise çalışanda istenilen performans düzeyi gerçekleştirememektedir. Bazı durumlarda çalışanda motivasyon kaynağı olabilecek faktörler ile performans düzeyi artırılmaya çalışılmaktadır (Yener, 2007, s. 5).

Performansa etki eden bireysel özellikler, çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, fizyolojik ve ruhsal yapısı, inanışları ve almış olduğu eğitimler belirleyici unsurlardır. Ayrıca kişinin içinde bulunduğu toplum ve çalışma ortamının da kişilik özellikler ile bütünleştiği düşünülürse performans üzerinde önemli bir etkisi olacaktır (Gedik, 2010, s. 19).

Bütün personel için standart bir çalışma ortamı düşünüldüğünde performansa etki eden ilk kişilik özelliğinin eğitim olduğu söylenebilir. Hangi eğitimin nereden ve kimden alındığı, süresi, eğitim hayatı süresince iş konusundaki pratik uygulamaların varlığı v.b. gibi faktörler performans açısından bazı çalışanları diğerlerine göre bir adım öne çıkartmaktadır. Diğer taraftan kişinin medeni durumu da çalışan performansı üzerinde oldukça önemli bir durumdur. Ailevi olarak sürekli sorun yaşayan ya da bekar olduğu için düzensiz bir hayat yaşayan çalışanın sorunları iş yerine yansımakta ve performansı doğrudan etkilemektedir (Özmutaf, 2007, s. 48).

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İşletmelerin uzun vadeli hedeflerini oluşturan vizyonlarının beklentiler doğrultusunda gerçekleşmesi için misyonlarının ne oranda uygulayabildikleri ile ölçülür. Yapılan işi en iyi şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini bilmek başarının temelini oluşturmaktadır (Dinçer, 2013: 9). Bir örgütün temel amacı rekabet ortamında işletmenin sürekliliğini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için gerekli olan şartlardan birisi de işine hâkim kendini iyi yetiştirmiş ve performansı yüksek çalışanların varlığıdır. Örgüt

tarafında desteklenmiş, motivasyonu sağlanmış ve güven verilmiş çalışanların performansı önemli ölçüde artmaktadır (Masoodul, 2011. s, 271).

Diğer taraftan örgütte çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi, onları alınan kararlara ortak yapmak ve takımın bir parçası oldukları yönünde fikir sunmaya teşvik edilmeleri çalışanlarda performansı artıracaktır. Kararlara katılım hem çalışanların bilgi ve tecrübelerine katkı sağlayacak hem de örgüt büyük kazanç sağlayacaktır (Tsang, 2007, s. 272).

Örgütün çalışanlarda performansı artırmak için fiziki şartları en iyi şekilde sağlaması gerekmektedir. Çalışma alanında gerekli fiziki şartların sağlandığı ortamlarda çalışanlar kendilerini rahat hissedecek, tam adaptasyon sağlayacak ve işe olan motivasyonları artacaktır. Tam tersi bir durumda ise performanslarında azalma görülecektir (Akgemci, 2001, s. 180).

Çalışan performansı ve örgüt arasındaki ilişkide belirleyici olan faktörlerden birisi de yönetim tarzıdır. Özellikle modern yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde yöneticilerin çalışanlara ılımlı ve destekleyici yaklaşımları çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırma konusunda önemli bir faktördür. Bağımsız iş yapabilme becerisinin desteklendiği özgürlük alanlarının oluşturulduğu durumlarda ciddi performans artışları gözlemlenmektedir (Longe, 2014, s. 69).

Yöneticiler iş analizlerini en iyi şekilde yaparak hangi işin hangi personel için daha uygun olduğunu tespit etmesi ve ona göre planlamalarını yapması çalışanlarda yeteneklerin gelişmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin bu aşamadaki diğer bir görevi de performansları ölçerek fayda analizi yapmaktır (Kılınç, 2016, s. 80). Çalışanların örgüte yönelik algılamaları, kendilerini rahat, huzurlu ve güvende hissettikleri oranda performans sergiledikleri görülmektedir (Özmutaf, 2007, s. 44).

Kısacası çalışan performansını artırmak için örgütlerin; çalışanlarda iş yüklerini hafifletecek önlemler alması, yeni personellerin gelişimine yönelik eğitimler vermesi, üst yönetimi etkin bir şekilde kullanması, onları çalışanlara yakın durmaya ve problem odaklı çalışmaya yöneltmesi, personele yeni roller vererek dinamik değişimin bir parçası olduklarını onlara hissettirmesi, iletişim kanallarını sürekli açık tutma ve beklentileri rasyonel bir şekilde karşılamaya çalışması gerekmektedir (Skinner, 2005, s. 3-14).

2.2.2.3. Diğer Faktörler

İşletme çevresi kavramı, örgütün bütün içsel ve dışsal alanını kapsayan örgütün faaliyet alanına direk etkisi söz konusu olan bütün unsurları barındırmaktadır. İşletmenin yakın çevresi olan çalışanlar, yöneticiler, fiziki yapı ve örgütün hiyerarşik yapısı oluşturmakta iken rakipler, ekonomik unsurlar, lojistik, hammadde tedarikçileri, pazar yapısı, siyasi ve hukuki taraflar ise dış çevresini oluşturmaktadır. Tüm bu unsurların hem örgütün hem de dolaylı olarak çalışanların performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Altunoğlu ve Doğan, 2014, s. 24).

Bu noktada örgüt çalışanlarının örgüt çevresinden bağımsız olarak hareket etmesi düşünülemez. Faaliyetin her aşamasında örgüt çalışanını bulunduğu düşünülürse başarılı bir organizasyon içinde başarılı personellerin bulunması şart olmaktadır. Yapılan işlerin niteliği, personellere uygunluğu maaş ve ödül sistemleri, sosyal etkinlikler ve daha birçok faktörün çalışan performansını yakından etkilediğini söyleyebiliriz (Yıldız, v.d, 2008, s. 236).

Çalışanların iş yerlerinde hem çalışmak hem de zaman geçirmekten hoşlanması için ortamlarını rahat ve güvenli olması şarttır. İş sağlığı ve güvenliğine yeterince önem verilen örgütlerde çalışanlar kendilerini daha güvende ve huzurlu hissedecekleri için bu pozitif etki, performanslarına da doğal olarak pozitif olarak yansıyacaktır (Beceran, 2000, s.70). Diğer taraftan fiziki dış çevre, toplum yapısı, inançlar ve ekonomik yapıya bağlı olarak örgütün içinde bulunduğu faaliyet ortamında yaşanacak olumsuzluklar çalışanlarda performans kaybına neden olabilmektedir (Öztürk, 2009, s. 7).

Teknolojik gelişmelerin çalışma hayatını kolaylaştırıcı birçok etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde hangi faaliyet için hangi teknolojinin daha iyi olduğuna karar verilmesi ve bu alana uygun personel istihdam edilmesi performans açısından önemli bir başarı sağlayacaktır. Aksi takdirde modernize olamamış eski teknoloji kullanılan örgütlerde çalışanlar yıpranacağı için beklenen performansı göstermeyeceklerdir (Demir ve Tarhan, 2009, s.58).

Teknolojik gelişmelerin sadece örgütün dış çevresine yönelik ve üretimden pazarlamaya kadar olan aşamalarında kullanılması tek başına yeterli olmayacaktır. Çalışanların rahatlığı ve güven ortamı için çalışma alanlarının da teknolojiye uyumlu hale getirilmesi, hayatı kolaylaştırıcı küçük uygulamalara yer verilmesi çalışanlarda memnuniyet ortaya çıkartacağı için yine performans artırıcı bir unsur olacaktır (Muchinsky, 2000, s.803).

İş yerinde çalışanların birbirlerine karşı olan tutum ve davranışları performansı etkileyen bir diğer dışsal unsur olduğu söylenebilir. Birbiri ile iyi uyum gösteren, takım çalışmasına yatkın, öğrenmeye açık ve ikili ilişkilerde yapıcı davranan çalışanlarda performans yüksek olacaktır (Bloch ve Whiteley, 2003: 87).

2.2.3. Performans Değerlendirme

İlk defa 1900'lü yılların başında görülen performans değerlendirme sisteminde amaç çalışanların sisteme olan katkılarını biçimsel olarak değerlendirmektir. Bu tarihten itibaren araştırmalara sürekli konu olarak günümüze kadar pek çok teknik geliştirilerek çalışanların değerlendirilmesi daha işlevsel bir hal almıştır (Uyargil, 2013, s. 2). Performansın işletmeler için hayati öneme sahip olduğu düşünülürse rekabet piyasasında rakiplere göre bir adım önde olmak için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların yaptıkları işi ne derece iyi yaptıklarının tespit edilmesi içinse kriterleri daha önceden belirlenmiş birtakım testlere veya karşılaştırmalara tabi tutulmaları gerekmektedir (Güney, 2015, s.184).

Günümüzde işletmelerde performans değerlendirme ölçümleri için insan kaynakları departmanları oluşturulmuştur. Uzman personel tarafından işin niteliğine uygun çeşitli analiz teknikleri uygulanarak verimlilik ölçülmektedir. Değerlendirmenin başarılı olabilmesi için ilk kural süreçlerin ve faktörlerin bütün çalışanlar için eşit şekilde belirlenmesidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 170). Ayrıca bu değerlendirme işlevsel olarak tek bir amaca hizmet etmeyip, ayrıca kişinin gelişiminin ne yönde olması gerektiği hakkında da örgütlere bilgi vermektedir. Diğer taraftan yöneticilerin çalışanları idare ve yönlendirme işlemlerinde yine bu performans değerlendirme sonuçlarına göre şekillenmektedir (Helvacı, 2002, s.156).

Bazı durumlarda ise konu örgütsel çıkarlardan ziyade çalışanlar açısından ele alınmakta ve çalışan performansının ölçümünde ana unsur bireyin kişisel durumunu kendi gelişimi açısından değerlendirme yapılmaktadır (Türkel, 1998, s. 50). Genel olarak çalışanlarda performans değerlendirmenin şu faydaları olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2002, s.182):

- Çalışanlarda kişisel gelişim için gerekli olan programın belirlenebilmesi için performans değerlendirme ile çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.
- Üst yönetim ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkileri pekiştirmek.

- Performansları karşılaştırarak çalışanları rekabet ortamında güdülemek ve motivasyon sağlamak.
- Ödül ve ceza kriterlerini belirlemek
- İş tatmini sağlamak.

2.2.3.1. Performans Değerlendirme Süreci ve Yöntemleri

Performans değerlendirmede öncelikli olarak ilk yapılan şey örgüt faaliyetlerine göre vizyon ve misyonlarına uygun olarak kriterler belirlenmesidir. Bu kriterler uygulanacak alana uyumlu olması başarılı ölçüm için zorunlu olan bir kuraldır. Yanlış ölçüm tekniği kullanılarak yapılan bir ölçümden yanlış sonuç çıkacağı gibi hem örgüt hem de çalışan açısından önemli zararlar da doğurabilir. Ayrıca sonuçların rapor şeklinde yazılı veya dijital olarak saklanması gerekmektedir. Bu şekilde örgüt gelecekte önceki raporları karşılaştırma imkânına sahip olacakken örgütün elinde çalışanlara yönelik ciddi bir veri oluşacaktır (Bingöl, 2016: 385).

Çalışanların performans değerlendirilmesi sürecinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler belirlenirken evrensel olarak geçerli kabul edilmiş bilimsel kriterler ölçüt olarak kullanılmaktadır (Byars ve Rue, 1991, s. 251). Bunlardan ilki, daha çok basit örgütsel yapıya sahip işletmeler tarafında kullanılan ve geleneksel bir yöntem olarak nitelendirilen sıralama yöntemidir. Bu yöntemde performans ölçümü en başarılıdan başarısız doğru sıralanmakta ve bu şekilde ilan edilerek taraflar açısından değerlendirilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 216).

Yine örgütler tarafından kullanılan en eski değerlendirme yöntemlerden birisi de derecelendirme ölçeği yöntemidir. Ölçek halinde sıralanmış çizelgeyi içeren çalışana yönelik kriterlerin bulunduğu bir form hazırlanır. Hazırlanan bu form çalışana verilerek kötüden en iyiye veya tersi bir şekilde derecelendirilmesi istenmektedir (Bingöl, 2003:290).

Örgüt çalışanları için faaliyet konusuna göre hazırlanmış soru formundan oluşan kontrol listesi yönteminde; çalışanlar verilen formlara evet veya hayır şeklinde yanıtlamaktadırlar. Formalara verilen cevapların toplamının ortalaması alınarak bir referans aralığı oluşturulur. Her bir çalışanın vermiş olduğu cevapların bu referanslara yakınlığı analiz edilerek çalışanlar için rapor hazırlanır (Üzüm ve Uçkun, 2018, s. 260).

Modern bir performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan “360 Derede Performans Değerlendirme” yönteminde, değerlendirmeyi hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar birlikte yapmaktadır. Bu şekilde performans daha şeffaf bir şekilde ölçülmekte ve çalışanların kendilerini değerlendirmesine imkân sağlandığı için eksikliklerin ve yanlışlıkların daha iyi görülmesi sağlanmaktadır (Camgöz & Alpten, 2006, s. 194).

Kritik olay yöntemi şekilde yapılan performans değerlendirmede ise konusuna hâkim bir değerleyici tarafından çalışan iş başında dikkatlice gözlemlenmektedir. İşin püf noktasını oluşturan kritik durumlardaki gösterilen performans başarı veya başarısız olarak nitelendirilerek çalışanın eksik ve hatalı yönleri ortaya çıkartılmaktadır (Palmer, 1993, s.47).

2.3. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, teknoloji çağında yönetici ve işverenler için giderek önemli hale geldiği görülmektedir. Bunun nedeni ise yeni ve dinamik iş gücünün eskiye göre daha farklı hedef ve beklentileri bulunmaktadır (Fındıkçı, 2012, s.71; Aktaran Eskibina, 2019, s. 1606). Bu da yeni nesil otoriteyi kabul etmek istediklerini, bürokrasiye karşı ve askeri ruh yerine katılımcı liderlik şeklinde yönetilmenin doğru ve yapıcı olduğunu göstermektedir. Son zamanlarda, bu görüşün işgörenlerden yöneticiye ve yöneticiden işgörelere doğru değişmesinden dolayı personel güçlendirme sürecinin hızlandığı söylenebilir (Doğan, 2012, s 35; Aktaran Eskibina, 2019, s. 1606).

Salazar ve ark, (2006) tarafından yapılan araştırmada; personel güçlendirmenin, “insan kaynakları” olarak tanımlandığını ve işletmenin yapısındaki yönetim aşamasındaki işgörelin altındakilere olan “güç transferini” bulunduğı belirtilirken, Psinos ve ark, (2000)’e göre ise, personel güçlendirmenin; “gücün, en üst kademedan aşağı doğru transferini” belirtmiştir. Ayrıca, bunun “işgöreleri etkileyecek eylem ve kararlar almasında işletmedeki katılmaları teşvik etmek için yapıldığını” bildirmişlerdir (Durmaz, 2011, s. 6 -10; Aktaran Eskibina, 2019, s. 1606).

Personel güçlendirme için yapılan bu tanımlamalardan yola çıkarak; “altlardaki işgörelerin yapmış oldukları işle alakalı tüm değerlendirme ve yorumlandırılmasının işletmedeki işlerle ilgili her kararın yönetimin destek ve görüşüne gerek duymadan uygulanmasında personelin gelişmesinde, eğitim ve olanların verilmesi, bireysel karar algısını teşvik edici örgütsel yapının oluşturulması, işgörelin verilen işin bitirilmesi

aşamasında ise gerekli yetkinlik ve sorumluluğun alt kademdekilere devri aşamasında ve bunların hepsinde alt kademdekilerin bireysel güçlendiren faaliyetler olarak” tanımlanabilir (Çöl, 2006, s. 68; Aktaran Eskibina, 2019, s. 1606).

Sonuç olarak, son yıllarda dünyada yaygın olarak uygulanan yönetim teknikleri ve araçları ile ilgili faaliyetlere bakıldığında ilk akla gelen kavramlardan birinin personel güçlendirme olduğu söylenebilir. Günümüz, organizasyon yapısına göre yönetim geliştirme sorunuyla karşılaşan yöneticiler, personel güçlendirmesinin yaratıcılık, yenilikçilik ve esneklik ihtiyacından dolayı bu sorunları çözmeye alışmışlardır. Aşağıda, kişisel güçlendirme kavramı ve kapsamı, tanımı, tarihsel gelişimi ve benzer kavramlarla ilişkisi sunularak kişisel güçlendirmenin türleri, boyutları, öğeleri ve etkileyen faktörleri vurgulanmaktadır.

2.3.1. Personel Güçlendirmenin; Kavramı, Kapsamı, Tanımı, Önemi, Tarihçesi ile Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.3.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı

Personel güçlendirme yaklaşımı, günümüzde stratejik ve yönetsel bir yaklaşım olarak ön plana çıkarken, geçmişte bir organizasyonun kalite iyileştirme çabalarının bir aşaması olarak görülüyordu. Bir kuruluş için doğru koşulları oluşturmak ve uygulamak, bir kuruluş için etkili bir strateji olarak bilinir. Personel güçlendirme kavramı olarak. Yönetim, ekip çalışması, paylaşım, güven, eğitim, öğretim ve kişisel iletişim yoluyla çalışanlar tarafından yapılan işler için kontrol ve/veya sorumluluk devrederek karar vermenin güçlendirilmesidir (Doğan, 2003, s. 5; Aktaran Uzun, 2007, s. 2).

Personel güçlendirme kapsamının belirlenmesi, güçlendirme olgularının başarılı bir şekilde uygulanmasını gerektirir. Burada uygulama aşamasından önce sertleştirme kapsamı belirlenmezse bazı sorunların ortaya çıkabileceği görülmüştür. Araştırmalar, yöneticilerin personel güçlendirme düzeyi hakkında iki farklı görüşe sahip olduğunu göstermiştir. Bu görüşlerden ilki, Quinn ve Spreitzer tarafından bildirilen, personel yetkilendirmesini bir yetki ve sorumluluk delegasyonu olarak görmektedir, ancak personel yetkilendirmesinin karar verme gücünü belirli sınırlar içinde zayıflattığı bildirilmiştir. Başka bir grup, yöneticilerin çalışan güçlendirme konusunda farklı bir bakış açısına sahip olması durumunda çalışan güçlendirmenin risk almak, gelişmek ve değişmek anlamına geldiğine inanıyordu (Pektaş, 2004, s. 8; Aktaran Uzun, 2007, s. 2).

Günümüz dünyasında değişim ve gelişim hızla gerçekleşmekte ve yeni organizasyonel zorluklar görünür hale gelmektedir. Kuruluşlar gelişiyor ve bu beklenmedik değişime hazırlanıyor, ancak bu durum bir yönetim tehdidi oluşturabilir. Modern bir yönetim yaklaşımında insan kaynakları nasıl geliştirilir, küresel rekabet ortamına rağmen daha da gelişmek isteyen şirketler için sürekliliği ve yeniliği sürdürme fırsatı sunar. Bu, personel nitelikleri için önemli bir bağlantıyı temsil eder (Özgen ve Türk 1997, s. 75; Doğan, 2003, s. 43; Çavuş ve Akgemci, 2008; Aktaran Gül, 2019, s. 3).

Conger ve Kanungo (1988, s. 471-482)'e göre, kişisel güçlendirme kavramı ilk olarak motivasyona dayalı bir kavram olarak ele alınmış ve kişisel güçlendirmeyi örgüt üyelerinin öz yeterliliğini artırma süreci olarak tanımlamıştır. Ayrıca, Cotton (1996)'e göre, çalışan güçlendirme kavramını "çalışanların toplu yetkinliklerinden yararlanmayı ve bir organizasyonun başarılı olmasını sağlamaya katılımlarını sağlamayı amaçlayan katılımcı bir yaklaşım" olarak tanımlamıştır (Boudrias ve ark. 2010; Aktaran Gül, 2019, s. 3).

2.3.1.2. Personel Güçlendirme Tanımı

Son yıllarda hızlı teknolojik gelişme ve küreselleşme nedeniyle küçülen dünya pazarında faaliyet gösteren şirketler, artık geleneksel hiyerarşilerle yönetilmemektedir. Bu nedenle çalışanların inisiyatif, yaratıcılık ve sorumluluk olarak yetkilendirilmeleri gerekmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997, s. 37).

Güçlendirme kavramı 20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmıştır. İnsanların karar verme özelliklerini geliştirme ve iş birliği, paylaşım, eğitim ve ekip çalışması yoluyla insanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014, s. 316). Bu güçlendirme, çalışanların esnek bir ortamda şirket sahibi olmalarını sağlayarak inisiyatiften yararlanmalarını sağlar (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007; Aktaran Mete ve ark, 2015, s. 139-140).

Yetkilendirme terimi, bireyin faaliyetlerinden bireysel bir kavram olarak ortaya çıkan sorumluluk olarak tanımlanırken, hizmet sektöründe yetkilendirme, müşterilere hizmet vermek için personele karar verme yetkisi vermek olarak tanımlanır (Erstad, 1997, s. 325-333; Tekin ve Köksal, 2012; Aktaran Mete ve ark, 2015, s. 138).

2.3.1.3. Personel Güçlendirmenin Önemi

Temelde personel onayı; çalışanları hiyerarşik bir düzende ölümlülerden kurtaran ve aşağıdaki gibi özellikler geliştirerek yetkilendirilmelerini ve hesap verebilir olmalarını sağlayan bir kavramdır. Bu da olaylara ve süreçlere karar verme ve/veya katılım sağlar (Şimşek ve Kınır, 2006; Aktaran Mete ve ark., 2015, s. 139-140). Bazı araştırmacılara göre güçlendirme. İnisiyatif alarak hareket etmemizi ve olaylar karşısında kontrolün bizde olduğuna inanarak anlamlı olduğuna inandığımız şeyleri yapmamızı sağlayan uygulamalardır (Koçel, 2005, s. 195; Koçel, 2014, s. 316). Buna ek olarak, karar alma sürecinin merkezden uzaklaştırılması, çalışanlara daha fazla özerklik ve takdir yetkisi vererek kendi yeteneklerine olan inançlarını pekiştirir (Conger, 1989; Brymer, 1991; Aktaran Mete ve ark., 2015, s. 139-140).

Personel güçlendirme, rekabet ve arz açısından çevik ve esnek olmak, insan kapasitesini ve sosyal sorumluluğu genişletmek, işletme içinde yatay yapılar oluşturmak, her aşamada risk alarak katılımcılığı ve yaratıcılığı teşvik etmek iletişim, iş birliği ve güvene verilen önemin bir sonucudur (Coleman 1996; Çavuş, 2008; Aktaran Mete ve ark., 2015, s. 139-140). Kişisel güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedeni olarak;

- Dünya küreselleşmesi ve yoğunlaşan rekabet,
- Küreselleşme nedeniyle sürekli ve hızla değişen dış ortam,
- Personel eğitim seviyesi, personelin ihtiyaçlarını ve beklentilerini artırıyor,
- Rekabetin giderek arttığı iş ortamı, müşteri taleplerine her geçen gün daha hızlı cevap verme zorunluluğunu doğurmaktadır,
- Yoğunlaşan rekabet ortamına hızlı uyum, değişen iş ortamına uyum, hızlı hizmet sunumu gibi nedenlerle hiyerarşik komuta-kontrol ilişkileri zayıflamaktadır,
- Günümüzün teknoloji dünyasında bilgi teknolojisi ve ilgili işletmelerdeki büyük gelişmeler,
- Günümüz iş dünyasında bilgi ve insan faktörü, bir işletmenin rekabet avantajını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmektedir,

Yönetim politikaları ve personel uygulamaları ışığında insan kaynakları geliştirme faaliyetleri yürütülebilir. Sistemik adımlar içeren farklı modeller kullanılarak da yapılabilir (Yüksel ve Erkutlu 2003; Şimşek ve Kınır, 2006; Aktaran Mete ve ark., 2015, s. 140-141).

Genel olarak, kişisel güçlendirme modelinin unsurlarına bakalım:

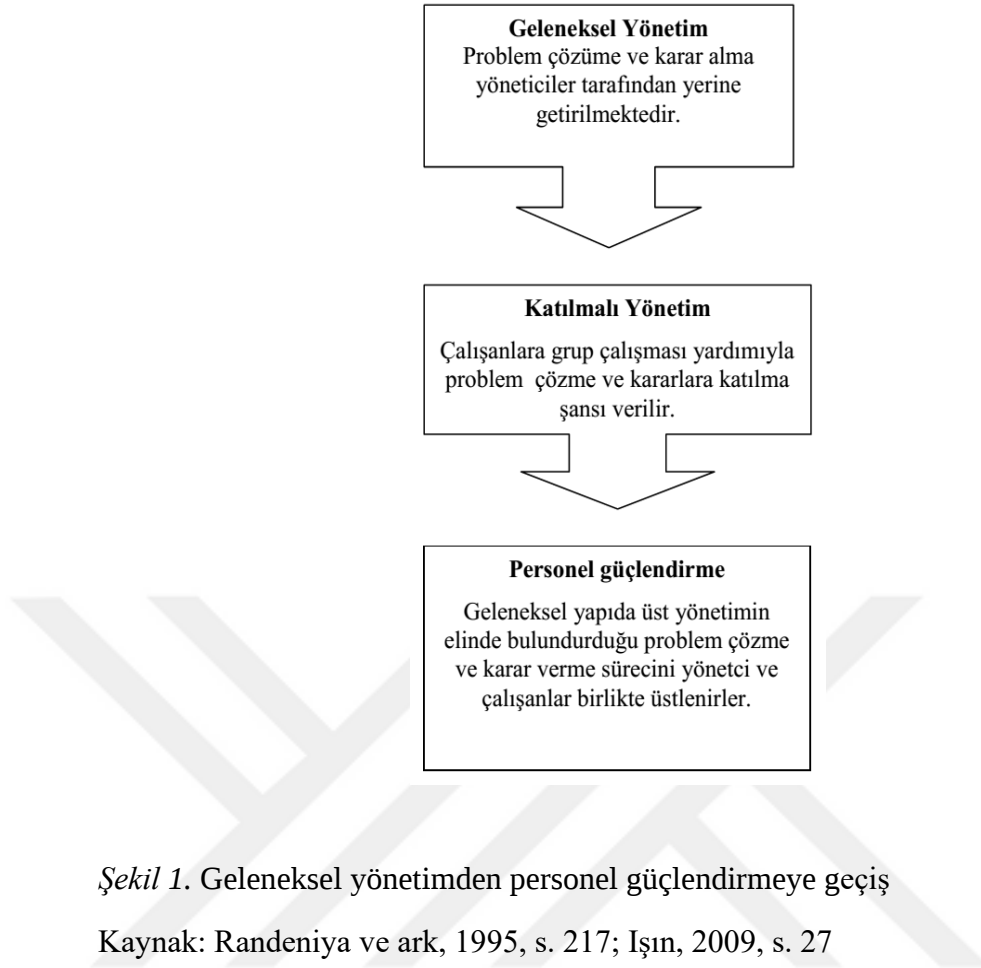
- Etkin bir yönetim sistemi kurulmalıdır.
- İletişim sistemi çift yönlü güçlü bir kurulumla desteklenmelidir.
- Bazı personelin grup başvuruları olarak yazılması gerekebilir.
- Personel için performans yönetimine yönelik bir ücretlendirme sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır.
- Şirket içi tesisin işletilmesi sırasında personel desteği gerekmektedir.
- Personel ilişkilerinde liderlik takımına bağlı destek hizmeti kurulmalıdır (Genç 2004; Karahan, 2009; Aktaran Mete ve ark, 2015, s. 140-141).

Yöneticiler ve çalışanlar, çeşitli insan kaynakları geliştirme faaliyetleri için hazırlanmalıdır. Organizasyon içinde güçlü ve baskın olmak ve/veya yönetim ve personel konularının ilerleyişini kontrol altında tutabilmek için liderlik anlayışı gereklidir (Şimşek ve Kınır, 2006; Akın, 2010; Aktaran Mete ve ark, 2015, s. 141).

Bu, organizasyonda daha güçlü bir liderlik tarafından desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca liderlikte sergilenen davranışları, çalışanlara güveni, iletişim ve bilgi paylaşımında karar ve uygulamaları destekleyen bir liderlik modelidir. Ayrıca, Personelin liderliğe katılımı ve ihtiyaçlara hızlı ve doğru bir şekilde yanıt vermede idari destek gibi ölçütler, bir kuruluş içinde yetkilendirmenin uygulanmasını kolaylaştırır (Gümüştekin ve Emet, 2007; Tekin ve Köksal, 2012; Aktaran Mete ve ark., 2015, s. 141).

Bir örgütte personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgüt yapısının yatay ve esnek olması, yönetimin demokratik bir yapıda olması, personel ücretlendirme sisteminin performansa ve uygulamaya dayalı olması gerekmektedir. Ödül sistemi bunlardan biridir. Bu da iş yükü artan personele karşı güçlendirilmenin yapılması karşılığında bir şey elde edememesi durumunda kendini kötü hissederek uygulamadan soğuyacak ve performansı düşecektir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007, s. 1; Akın, 2010, s. 13; Aktaran Mujka, 2011, s. 3).

Şekil 2’de de görüleceği üzere, geleneksel yönetim ve katılımlı yönetime dayalı olarak personel güçlendirmenin akış şeması çizilmiştir. Burada, geleneksel yönetimde; problem çözümü ile karar alma aşamaları yöneticiler tarafından yapılırken, katılımlı yönetimde ise çalışanlara grup çalışması yardımıyla problemin çözümü ile karar alma imkânı sunulmaktadır. Bu da personelin karar verme aşamasında çalışanın sorumluluk almasına fırsat sunar.



Çalışan yetkilendirmesi, çalışanların kendilerini yüksek düzeyde motive hissetmelerini, bilgilerine güven geliştirmelerini, sorunları çözmek için inisiyatif alma isteğini ve örgütsel hedeflerle tutarlı görevleri yerine getirmelerini sağlayan faaliyet ve koşulları ifade eder (Şenel, 2006; Aktaran Gül, 2019, s. 4). Personel güçlendirmenin özelliklerinden ne anlaşılıp ne anlaşılmaması gerektiği aşağıda özetlenmiştir (Baltaş, 2017; Aktaran Gül, 2019, s. 4).

Tablo 1

Personel Güçlendirmenin Özellikleri

Nedir?	Ne Değildir?
Herkesin anlayabileceği bir vizyon, davranış kuralları ve net sınırlar.	Çalışanların hareket etmekte, istediklerini yapmakta ve kendi sınırlarını belirlemekte özgür oldukları bir ortam.
Yapılacak tüm karar ve işlemlerde grubun tüm üyelerinin katılımı ve onayı ile oluşturulan uzmanlaşma.	Çalışanların tüm kararları ve eylemleri oyladığı demokratik bir süreç.
Performans ve sonuçların önemli olduğu bir ortam.	Performans sonuçlarının önemli olmadığı ve performans, Grubun iyiliği için performansla ilgili sorunların sorunlarının grubun yararına göz ardı edildiği bir ortam.
Grubun başarılı olabilmesi için tüm grup üyelerinin karar verme sürecine dahil olduğundan emin olması.	Çalışanların işle ilgili olumsuz sonuçlar için kendini suçlu veya savunmacı hissediyor ve özür diliyor.
Grup üyelerinin eylemleri için bireysel sorumluluk ve grubun olumlu veya olumsuz sonuçları için sorumluluk.	Çalışanların sorumluluk almadan karar verme ve işlerini yapma konusunda özgür olma arzusu.
İşi daha verimli yapmak için gereken eğitim, para ve zaman konusunda netlik.	Bir ekibi, işi yapmak için gerekli araçları sağlamadan ve yönlendirme veya rehberlik olmadan görevden almak.
Takım ruhu ile yaratıcılığı artırın ve sorunları daha kolay çözümlenmesi	

Kaynak: Baltaş, 2017; Aktaran Gül, 2019, s. 5

2.3.1.4 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Örgüt ve yönetim sorunları, sanayi devriminin etkisiyle 18. yy'ın ikinci yarısından itibaren yenilikler ile gelişmeler meydana gelmiş, farklı araştırmacılar tarafından örgüt ve yönetim sorunları bilimsel bakış ile detaylı olarak incelenmiştir (Akat ve ark, 2002, s. 33; Aktaran Somuncuoğlu, 2013, s. 15).

Bu konuda yapılan çalışmaların öncülüğünü; F. Taylor'ın "Yönetim Yaklaşımı"; H. Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ile Max Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"

şeklinde üç ayrı bakış açısı içeren “Klasik Örgüt Teorisi”, rutin işlerin yapılmasında ve kalıpsal örgüt mekanizmasında insan unsurunun makineleşme ile senkron bir şekilde kullanılabileceği konularında durulmuştur. Buna ek olarak, örgüte uyarlanan ekonomik gelişim anlayışının açıklandığı bu teori de personelin; verilen işi yapan, doğrusal olarak görülen sisteme uyulması, aktif olmayan bir kural olarak öngörülmüştür (Koçel, 2005, s. 195; Aktaran Somuncuoğlu, 2013, s. 15).

Personel geliştirme tarihsel olarak incelendiğinde uzun bir tarihsel geçmişinin olduğu görülmektedir. Özellikle sanayi devriminin ilk yılların da zanaatkârların tüm iş süreçleri kontrol edilirken, ayrıca kalifiye zanaatkârların üretimi gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna ek olarak, yönetimin insana bakış açısı geçmişten günümüze nasıl bir değişim yaşandığını bu şekilde daha iyi incelemiş ve görmüş oluruz. Bunu açıklayacak olursak;

- 1920’li yıllarda; Taylor tarafından bildirilen “Bilimsel Yönetimi” konulu araştırmada, kolay ve bölünmüş her işin uygulanabilir olduğunu ve en iyi metottun belirlenmesi amaçlanmıştır. Burada, insan adeta makinanın bir parçası olarak görülürken, sonuçlarda ise verimlilik üzerinde olumlu etkisi görülmüş olsa da yabancılaşma, devir hızının ve devamsızlığın artması gibi olumsuz sonuçlara neden olmuştur. Bu da araştırmanın diğer uzmanlar tarafından bu yönlerinden dolayı eleştiri almasına neden olmuştur (Murat, 2001, s. 113; Şenel, 2006, s. 6; Aktaran Işın, 2009, s. 15).
- 1950’li yıllarda; personeller arası personel iletişiminde personellerin buna yaklaşımı şeklinde ortaya çıkmış ve burada insana verilen önem nispeten artmıştır. Elton Mayo’un “İnsani İlişkiler Okulu” Taylorist görüşü eleştirmiş ve personellerin kendilerini motive edebileceklerini ve sıkı bir denetim olmadan daha iyi iş görebileceklerini belirtmişlerdir (Wilkinson, 1998, s. 41; Aktaran Işın, 2009, s. 15).
- 1960’lı yıllarda ise personelin işe katılım ve işe dâhil olmasıyla ilgili görüş bildirmesi yani “beyin fırtınası” birlikte karar verme ön görüşleri incelenmiş ve burada karşılaşılan problemler ile daha kolay üstesinden geleme yeteneklerinin gözlemlenmesi amaçlanmıştır (Murat, 2001, s. 113).
- 1970’lerde ise personelin yönetimde söz sahibi olması ya da katılımı olarak bilinen endüstriyel demokrasiye olan ilgi artmıştır. Buna ek olarak devam eden 10 yıl içinde ise işletmelerdeki kalite çemberi, takım tanıtımı ve karar paylaşımı gibi daha fazla personel katılımı içeren kavramlar ile karşılaşılmıştır. Ancak

gerçek anlamda personel güçlendirmesi yapılmadan bu sürecin sonunda bahsedilmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından ise personel güçlendirme kavramıyla ilgili araştırmalar ve kitaplar yapılmıştır. Bu kavramı üzerinde; Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Neilsen (1986) gibi araştırmacıların çalışmaları yer almaktadır (Işın, 2009, s. 15).

- 1980'li yılların sonlarına doğru büyük ölçüde artan rekabet, değişen ve çeşitlenen müşteri beklentileri ve iş dünyasının bu gelişmelere ayak uydurma arayışı nedeniyle yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu baskılar, daha az bürokrasi, düzey, hiyerarşi ve bağlayıcı kurallarla daha esnek ve uyarlanabilir bir iş tarzıyla sonuçlanmıştır. Burada insan gücünün önemi ortaya çıkmış, çalışana önem verilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Wilkinson, 1998, s. 42; Murat, 2001, s. 114; Doğan, 2003, s. 26; Şenel, 2006, s. 6; Aktaran Işın, 2009, s. 15).
- 1990'lara doğru personel güçlendirmesi kavramı bireysel gelişim, katılımcı yönetimi, toplam kalite yönetimi, kalite çemberi ve stratejik planlama gibi konularda incelenmiştir (Honold, 1997, s. 197). Ayrıca, 1990 sonrasında ise iş ortamındaki küreselleşme, rekabetin artması, çok hızlı değişen dış çevre, personellerin eğitim düzeyleri, beklentileri ve dolayısıyla ihtiyaçlarının artması, müşterilere daha hızlı cevap verme zorunluluğu, teknolojiadaki ilerlemeler gibi bilgi ve insan unsurunun günümüz işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Buna ek olarak, hiyerarşi mantığına dayanan emir-komuta yapısının mevcut durumlarda yanıt veremeyişi organizasyonlarda personel güçlendirme faaliyetlerinin oluşturulmasına neden olmuştur.

Araştırmaların bu yaklaşımı her ne kadar personel verimini yükseltse de işgücü devri, işe geç kalma ile devamsızlık gibi personel performansını olumsuz etkileyen bazı durumların meydana gelmesi ağır eleştirilerin hedefi olmuştur (Eren, 1998, s. 12-13; Aktaran Somuncuoğlu, 2013, s. 3).

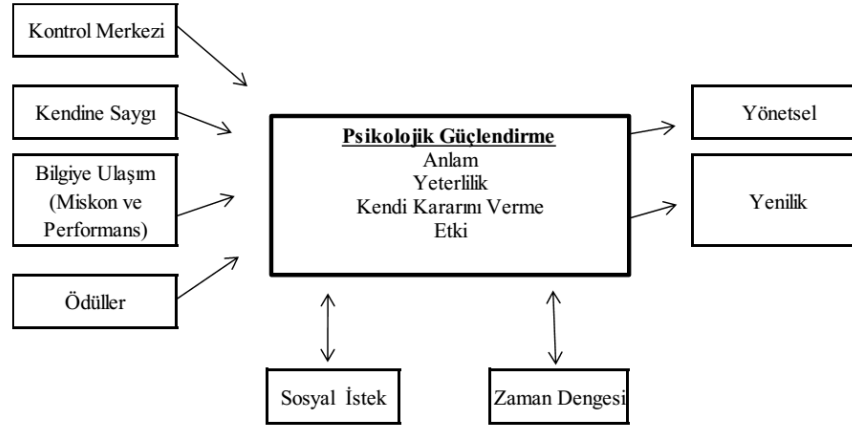
Hawthorne'un araştırmaları olarak bilinen (Elton Mayo önderliğinde yürütülen) deneylerde, personel arası ilişki ve etkileşimin, verimlilik üzerine etkisi incelenmiştir. Burada personel ilişkileri yaklaşımının da sosyal ve psikolojik özellikleri, kalıpsal olmayan grupların, liderlik tarzı ile personelin tutumlarının verimliliğe etkisi ön plana çıkarılmıştır. Bu da sosyal bir sistem olan örgütlerdeki, insan unsurunun en önemli parçası olduğunu göstermiştir (Wilkinson, 1998, s. 41).

Buna ek olarak, Taylorizm’de de tam değerin verilmediği bireylerin önemini vurgulayan “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” da personel güçlendirmesine yönelik yapılan öncü bir bakış açısı olarak kabul edilmektedir. Elton Mayo’nun “İnsani İlişkiler Okulu”, bu da “Taylorist Görüş” de bilinen, eleştirel bir bakış açısıyla personellerin kendi kendilerini motive edebileceklerini ve yöneticilerin sıkı bir denetim olmadan da iyi iş çıkarabileceklerini bildirmiştir (Doğan, 2003, s. 6; Aktaran Somuncuoğlu, 2013, s. 17).

2.3.1.5. Personel Güçlendirmenin Kavramsal, Davranışsal ve Bilişsel (Psikolojik) Boyutu

Personel güçlendirme günümüz dünyasında uzmanlar ve yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulan ve yaygın şekilde kullanılan bir konu haline gelmiştir. Son yıllarda konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısında büyük bir artış görülürken, araştırmalar incelendiğinde personel güçlendirmeye ait farklı tanımlarının olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalarda personel güçlendirmenin çok boyutluluğu kavramı üzerine yapılan açıklamalarında zorluk yaşadığı görülmüştür. Ayrıca güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için firmaların örgütsel yapısına göre tanımlaması gerektiği belirtilmiştir (Holand, 1997, s. 203).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ise kavramsal boyutta bir görüş birliğinin olmadığı tespit edilmiş olsa da personel güçlendirmeyle ilgili açıklamaların “davranışsal boyutta” ve “bilişsel boyutta” olarak iki temel başlıkta incelendiği saptanmıştır (Bolat,2003; Emet,2006). Buna ek olarak, Spreitzer (1995)’e göre personel güçlendirmeninbilişsel (psikolojik) sürecinin modeli Şekil 2’de gösterilmektedir (Gül, 2019, s. 11-12).



Şekil 2. Personel güçlendirme sürecinde bilişsel (psikolojik) süreç modeli

Kaynak: Spreitzer 1995; Aktaran Gül, 2019, s. 12

Bu kavramlardan ilki, personel güçlendirmenin davranışsal boyutta incelenmesi ve öne çıkan bakış ise üst yönetimin personel güçlendirmedeki rolü olurken, örgüt içerisindeki güç paylaşımı ve kararlara katılımın sağlamasını tetiklemektedir. Bir başka deyişle personel üst yönetimin üstlendiği görev ve sorumlulukları, etkin olarak yetkilendirme için yapılması gerekenleri personele açıklamaya çalışır. Bununla birlikte, personel yetkilendirmesinin önündeki engelleri nasıl ortadan kaldırmaktadır. Bu sayede güçlendirilmiş örgütlerde yöneticiler işgörene, normal yapıdakilere göre daha fazla yetki verir ve onlarla daha sık ilgilenir (Honold,1997, s. 203; Bolat, 2003, s. 201; Hechanova ve ark, 2006, s. 72).

Honold, (1997:204); Yip, (2000:149); Koçel, (2005:419-420) tarafından personel güçlendirmenin üst yönetimin çabalarıyla gerçekleşeceğini savunulmuş ve üst yönetimin yapmaları gereken, görev ve sorumluluklarını aşağıda sıralanmıştır;

- İşletmelerdeki örgütlenme yapısındaki vizyonun paylaşılan bir yapıda yaratılması ve personel yetkilendirmesine yönelik bir kültürün oluşturulması,
- Örgütte bilgi paylaşımını imkân sağlanması
- Personel güçlendirilmesinde, güven ve sadakatin sağlanmasıyla örgüt içi aile mantığının oluşturulması,
- Örgüt içine personel güçlendirilmesini sağlamak için katılım ve sorumluluk devrini artırarak; planlama, karar verme ve kontrol mekanizmalarının zenginleştirilmesi,

- Personeli sürekli olarak eğitim ve gelişmelerini sağlayarak, işlerini yaparken izledikleri yol ve aldıkları kararlarla cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak
- Örgüt içinde iletişimin çift yönlü oluşturulması ve devam edilebilirliğinin sağlanması,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve personele iletmek, bu aşamada koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Personel tatminine odaklı olarak geliştirilen etkin ve teşvik edici personel ödüllendirme sistemi,
- Örgüt içinde genel sınırları belirlemesi ve bağımsız hareket alanının oluşturulması.

Yukarıda belirtilmiş olan bu yetki ve vasıfların tamamında, yönetimin tüm üst kademelerince uygulanması ve kontrol edilmesi getirilmesi gereken başlıklardandır. Bu da üst yönetimin personel güçlendirme uygulamalarındaki konum ve sorumlukları göstermektedir.

Buna ek olarak, “Tomas ve Velthouse” ile “Conger ve Kanungo” gibi araştırmacılar tarafından yapılmış araştırmalarda, personel güçlendirmeyi bilişsel açıdan incelenmiş ve işgörenlerin algılanan güçlendirmesinde, psikolojik açıdan bakılmış ve güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkararak incelemişlerdir. Burada araştırmacılar, güçlendirmenin tek boyutla açıklanamayacağını, birden fazla boyuta kavramların olduğunu, personel güçlendirmeyi “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu” biçiminde tanımlamışlardır. Ayrıca, Tomas ve Velthouse’a göre bu dört boyut: anlam, yetkinlik, hür irade veya seçim (otonomi) ve etkili ifade olarak belirtilmiştir. Personel güçlendirme bu dört boyutu içeren bilişsel “psikolojik” bir olgudur (Spreitzer, 1995, s. 1443; Baruch, 1998, s. 84; Olshfski ve Cunningham, 1998, s. 358; Aktaran Işın, 2019, s. 19).

Conger ve Kanungo (1988, s. 371-382)’e göre personel güçlendirmeyle ilgili araştırmalarında “Güçlendirmeye İlişkisel Yaklaşım” ve “Güçlendirmeye Güdüleyici Yaklaşım” olarak iki farklı görüş bildirmişlerdir. Bunlardan, personel güçlendirmesiyle ilgili yaklaşım da personel güçlendirmenin “davranışsal boyutunu” gösterirken, güdüleyici yaklaşım da ise “bilişsel boyutunu” temsil edildiği belirtmişlerdir. Ayrıca, her iki yaklaşımı bira rada ele alan bir model geliştirmişlerdir. Bu da personeli güçlendirme açısından, işgörenlerin farklı güç kaynaklarının temin edebilmesini kolaylaştırılabilir.

Ayrıca, örnek verilecek olursa; yöneticilerdeki yetki devri, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, amaçların işgörenler ile birlikte belirlenmesi gibi gücün personel ile paylaşılması yönündeki uygulamalar gösterilebilir. Buna ek olarak, gücün personel ile paylaşılmasının tek başına yeterli olmayacağını; bu nedenle güçlendirmeye güdüleyici açıdan bakılmasının da gerekli olduğunu söylenebilir. Burada güdüleyici yaklaşımın hedef noktası ise kişilerin öz yetkinlikleriyle ilgili algılamaları oluşturmak olduğu görülmektedir. Tablo 2’deki modelde de görüleceği üzere, güçlendirmenin bilişsel açıdan önem taşıyan boyutlarından sadece “Öz Yeterlik Boyutuna” vurgu yapılmaktadır (Dönmez, 2012, s. 19-20).

Tablo 2

Personeli Güçlendirme Sürecinin Conger ve Kanungo’ya Göre Yorumlanması

I. Aşama	II. Aşama	III. Aşama	IV. Aşama	V. Aşama
-Örgütsel etkenler	-Katılımcı yönetimi	- Davranışsal başarı	- Geliştirilmiş performans beklentileri veya öz yeterlilik	- Görev hedeflerine ulaşmak için eylemleri başlatma veya sürdürme
- İzleme	-Hedef belirleme	- Dolaylı deneyim		
- Ödül Sistemi	-Model olma			
	-Koşula/yeterliğe dayalı ödül sistemi	- Sözel güvence		
- İşin doğası	- İş zenginleştirme	- Duygusal heyecan		
		- Zayıflatıcı koşulları ortadan kaldırılması		

Kaynak: Conger ve Kanungo 1988; Aktaran Dönmez, 2012, s. 21

(I. Aşama): psikolojik zayıflığa neden olan koşullar,

(II. Aşama): yönetsel strateji ve/veya yöntemlerin uygulanması,

(III. Aşama): astlara öz yeterlilik algısının sağlanmasında dört kaynağın kullanımı,

(IV. Aşama): astların güçlendirilmesinde deneyim sonuçları,

(V. Aşama): davranışsal etkileri yönetmek

2.3.1.6. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi

Güçlendirmenin birçok bileşeninin olması, bu kavramın benzerlerinden ayırt edilmesi gerektiğini göstermektedir. Yetkilendirme tanımının tam olarak anlaşılması, söz konusu kavramlar ile güçlendirme kavramıyla karıştırılan veya karıştırılabilecek kavramlar arasında net sınırlar oluşturma'nın önemini göstermektedir (Pelit, 2014, s. 20; Aktaran Eskina 2019, s. 1606).

Personel güçlendirme kavramını tanımlarken, örgütsel ilişkiler ve motivasyon kavramını temel alır. Bu yüzden bu kavramı diğer benzer kavramlarla karıştırmamalı ve aralarındaki fark iyi bilinmelidir. Burada güçlendirme kavramının yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile benzerlikler göstermesiyle birlikte aralarında kavramsal farklılıklarında olduğu bilinmektedir (Çavuş 2006; Yılmaz, 2109; Aktaran Gül, 2019, s. 3-5).

Personel güçlendirme, çeşitli kavramlarla benzerlik göstermektedir. Çalışmanın bu bölümün de bu ilişkili kavramlarla olan benzerliğin, yetki devri, yönetime katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi alt başlıklarda incelenmiştir.

2.3.1.6.1. Personel Güçlendirme ile Yetki Devri İlişkisi

Personel güçlendirmede yetki devri çalışana gönüllü olarak verilen uygulama (karar ve yaptırım) yetkilerinin çalışana devredilmesi ve çalışanın gerekli gördüğü durumlarda geri alınması süreci olarak tanımlanmaktadır. Seçim hakkı yöneticinin inisiyatifine bırakılmış olsa da yönetici bu seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, personelin kendisi adına kullanması için devretmesi olayıdır. Burada yönetici yetkinin bir kısmını personeline veya işgörene vermesi, sonuçlardan sorumlu olmaya devam edeceği bilmektedir (Doğan 2003:26; Koçel, 2014:413-414).

Personel güçlendirme, işi bizzat yapan personellerin işletmenin yöneticilerine göre işi daha iyi bildiği düşüncesine dayanırken, işi yapan personelin uzmanlık bilgisi, fırsatları yakalaması, gerekli kararları vermesi ve işe olan tutumunu değiştirmesi, kısacası işi sahiplenmiş hale gelmesi şeklinde de ifade edilebilir (Doğan 2003: 26; Koçel 2014:414; Mujka, 2011: 17).

Personel güçlendirmesinde, işgörenin farklı vasıflarıyla güçlendirilmesi gerekli iken; işgörene kısıtlı da olsa yetki devri, yetkilendirme, sınırlı karar verme özgürlüğü ve çalışanı yetkili kılma durumu olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2014, s. 414). Buradaki

temel amaç, işgörenlerin üst yönetimdeki yöneticilere benzer şekilde davranmasının sağlanmasıdır. İşgörenlerin güçlendirmesinde yetkinin personele devrinde, işgörenlerin doğrudan yöneticide bulunan bir yetkinin sahibi haline gelmemesinin sağlanmasında yetkinin işin gerçekleştirildiği anda işgörende bulunmasıdır. Bu durumda da yönetim kısmındaki güçlendirmede daha az etkin rol almasında neden olmaktadır (Akçakaya, 2010; Yılmaz, 2019, s. 16-17; Gül, 2019, s. 3-7).

2.3.1.6.2. Personel Güçlendirme İle Yönetime Katılım İlişkisi

Yönetim aşamasına katılmalarda, işgörenlerin yönetsel karar alma aşamalarında katılımlarını göstermektedir. Burada karar verme aşamasında personelin uygulamalara dâhil olma aşamasında gerçekleşirken, yönetici katılım uygulamasının bulunmadığı işletmelerde kararı kendisi vererek çalışanına uygulaması için bildirmektedir. Bu da yönetime katılım aşamasının en etkin şekilde uygulandığı örgütlerde ise, işgörenlerin sorunlarını gösterir veya amaçları belirleyebildiğini göstermiştir (Koçel 2014, s. 408; Gül, 2019, s. 6).

İşgörenlerin güçlendirmeyle yönetim aşamasına katılmalarında, işgörenlerin sorularına yanıt verilmesi ve karar alınmasında personel etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu da işletme için adil bir ortamın oluşturulmasına benzemektedir. Personel güçlendirme ve yönetime katılmada çalışanların bu süreçlere katılımının sağlanması konusunda güçlendirme kavramından farklılık gösterirken, yönetime katılmada çalışanlar karar aşamalarında belirli ölçüde ve sunulan sınırlar doğrultusunda katılmaktadır. Personel güçlendirmede karar verme ve problemlerin çözülmesi süreçlerinin sürekli içindedirler. Bunun nedeni ise personel güçlendirmede kararları veren kişi, işi bizzat yapan çalışan olduğu için zaten sürekli kararlar vermek durumunda olduğu söylenebilir (Çöl 2004, s. 7-8; Gül, 2019, s. 6).

İşletmelerde kararların verilmesinde amaçlanan hedef ve aşamalar doğrultusunda işgörenin yönetime katılımının sağlanması süresince yöneticilere nasıl ilerlemesi gerektiği gösterilmektedir. Yöneticilerin, işgören görüşlerinden faydalanması bu tip kısmi katılımın yaratıcılığa olan etkiyle doğrusal ilişkili biçimde gelişmektedir. Örgütsel süreçlerin tasarım ve süreç aşamalarında, kararların değerlendirilme aşamasında işgören katılımının sağlanması sonucunda ileride ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi ve uzun vadede işletme planlarının gerçekleştirilmesini zorlaştıracak tehditlerin

giderilmesini mümkün hale getirmektedir (Karakoç, 2009, s. 38-39; Yılmaz, 2019, s. 17; Gül, 2019, s. 6-7).

2.3.1.6.3. Personel Güçlendirme İle Motivasyon İlişkisi

Personel güçlendirme ve motivasyon kavramında, işgörenlerin işiyle ilgili bilgi ve yeteneğini tam anlamıyla yansıtabilmesinde, uygun ortam koşullarının oluşturulması durumu olarak tanımlanabilir. Motivasyonun, personel güçlendirme uygulamasından ayrılması ise kavramda, yönetme, denetimin bakış açısı ve bu bağlamda “çalışana neler vermeliyiz veya nasıl davranmalıyız ki faydalı olacak şekilde davransın?” sorusuna cevap verebilmesidir. Bu da çalışan davranışının nasıl kontrol edilebileceği veya yönlendirilebileceği araştırılması gerekmektedir. (Vogt ve Murrell 1990; Koçel, 2003, s. 317).

Burada, personel güçlendirme kavramının çıkış noktası ise farklıdır, personel güçlendirme “Çalışanın kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi ve sonucunda kendisine verilen görevde başarılı olabilmesi, sağlıklı kararlar alabilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusunun cevaplanması gerekmektedir (Bolat, 2008, s. 101-103; Koçel, 2014, s. 372; Somuncuoğlu, 2013, s. 24-25).

Personel güçlendirme ve motivasyon kavramında denetlenen, yönlendirilen ve yönetilen bir tutum var iken personel güçlendirme kavramında denetleme personelin kendisine ait olduğu söylenebilir. Buradaki amaç, çalışanın daha başarılı olabilmesi, kendisini geliştirmesi ve kendi işiyle ilgili kararları yöneticisinin kontrolü olmadan alabilmesidir. Buna ek olarak, motivasyon kavramında çalışan kapasite olarak en üst düzeyde faydalanma düşüncesi olurken, personel güçlendirme kavramında çalışan kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmiştir (Çöl, 2004, s. 7-8; Somuncuoğlu, 2013, s. 24-25).

İşgörenlerin örgüt yapılanmasında gösterdikleri faydaların artırılmasında iki kavram arasında ilişkinin sağlanmasına ve her ikisinin de işgören davranışı ile örgütsel sorumluluklar göz önüne alınarak uygulanmasına bağlı bir görünüm sergilemektedir. Motivasyonda amaç komutanın ve kontrolün yeterli düzeyde uygulanması iken güçlendirmede amaç işgörene ait öz yeterliliğinin yükseltilmesi ve kendini geliştirebileceği çalışma süreçlerine entegre olmasının sağlanması olarak söylenebilir (Akçakaya, 2010, s. 151-153; Yılmaz, 2019, s. 17-18).

2.3.1.6.4. Personel Güçlendirme İle İş Zenginleştirme İlişkisi

İşgörenlerin, personel güçlendirme ve iş zenginleştirmesinde, güçlendirme ile ilişkili yönlerinin bulunduğu gibi, farklı yönlerinde bulunduğu söylenebilir. Burada iş zenginleştirmedeki farklardan birincisi; personel güçlendirme, işgörenler için oluşturulan ortam ve iş şartlarını kişisel olarak algılamasıyla ilgilenirken, iş zenginleştirmede ise iş ile işin özellikleri ilgili olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, iş zenginleştirmedeki ikinci farkta ise, işgörenin, çalışma koşulları ve örgütsel faaliyetleri etkileme gücüdür. İş zenginleştirmede ise, kısıtlı şartlar içerisinde planlama ve karar yetkisi bulursa da çalışma şartlarının değiştirilmesini kapsamamaktadır (Spreitzer 1996, s. 485; Çavuş 2006, s. 27).

İş zenginleştirme, iş içeriğindeki değişiklikler, çalışan tarafından önerilen planlı faaliyetler, örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek için teşvikler ve kişisel gelişim için çalışanlara verilen yetkilendirme gibi insanların güçlendirilmesine benzer nitelikler taşır. Ancak, bu iki kavramın uygulanmasındaki farkı not etmek önemlidir.

Yetkilendirme, çalışanlara üstlendikleri faaliyetler üzerinde yüksek düzeyde etki sağlar. İş zenginleştirme ise çalışan merkezli olmayıp işi yapma yetkisini artırmaya veya işin yapılmasını kolaylaştırmak için sürece müdahale etmeye dayanmaktadır. Bu yönüyle, zenginleştirme işin kendisiyle ilgilidir.

Güçlendirme ise çalışana odaklanır ve çalışanların gelişebileceği koşulları yaratmak için endeksli bir şekilde uygulanır. Öte yandan personelin yaptığı işin örgüt tarafından yerine getirilmemesi personelin güçlendirilmesine engel değildir (Spreitzer, 1996, s. 102; Yılmaz, 2019, s. 16-17).

Sonuç olarak personel güçlendirme de personelin yönetime katılması, yetki devri, motivasyonu ve iş zenginleştirmesi gibi kavramlarının ortak noktalarının olması, personel güçlendirmenin anlam yönünden daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin bu kavramlara göre daha zor olması ayırt edici özelliklerden olduğu görülmektedir (Koçel, 2014, s. 414).

Personel güçlendirmede uygulanan bu yöntemler çalışanın geliştirilmesi amaçlanmışken, güçlendirme de bunların tamamı ve daha fazlasını amaçlamaktadır (Gülcan 2007; Aktaran Gül, 2019, s. 7-8).

2.4. İş Tatmini

Günümüz dünyasında her alanda hızlı değişim ve gelişimler meydana gelmektedir. Bununla birlikte, toplum yapısının bilgiye ve dolayısıyla araştırmaya dayalı bir yapıya geçiyor olmasıyla işlem, iletişim ve ulaşım sektörlerindeki teknolojik değişim sayesinde ekonomik, kültürel ve sosyal olarak meydana gelen gelişmeler doğrultusunda, şirketler hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle yönetimden ayrıştırılmaktadır. Şirketler öğrenen bir yapı haline gelmekte, böylece şirket yapısındaki yönetim felsefe ve kısımlarında da değişimlerin olduğu görülmektedir. Buda müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için çaba harcamalarına neden olmaktadır.

Bununla birlikte, çalışanların işlerine olan güven ve bağlılığının aktiviteye doğrudan yansımakta ve çalışanların gösterdiği iyi iş sonuçları müşteri memnuniyetine dönüşmektedir. Bu da çalışanların iyi iş performansı, iş tatminine bağlı olduğu bilinmektedir. İş tatmini, bir kişinin işine veya iş deneyimine değer verdiğinde ortaya çıkan hoş ve/veya olumlu bir duygusal durumdur. İş tatmini; çalışanı daha mutlu, daha yaratıcı ve daha üretken kılar (Somuncuoğlu, 2013 s. 57).

Dünya değişirken çalışma hayatında da büyük değişimler meydana gelmektedir. Bu sayede çalışanların örgüte katkılarının yanı sıra örgütten beklentileri de artmıştır. Burada çalışanların beklentilerinin karşılanması, çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaları açısından oldukça önemlidir (Pekdemir ve ark., 2006, s. 15; Somuncuoğlu, 2013, s. 57).

İş tatmini, uzun yıllardır araştırmacıların ilgisini çeken bir konusu olmuştur. Genel olarak çalışanların işlerinden memnun olup/olmadıkları veya işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettikleri olarak tanımlanabilir (Connolly, 2003, s. 152). Bu, yönetim ve çalışan psikolojisi alanındaki tartışma konularından biridir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır; Birincisi, sorumluluk, iş görevlerinin çeşitliliği, iletişim gibi çalışma koşullarının öznel değerlendirmesiyle ilgilenenler için iş tatmini önemli bir konudur (Dormann ve Zapf, 2001, s. 485).

İkinci olarak ise işe devam süresi, örgütten ayrılma ve üretkenlikteki düşüş gibi işle ilgili sorunların neden olduğu vurgulanabilir. Bu da iş tatminin, karakter özellikleri ve ortamdaki diğer faktörleri içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermiştir (Roelen ve ark., 2008, s. 433). İş tatminin, genel olarak baktığımızda; görevler, roller, sorumluluklar, etkileşimler, teşvikler ve ödüllerden oluşan karmaşık bir yapı olduğunu görmekteyiz (Bowling ve ark., 2008, s. 115).

İşinden memnun çalışanlar, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Buna ek olarak, memnun olmayan çalışanlarda ise örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmininin sadece örgüt için değil, çalışanlar için de önemli olduğu söylenebilir (Yıldız, 2011, s. 217). Düşük iş tatmini çalışanların moraline, işe olan isteklerinin yabancılaşmasına, üretkenliklerinin azalmasına ve nihayetinde sağlıksız bir sosyal çevreye yol açtığı bildirilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 133).

Konuyla ilgili yapılan çalışmaların yıllar içinde çeşitlenerek gelişmesine rağmen, iş tatmini ile diğer değişkenler arasındaki ilişki ve bu ilişkilerin zaman içinde nasıl şekillendiği hakkında hala çok az kanıt vardır (Bowling ve ark., 2008, s.116; Karavardar, 2017, s. 18).

2.4.1. İş Tatmininin Kavramının Tanımı ve Önemi

Her çalışanın belirli bir süre sonra işyerinde, çalıştığı kurumda ve çalışma ortamında bir dizi deneyim sahibi olurlar ve tüm bunların sonucunda işine ve iş ortamına karşı bir tutum geliştirir. Meydana gelen beklentiler, yaşanmış ve görülen olaylar, zaferler ve yenilgiler olarak sıralanabilir. Bu da çalışanların kazanç ve kayıplarının karşılaştırılması sonucunda, gelirlerinin büyük bir kısmının iş tatmini olduğu, az bir miktarının da iş tatminine neden olduğu görülmektedir (Somuncuoğlu, 2013, s. 57).

Tatmin kavramı; istediğinize mutlaka ulaşacağınıza ve gönülden razı olacağınıza işaretler. Buna ek olarak, arzuların tatmin edilmesinden kaynaklanan bir iyilik hali olarak tanımlanır (Halsey, 1988, s. 884). Doyum, kişinin ancak kendisi tarafından hissedilebilir ve iç huzurun sağlanmasına büyük katkı sağlar. İş doyumu ise; bireyin iş yaşamından veya iş yaşamı ile çalışma ortamı arasındaki uyumdan kaynaklanan doyum duygusu ve kişinin işine karşı olumlu tutumu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 254; İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 124).

İş tatmini, çalışanların birlikte çalışmaktan keyif aldığı çalışma arkadaşları ve iş yaratmanın verdiği hazzın getirdiği finansal faydalar akla gelir. Bu tanımlar ışığında iş tatmini ile ilgili faktörler şu şekilde belirtilebilir:

- İş tatmini, bir çalışanın yaptığı iş karşılığında elde ettiği somut ve soyut faydaları ifade eder. Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında ücret, sosyal haklar, prestij ve

yetki düzeyleri elde ettikleri ölçüde mutludurlar. Ek olarak, çalışanlar bu faydaların organizasyonel çevre içinde adil bir şekilde dağıtıldığına inanmalıdır.

- İşten çıkarmaların nadir olduğu, çalışan sağlığı ve güvenliği için önlemlerin alındığı ortamlarda iş tatmini daha yüksektir.
- Çalışanlar, becerilerine, deneyimlerine ve kişisel meraklarına uygun görevleri yerine getirdiklerinde tatmin olurlar. Ayrıca, işin gerektirdiği nitelikler ile çalışanların özellikleri arasında tam bir uyumun sağlanması gerekmektedir.
- Çalışanların işte yükselme fırsatları olduğunda ve terfiler genellikle liyakate dayalı olduğunda çalışan memnuniyeti yüksektir.
- İş, aynı zamanda bir iş ortamındaki iyi ilişkilerdir. Bu nedenle iş tatmini çalışan memnuniyetini de dikkate almaktadır. Bunun nedeni, çalışanların görevlerini yerine getirdikleri örgütün alt gruplarına ait olmalarıdır. Burada bahsedilen grup, kişinin arkadaşlığına olan bireysel sevgisi ve bağlılığıyla tanımlanan coşkulu bir gruptur.
- İş tatmini, kuruluşun genel sağlığı ile ilgilidir. Bir kuruluşun temel politikaları, ortak İK uygulamaları ve toplumdaki konumu, çalışan memnuniyetini etkiler.
- İş tatmini, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarıyla da ilişkilidir. Patronu etkileyen konularda olumlu tutum, takdir, otorite tanıma ve kararlara katılımın sağlanması, bireysel iş doyumuna yol açan diğer faktörlerdir (Cummings ve Scott, 1969, s. 283-290; Mitchell ve Larson, 1987, s. 85-108).

İş tatmini, bir çalışanın işinden ne kadar memnun olduğunu ve işinin onlar için ne kadar anlamlı ve tatmin edici olduğunu açıklayan bir terimdir (Somuncuoğlu, 2013, s. 59). İş tatmini, bir çalışanın iş tatmini ve tatminsizliği ya da çalışanın işe karşı genel tutumu olarak da tanımlanabilir. Bununla birlikte, iş doyumunun insanların işlerine karşı bilgi, inanç, duygu ve tutumlarını da içermektedir (Konuk, 2006, s. 59). Buna ek olarak, üç farklı başlıkta incelenmiştir;

- İş tatmini, iş durumlarına verilen duygusal bir tepkidir. Bu nedenle çıplak gözle neredeyse görünmez ve sadece temsil edilebilir.
- İş doyumunu genellikle performansın karşılanma veya aşılma derecesidir.
- İş doyumunu birbiriyle ilişkili bir dizi tutumu temsil eder. Bunlar; işin kendisi, maaş, yükselme imkânları, yönetim tarzı, meslektaşlar gibi ifadeler kullanılmıştır (Luthans, 2002, s. 170).

İş tatminin en önemli özelliği, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel bir mesele olarak, yöneticilerin yaptığı en önemli şey, çalışanlarının optimum refah seviyelerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. İş doyumu ile ilgili araştırmalarda bir kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme ve verimliliği artırıcı bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

İş hayatındaki rekabet ortamının hızla artmasıyla, örgütlerdeki yaratıcı, aktif ve üretken personellere olan ihtiyacını her geçen gün artmaktadır. Bununla birlikte, organizasyondaki iş tatmini ile personel motivasyonu daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Ayrıca, örgütsel başarının; ücretler, terfi imkânları, diğer haklar, personelin üst yönetimle olan ilişkileri gibi farklı etkenlere bağlı olarak, personelin iş tatminini yüksek düzeyde sürdürmesine bağlı yönetilmelidir (Bayrak Kök, 2006, s.191).

Benzer şekilde, rekabet koşullarındaki ve yönetim paradigmalarındaki hızlı değişimler, kuruluşların çalışan katılımını ve sadakatini artıracak şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının işlerinden ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamaları mal ve hizmet üretiminde olduğu kadar önemlidir. Çünkü konuda araştırma yapmak, daha yüksek katılım, genellikle daha fazla sorumluluk, daha yüksek sadakat ve daha yüksek üretkenlik sağlar (Chow, 1994, s. 3).

Buna ek olarak, örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütsel ilkeleri, hedefleri, değerleri, kurumsal kar peşinde koşmayı ve çalıştığı örgütle özdeşleşmesini yansıtan örgüt için çalışmaya devam etme arzusunu kabul etmesinin bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bireysel ve organizasyonel değişkenler tarafından belirlenir. Bunun dışında iş güvenliği, işyeri sorumlulukları, örgüt kültürü ve kararlara katılım düzeyinin örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir (Bayrak Kök, 2006, s. 192).

Son yıllarda yoğunlaşan rekabet koşullarına dayanacak daha nitelikli personele sahip olunması ihtiyacı tüm eğitim kurumları için büyük önem arz etmektedir. Ancak, eğitim kurumlarında bu konu insan girdi ve çıktı konumlandırması ile net bir şekilde görülmektedir. Daha önemlisi, profesyonel istihdam eden ajansların iş doyumu kavramına, özellikle de örgütsel bağlılığa yaklaşımıdır (Cengiz, 2001, s. 13; Bayrak Kök, 2006, s. 192).

Personel güçlendirmede çalışanların ihtiyaçları ile sahip olduğu değer yargıları, yaptığı iş ile ayrılmıyor ise iş memnuniyetinin olduğunu göstermektedir. Sabuncuoğlu ve Tak (2001)'a göre iş memnuniyeti, çalışanların işin yapısından, yönetimden, iş arkadaşları ile ilişkilerinden, çalışma ortamından ve başarı değerlendirme ve takdir

sisteminden memnuniyetlerinden oluşmaktadır (Mete ve ark., 2015, s. 143-144). Bu da iş memnuniyeti çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluğu göstermektedir (Akıncı, 2002; Mete ve ark., 2015, s. 143-144).

Sonuç olarak, çalışanların yapmış oldukları işten memnun olmaları mutluluklarını artıracaktır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde işletmedeki birçok yöneticinin, daha verimli ve işi seven işgücünün daha etkin olduğu kabul edilmektedir (Paksoy, 2007). Bununla birlikte, iş memnuniyeti ve personel güçlendirme arasında doğrudan ilişkili olduğu ve güçlendirilmiş personel diğer personellere göre işinden daha fazla memnun olduğu bildirilmiştir (Liden ve ark., 2000; Kitapçı ve ark, 2013; Aktaran Mete ve ark., 2015:143-144).

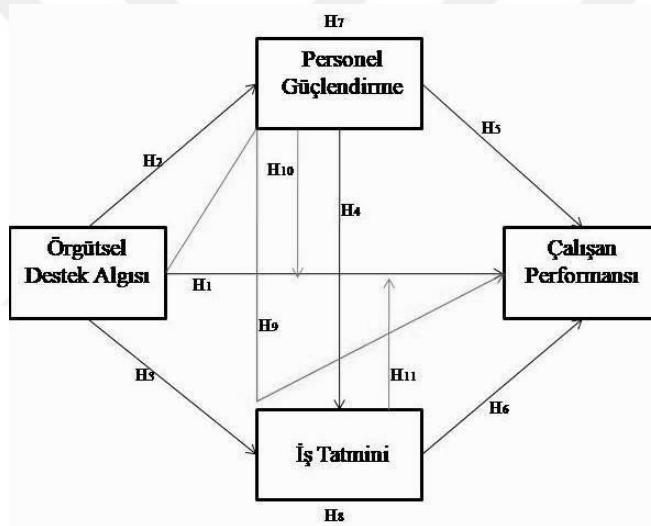
Ayrıca, Liden ve ark. (2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda işgörenlerin, örgütün karar alma sürecine dahil edildiği zaman işleriyle ilgili memnuniyetlerinin artacağı sonucuna ulaşmışlardır (Liden ve ark., 2000; Aktaran Mete ve ark., 2015, s. 144-145).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA MODELİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel destek algı ve çalışan performansı ilişkisinde personel güçlendirme ile iş tatmininin aracı düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, ilgili literatür incelenerek araştırma modeli ortaya konulmuş, modele göre hipotezler oluşturulmuş, araştırma için toplanacak verilerde kullanılacak ölçekler ile evren ve örneklem hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli, Literatür ve Hipotezler



Şekil 3. Araştırma modeli

3.1.1. Literatür

Litaratürde örgütsel destek algısı ve çalışan performansı konusunda yapılan araştırmalarda; Randall vd. (1999) tarafından örgütsel destek algısının çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapmış oldukları çalışmada, örgütsel destek algısının performans üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir. Sosyal değişim kuramını geliştirerek bu kapsamda çalışmalar yapan Blau (1964), örgütsel destek algısındaki artışın çalışanların performansında önemli bir pozitif etkiye sahip olduğundan bahsetmektedir.

Moorman vd., (1998), araştırmalarında örgütsel desteğın çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir. Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından Ankara’da faaliyet gösteren yazılım işletmelerinde çalışan 348 personel üzerinde yapmış oldukları çalışmada; örgütsel destek algısının çalışanlarda performansı artırdığını bulmuşlardır.

Eisenberger vd. (1990) araştırmalarında örgütsel uygulamalarda çalışanlarca karşılık bulan uygulamaların algılamaları etkilediğı, verimlilik ve performans açısından önemli pozitif katkılarının bulunduğı belirtilmiştir. Erkoç (2015) İstanbul’daki 180 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel destek algısının çalışanlarda performans artışı üzerinde pozitif bir etkisi oldu sonucuna ulaşmıştır. Byrne ve Hochwarter’ın (2007) tarafından ABD’de 399 çalışan üzerinde yapılan çalışmada örgütsel destek algısının performans üzerindeki olumlu etkisinden bahsetmektedirler

Örgütsel destek algısı ve personel güçlendirme konusunda Özbek ve Kosa (2010) tarafından 174 banka çalışanı üzerinde yapılan araştırmada örgütlerde üst yönetim desteğı ile birlikte gelişen olumlu algılamaların personel güçlendirme konusunda pozitif etkileri bulunmuştur. Chow vd. (2006) insan kaynakları uygulamaları kapsamında yapmış oldukları çalışmada, çalışanlarda pozitif örgütsel destek algısını personel güçlendirmeye yardımcı olduğı sonucuna ulaşmışlardır. Janssen (2004), yöneticilerin desteğine bağılı olarak örgütsel destek algılamalarının çalışanlarda personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Huang vd. (2006) Çin’deki kamu kurumu çalışanı 173 personel üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel destek algısının personel güçlendirme ile ilişkisinden bahsetmişlerdir. Chiang ve Hsieh (2012) alışmalarında örgütsel desteğın personel güçlendirmeye olumlu etkisinden, Biçici (2013) ise araştırmasında personel güçlendirme ve örgütsel destek algısı arasındaki pozitif etkiden bahsetmişlerdir.

Litertaürde Sri Lanka’da 141 akademik personel üzerinde araştırma yapan Thevanes ve Saranraj (2018), algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Cropanzano vd. (1997) tarafından yapılan araştırmada göre örgütsel destek algısı yüksek çalışanlarda motivasyon artışı sağlandığı ve bu durumun iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu söylemişlerdir. Kraimer ve Wayne (2014) örgütsel desteğın çok boyutlu olduğunu dolayısıyla çalışanlarda yüksek performansa etki ettiğı gibi iş tatmini sağladığından bahsetmişlerdir. Sridevi ve Srinivasan (2012) petrokimya sanayi çalışanları üzerindeki araştırmalarında işe tutkunluk ve iş tatmini sağlanması için örgütsel destek algısının önemi olduğı sonucuna ulaşmışlardır.

Mathumbu ve Dodd (2017) Güney Afrika’da bir hastanede çalışan 106 hemşirenin örgütsel destek algılarının işe bağlılıklarını artırdıklarını, bu durumun iş tatmini sağlama konusunda önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Allen vd. (1998) tarafından yapılan araştırmada örgütsel destek algısının çalışanlar üzerinde çoklu olumlu etkisi bulunduğu görülmüştür. Aynı şekilde örgütsel destek algısı konusunda çalışmalar yapan Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) ile Luthans (2011) çalışanlarda algı arttıkça iş tatmininde bir artış yaşandığını söylemişlerdir.

Personel güçlendirme ve iş tatmini konusunda Thomas ve Thymon (1994) tarafından üç farklı sektör üzerinde yapılan araştırmada özellikle psikolojik güçlendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Spreitzer ve Kizilos’un (1997) 390 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, personel güçlendirmenin verimli olması için hiyerarşik yapının en aza indirilmesi gerektiğine vurgu yaparken çalışanlarda iş tatmini sağlanması konusunda pozitif etkisinden bahsetmişlerdir. Woods (1998) ABD’de ordu mensuplarında personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisi üzerinde bir araştırma yapmış ve iki değişken arasında pozitif yönlü bir etki tespit etmiştir.

Liden vd. (2000) çalışanların örgütte söz sahibi olmaları konusunda desteklenmelerinin, iş tatminlerini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Çöl (2004) tarafından 13 üniversite görevli akademik personel üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, personel güçlendirme ile çalışanlarda tatmin sağlanması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Turizm sektörü üzerinde araştırma yapan Şahin (2007), personel güçlendirmenin yaş, eğitim, çalışma süresi ve eğitim durumu açısından iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Yine Pelit, (2008) tarafından Türkiye genelinde 1854 turizm sektörü çalışanı üzerinden yaptığı araştırmada; çalışanlarda psikolojik güçlendirmenin motivasyon ve iş tatmini sağlanması konusunda önemli bir unsur olduğuna vurgu yapmıştır. Ullum (2011) güçlendirilmiş personellerde iş tatminini daha yüksek olduğundan bahsederken, Humborstad ve Perry (2011) ile Kitapçı vd. (2013) örgütsel bağlılık için personelin güçlendirilmesinin gerekliliğine ve bu durumun ortaya çıkardığı bir sonuç olarak da iş doyumunun arttığını söz etmişlerdir.

Personel güçlendirme ve çalışan performansı ilişkisi konusunda yapılan çalışmalarda, Kanter (1977) yapısal güçlendirmelerin performans üzerinde doğrudan etkisinin olacağını söylemiştir. Merkezi karar süreçlerinin belirli oranlarda çalışanlara devredilmesinin onları güçlendireceğinden bahsetmiştir. Doughty (2004) personel güçlendirmenin bir çeşit kazan kazan durumu olduğunu, çalışanların psikolojik olarak

güçlendirilerek kendini geliştirme fırsatı verilmesinin önemine vurgu yapmıştır. Hechanova vd. (2006) tarafından hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin performans üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Hall (2008) personel güçlendirmenin boyutlarından sadece anlam boyutunun performans üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğunu, diğer boyutların ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varmıştır.

Yine Fernandez ve Moldogaziev (2013) performans güçlendirmenin çalışanlarda performans artışı üzerinde doğrudan etkisi bulunduğunu, Trakya bölgesinde banka çalışanları üzerinde araştırma yapan Gürbüz vd. (2013) başarılı güçlendirme çalışmalarının çalışan performansına olumlu yansıdığını söylemiştir. Tunay (2016) tarafından 12 farklı sigorta şirketinde çalışan personel üzerinde yaptığı araştırmada yöneticilerin güçlendirme konusundaki rolüne vurgu yapılırken başarılı güçlendirme çalışmalarını performans ve bağlılık artırıcı etkisinden söz etmiştir.

İş tatmini ve çalışan performansı konusunda Jacobs ve Solomon (1977) araştırmalarında tatmin ve performans arasındaki ilişkinin iki şekilde gerçekleşebileceğini söylemişlerdir. Birincisi yüksek performansa bağlı ödüllendirmeden kaynaklı tatmin artacağı için performansta artacaktır. İkinci şekilde ise tatmin ve işten alınan haz arttıkça performans yükselecektir. Schoderbek vd. (1991) örgütler tarafından yeterice iş tatmin sağlanmış çalışanların performanslarının artacağını söylemektedirler.

Siqueira (2008) ise iş tatmininin verimlilik ve motivasyon üzerindeki etkisine vurgu yaparak söz konusu unsurların performans artışındaki temel etkenler olduğunu belirtmiştir. Sağlık sektörü üzerinde araştırma yapan Gül vd. (2008) iş tatmini ve performans arasında anlamlı pozitif (0,374) bir ilişki bulmuşlardır. Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından kamu personeli 572 çalışan üzerinde yapılan araştırmada iş tatmini ve performans arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Literatürde personel güçlendirme ve iş tatmininin farklı değişkenler üzerinde aracılık, seri aracılık ve düzenleyicilik etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel destek algısı ve çalışan performansı ilişkisinde söz konusu değişkenlerin rollerine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum çalışmanın ilk olması açısından önemli sayılabilir.

3.1.2. Hipotezler

İlgili literatür incelenerek araştırma için oluşturulan modele göre çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Örgütsel destek algısının çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel destek algısının personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel destek algısının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H5: Personel güçlendirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H6: İş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H7: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

H8: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin aracılık rolü vardır.

H9: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirme ve iş tatminin seri aracılık etkisi vardır.

H10: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin düzenleyici etkisi vardır.

H11: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin düzenleyici etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışma Balıkesir, Çanakkale ve Muğla illerinde turizm sektöründe çalışanları kapsamaktadır. Özellikle turizm sektörün mevsimsellik sorunu nedeniyle daha verimli bir sonuç elde etmek için çalışmada veri toplama zamanı olarak 2022 Mayıs- 2022 Ekim ayları arası tercih edilmiştir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 25.06.2021 tarihli ve 2021/6/1 karar sayılı “Etik Kurul Onay Belgesi” ile araştırmaya başlanmıştır.

Çalışan sayısının belirli olmaması nedeniyle sosyal bilimlerde geçerli 1000 ve 10000 üstü evrenlerde en az 380 veri toplanması gerekmektedir (Cohen, Manion, Morrison, 2000, s. 46-48). Anket uygulamasında Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış, anket yüz yüze uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışma için 700 anket dağıtılmış, geri dönüşü sağlanan 570 anket içerisinde geçerli ve güvenli kabul edilen 453 anket çalışmanın veri analizlerinde kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın anket formu demografik özellikler ve ölçeklerin yer aldığı 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Cinsiyet, Medeni durum, Eğitim, Mevki, Bölüm, Yaş, Hizmet süresi” yer aldığı 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde beşli likert düzeyde (Kesinlikle katılmıyorum..., Kesinlikle katılıyorum) olan 4 ölçek yer almaktadır. Ölçekler Personel Güçlendirme (12 soru), İş Tatmini (5 soru), Çalışan Performansı (6 soru), Örgütsel Destek Algısı (8 soru) şeklindedir.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: Çalışmada örgütsel destek algısının ölçümünde Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilen 8 madde ve tek boyuttan oluşan likert tipli ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki 5, 6, 7 ve 8 no’lu sorular ters kodlu sorulardır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017, s. 89; Naktiyok ve Kızıl, 2018, s. 273).

Çalışan Performansı Ölçeği; Tayfun ve Çatır (2013) tarafından, Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanarak oluşturulmuştur.

Personel Güçlendirme Ölçeği: Çalışanların personel güçlendirme algılamaları Spreitzer (1995), tarafından geliştirilen, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan 12 maddelik ifadeleri kapsayan likert tipli ölçekle ölçülmeye çalışılmıştır (Çavuş, 2008, s. 1292; Özer, vd., 2015, s.106; Candan, vd., 2016, s. 257; Tunay, 2019, s. 244).

İş Tatmini Ölçeği: Çalışanların iş tatminleri Schwepker (2001), tarafından geliştirilen 5 maddelik sorudan oluşan iş tatmini ölçeği dikkate alınarak ölçülmüştür (Kitapçı vd., 2013, s. 53).

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Analiz Tekniği

Verilerin analizi SPSS 26.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (X), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) yapılmış, güvenilirlikleri hesaplanmıştır.

Cronbach alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “0.00-0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40-0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60-0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Nunnally, 1967, s. 257-258).

Ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Hopkins ve Weeks, 1990, s. 717-729). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Bağımsız gruplar t; bağımsız iki grubun sayısal (nicel) bir değişken bakımından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA; bağımsız k ($k > 2$) grubun sayısal (nicel) bir değişken bakımından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

Ayrıca grup içi karşılaştırmalarda Tam hane (homojen olmayan varyans) ve LSD (homojen varyans) testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında aracılık testi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans

analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) özellikle psikoloji, pazarlama vb. bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve modellerin testinde kullanılmaktadır (Tüfekci, N. &Tüfekci, Ö. K, 2006, s. 170-183).

Çalışmada seri aracılık analizi YEM üzerinde Bootstrap analizi ile yapılmıştır. Dolaylı, doğrudan, toplam etkiler incelenmiştir. Aracılık etkisi için dolaylı etkinin anlamlı olması gerekmekte iken bir diğer bir yöntem VAF (Variance Accounted For) değeridir. Bu değer $VAF < 0,20$ aracılık etkisi yok, $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi, $VAF \geq 0,80$ tam aracılık ile ifade edilir (Chang, Yang, vd, 2019, s. 387-393; Sarstedt, Klärner, vd, 2013, s. 258-286).

Düzenleyici rol için çalışmanın analizi Proses regresyon (model 2) ile yapılmıştır. Bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim terimi, regresyon modeline dahil edildiğinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip ise düzenleyici değişkenin ve düzenleyici etkinin varlığı kabul edilmektedir (Sharmavd, 1981, s. 291-300). Buna göre etkileşim değişkeninde etki istatistiksel olarak anlamlı tespit edilirse regresyon modelinde düzenleyici etkinin (değişkenin) olduğu belirlenmektedir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikî Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 3

Cinsiyete İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Cinsiyet	Erkek	247	54,5	54,5	54,5
	Kadın	206	45,5	45,5	100,0

Ankete cevap verenlerin %54,5'i erkek, %45,5'i kadındır. Bu sonuç turizm sektöründe çalışanların cinsiyet bazında yarı yarıya istihdam edildiğini göstermektedir. Diğer taraftan hizmet sektörünün kadın istihdam üzerindeki olumlu etkisinin açısından da önemli bir örnektir.

Tablo 4

Medeni Duruma İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Medeni durum	Evli	212	46,8	46,8	46,8
	Bekar	241	53,2	53,2	100,0

Ankete cevap verenlerin %46,8'i evli, %53,2'si ise bekârdır. Konaklama işletmelerinde genel olarak mevsimsel çalışmalar nedeniyle bekâr çalışanların varlığı daha çok olması beklenmektedir. Ancak çalışma için özellikle kurumsal ve kadrosu oturmuş işletmeler tercih edildiği için bazı çalışanların sürekli istihdamının sağlandığı yorumlanabilir.

Tablo 5

Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Eğitim	Lise	167	36,9	36,9	36,9
	Üniversite	272	60,0	60,0	96,9
	Lisansüstü	14	3,1	3,1	100,0

Ankete cevap verenlerin %36,9'u lise mezunu, %60,0'ı üniversite mezunu, %3,1'i yüksek lisans veya doktora mezunudur. Turizme yönelik özellikle iki yıllık meslek yüksek okullarının varlığı bu sektörde üniversite mezunu çalışan ağırlılığını artırmaktadır. Zincir otel veya uluslararası faaliyet gösteren çok büyük işletmelerin üst yöneticilerini ise lisansüstü mezun olduğu söylenebilir.

Tablo 6

Mevkiye İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Mevki	Personel	146	32,2	32,2	32,2
	Şef	216	47,7	47,7	79,9
	Orta kademe yönetici	31	6,8	6,8	86,8
	Üst kademe yönetici	60	13,2	13,2	100,0

Ankete cevap verenlerin %32,2'si personel, %47,7'si şef, %6,8'i orta, %13,2'si üst kademe yöneticidir. Veri için anket uygulamasında genellikle bölümlere ve yapılan işe daha iyi hâkim olduğu için şefler tercih edilmiştir.

Tablo 7

Çalışılan Bölüme İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bölüm	Ön büro	88	19,4	19,4	19,4
	İnsan kaynakları	177	39,1	39,1	58,5
	Kat hizmetleri	92	20,3	20,3	78,8
	Diğer	96	21,2	21,2	100,0

Ankete cevap verenlerin %19,42'si ön büro çalışanı, %39,1'i insan kaynakları çalışanı, %20,3'ü kat hizmetleri çalışanı, %21,2'si diğer bölüm çalışanlarıdır. Bu sonuçlara göre insan kaynakları departmanında çalışanların hem eğitim seviyesinin yüksek olduğu hem de çalışma yoğunluğu açısından diğer departmanlara göre daha uygun olduğu söylenebilir. Özellikle mutfak çalışanların çalışmaya katılım oranı ise çok düşüktür.

Tablo 8

Yaşa İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Yaş	20-29	63	13,9	13,9	13,9
	30-40	212	46,8	46,8	60,7
	40 üzeri	178	39,3	39,3	100,0

Ankete cevap verenlerin %13,9'u 20-29 yaşında, %46,8'i 30-40 yaşında, %39,3'ü 40 yaş ve üzeridir. Yine araştırma için kurumsal işletmelerin tercih edilmemesin bir sonucu olarak 30 yaş ve üzeri çalışanların varlığı dikkat çekici düzeydedir.

Tablo 9

Hizmet Süresine İlişkin Dağılım

		n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hizmet süresi	0-1 yıl	43	9,5	9,5	9,5
	2-5 yıl	169	37,3	37,3	46,8
	5 yıldan fazla	241	53,2	53,2	100,0

Ankete cevap verenlerin %9,5'i 0-1 yıldır çalışmakta, %37,3'ü 2-5 yıldır çalışmakta, %53,2'si 5 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Tablo 10' da yer alan bulgular, üstte yer alan demografik bulgulara ilişkin tablolarla örtüşecek şekilde kurumsal firmaların varlığına işaret etmektedir.

4.3. Ölçeklere İlişkin Katılım Düzeyleri**4.3.1. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği**

Tablo 10

Örgütsel Destek Algısı İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1		2		3		4		5		Düzy
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.	6	1,3	125	27,6	57	12,6	232	51,2	33	7,3	3,36
Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.	22	4,9	143	31,6	37	8,2	220	48,6	31	6,8	3,21
Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.	41	9,1	202	44,6	45	9,9	152	33,6	13	2,9	2,77
Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.	18	4,0	148	32,7	58	12,8	193	42,6	36	7,9	3,18
Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.	7	1,5	131	28,9	50	11,0	221	48,8	44	9,7	3,36
Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.	23	5,1	152	33,6	34	7,5	205	45,3	39	8,6	3,19
İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.	29	6,4	156	34,4	51	11,3	169	37,3	48	10,6	3,11
Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.	20	4,4	138	30,5	63	13,9	197	43,5	35	7,7	3,20

1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle katılıyorum

Ankete cevap verenlerin Örgütsel destek algısı ifadelerine ilişkin katılım yüzdesi ve ortalaması verilmiştir. Tablo 11’ de yer alan sorulara verilen cevaplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde; çalışanların örgütlerde kendilerine yönelik uygulamalarda algılamalar konusunda genel olarak bir kararsızlık gözlemlenmektedir. Sadece ölçeğin üçüncü sorusunda çalışanların örgüte yönelik ciddi olumsuz düşünceleri bulunmaktadır.

4.3.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Tablo 11

Çalışan Performansı İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1		2		3		4		5		Düzey
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	18	4,0	157	34,7	47	10,4	210	46,4	21	4,6	3,13
Yaptığım işin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	20	4,4	125	27,6	65	14,3	202	44,6	41	9,1	3,26
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	46	10,2	185	40,8	57	12,6	135	29,8	30	6,6	2,82
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	58	12,8	194	42,8	61	13,5	121	26,7	19	4,2	2,67
Moralim yüksektir.	35	7,7	185	40,8	63	13,9	138	30,5	32	7,1	2,88
Devamsızlık oranlarım düşüktür.	36	7,9	208	45,9	39	8,6	138	30,5	32	7,1	2,83

1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle katılıyorum

Ankete cevap verenlerin Çalışan performansı ifadelerine ilişkin katılım yüzdesi ve ortalaması verilmiştir. Çalışan performansına yönelik cevaplar ve ortalamaları incelendiğinde personelin performanslarına yönelik ciddi bir endişeleri bulunmaktadır. Turizm sektörü çalışanlarında performansları konusunda olumsuz düşüncelerin nedenleri ve detaylı değerlendirmeler araştırmanın sonuç kısmında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

4.3.3. Personel Güçlendirme Ölçeği

Tablo 12

Personel Güçlendirme İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1		2		3		4		5		Düzy
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	23	5,1	224	49,4	60	13,2	127	28,0	19	4,2	2,77
İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	50	11,0	203	44,8	58	12,8	124	27,4	18	4,0	2,68
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	39	8,6	199	43,9	74	16,3	110	24,3	31	6,8	2,77
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	45	9,9	218	48,1	52	11,5	107	23,6	31	6,8	2,69
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	37	8,2	203	44,8	53	11,7	134	29,6	26	5,7	2,80
İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	39	8,6	201	44,4	44	9,7	146	32,2	23	5,1	2,81
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	27	6,0	206	45,5	44	9,7	146	32,2	30	6,6	2,88
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	34	7,5	185	40,8	48	10,6	144	31,8	42	9,3	2,94
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	47	10,4	209	46,1	35	7,7	136	30,0	26	5,7	2,75
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	41	9,1	205	45,3	45	9,9	134	29,6	28	6,2	2,79
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	39	8,6	214	47,2	50	11,0	130	28,7	20	4,4	2,73
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	46	10,2	213	47,0	41	9,1	127	28,0	26	5,7	2,72

1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle katılıyorum

Personel güçlendirmeye ilişkin tablo incelendiğinde hem örgütsel destek algısı hem de performans konusunda olduğu gibi çalışanların olumsuz düşünceleri ile karşılaşılmakta. Her ne kadar bazı ölçek sorularına verilen cevaplar kararsıza yakın olsa da çalışanlar yaptıkları işlerde kendilerinin desteklenmediğini, kendilerine değer verilmediğini, bağımsız olarak yapılan işlerde takdir edilmediklerini, kariyer imkânlarının sınırlı olduğunu ve söz sahibi olma konusunda örgütsel desteğin bulunmadığının belirtmişlerdir.

4.3.4. İş Tatmini Ölçeği

Tablo 13

İş Tatmini İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1		2		3		4		5		Düzy
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İşim tatmin edicidir.	49	10,8	215	47,5	60	13,2	114	25,2	15	3,3	2,63
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	47	10,4	206	45,5	51	11,3	126	27,8	23	5,1	2,72
Amirim genellikle konular hakkındaki fikirlerimizi alır.	43	9,5	187	41,3	75	16,6	123	27,2	25	5,5	2,78
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	38	8,4	192	42,4	70	15,5	131	28,9	22	4,9	2,79
Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över.	40	8,8	191	42,2	67	14,8	131	28,9	24	5,3	2,80

1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 14 göstermektedir ki turizm sektörü çalışanlarında iş tatmini oldukça düşüktür. Burada sektörden kaynaklı sebepler bulunduğu gibi zorlu ve uzun çalışma saatleri, yetersiz ücret ve ödül politikaları, kariyer imkanlarının sınırlı olması, çoğu zaman personelin mevsimlik çalışmasına bağlı motivasyon düşüklüğü gibi etkenler turizm sektöründe iş tatminini engelleyen genel unsurlar olduğu söylenebilir.

4.4. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Betimsel İstatistikler

Tablo 14

Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Destek Algısı	6	0,640
Personel Güçlendirme	12	0,730
İş Tatmini	5	0,631
Çalışan Performansı	6	0,662

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin sınanması için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlara göre örgütsel destek algısı (0,640), personel güçlendirme

(0,730), iş tatmini (0,631), çalışan performansı (0,662) ölçeklerinin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir (Nunnally, 1967, s. 257-258).

Tablo 15

Ölçek Puanlarının Normal Dağılım Sınaması ve Betimsel İstatistikleri

	Min	Maks	Ort	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Destek Algısı	1	5	3,23	0,66	-0,48	0,08
Personel Güçlendirme	2	5	2,78	0,57	0,84	0,92
İş Tatmini	1	5	2,74	0,70	0,33	-0,33
Çalışan Performansı	1	5	2,93	0,69	0,12	-0,18

Ölçek puanlarının betimsel istatistikleri ve çarpıklık/basıklık katsayıları verilmiştir. Örgütsel destek algısı, personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı ölçek puanları normal dağılım göstermektedir (çarpıklık/basıklık [-3:+3] (Hopkins ve Weeks, 1990, s. 717-729).

4.5. Karşılaştırma Analizleri (t testi)

4.5.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Tablo 16.

Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	Ort	ss	t	p
Örgütsel Destek Algısı	Erkek	247	3,19	0,66	-1,593	0,112
	Kadın	206	3,29	0,65		
Personel Güçlendirme	Erkek	247	2,73	0,56	-2,034	0,043*
	Kadın	206	2,84	0,57		
İş Tatmini	Erkek	247	2,82	0,71	2,413	0,016*
	Kadın	206	2,66	0,68		
Çalışan Performansı	Erkek	247	2,91	0,69	-0,793	0,428
	Kadın	206	2,96	0,67		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Erkekler ile kadınlar arasında personel güçlendirme ve iş tatmini puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kadınların personel

güçlendirme algı düzeyi, erkeklerin iş tatmini algı düzeyi daha yüksektir. Örgütsel destek algısı ve çalışan performansı için fark anlamlı değildir ($p>0,05$).

4.5.2. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma

Tablo 17

Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni durum		n	Ort	ss	t	p
Örgütsel Destek Algısı	Evli	212	3,16	0,66	-2,141	0,033
	Bekar	241	3,30	0,65		
Personel Güçlendirme	Evli	212	2,74	0,56	-1,155	0,249
	Bekar	241	2,81	0,57		
İş Tatmini	Evli	212	2,69	0,72	-1,629	0,104
	Bekar	241	2,79	0,69		
Çalışan Performansı	Evli	212	2,92	0,70	-0,273	0,785
	Bekar	241	2,94	0,67		

** $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; t testi*

Evli ile bekârlar arasında örgütsel destek algısı, personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma

Tablo 18.

Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Eğitim		n	Ort	ss	t	p
Örgütsel Destek Algısı	Lise	167	3,32	0,65	2,191	0,029*
	Üniversite ve üstü	286	3,18	0,65		
Personel Güçlendirme	Lise	167	2,77	0,56	-0,334	0,739
	Üniversite ve üstü	286	2,78	0,57		
İş Tatmini	Lise	167	2,71	0,71	-0,872	0,384
	Üniversite ve üstü	286	2,77	0,70		
Çalışan Performansı	Lise	167	2,88	0,66	-1,314	0,190
	Üniversite ve üstü	286	2,96	0,70		

** $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; t testi*

Lise mezunları ile üniversite ve üstü mezunları arasında örgütsel destek algısı puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunlarının örgütsel destek algı düzeyi daha yüksektir. Personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı için fark anlamlı değildir ($p>0,05$).

4.5.4. Mevkiye Göre Karşılaştırma

Tablo 19

Ölçek Puanlarının Firmadaki Mevkiye Göre Karşılaştırılması

Firmadaki mevki		n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Destek Algısı	Personel	146	3,15	0,68	1,373	0,250
	Şef	216	3,26	0,68		
	Orta kademe yönetici	31	3,25	0,58		
	Üst kademe yönetici	60	3,33	0,49		
Personel Güçlendirme	Personel	146	2,75	0,57	0,822	0,482
	Şef	216	2,77	0,55		
	Orta kademe yönetici	31	2,76	0,53		
	Üst kademe yönetici	60	2,88	0,64		
İş Tatmini	Personel	146	2,78	0,74	0,374	0,772
	Şef	216	2,71	0,67		
	Orta kademe yönetici	31	2,74	0,70		
	Üst kademe yönetici	60	2,79	0,74		
Çalışan Performansı	Personel	146	2,97	0,69	0,668	0,572
	Şef	216	2,90	0,66		
	Orta kademe yönetici	31	2,84	0,80		
	Üst kademe yönetici	60	2,99	0,70		

* $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Mevkisi farklı olan çalışanlar arasında örgütsel destek algısı, personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.5.5. Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırma

Tablo 20

Ölçek Puanlarının Firmadaki Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Çalışılan bölüm		n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Destek Algısı	Önbüro	88	3,16	0,69	0,897	0,442
	İnsan kaynakları	177	3,22	0,63		
	Kat hizmetleri	92	3,30	0,66		
	Diğer	96	3,28	0,67		
Personel Güçlendirme	Önbüro	88	2,87	0,67	0,983	0,401
	İnsan kaynakları	177	2,75	0,53		
	Kat hizmetleri	92	2,75	0,56		
	Diğer	96	2,78	0,54		
İş Tatmini	Önbüro	88	2,79	0,67	0,534	0,659
	İnsan kaynakları	177	2,74	0,73		
	Kat hizmetleri	92	2,67	0,62		
	Diğer	96	2,77	0,76		
Çalışan Performansı	Önbüro	88	2,88	0,69	0,667	0,573
	İnsan kaynakları	177	2,93	0,69		
	Kat hizmetleri	92	2,90	0,66		
	Diğer	96	3,01	0,71		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Çalıştığı bölüm farklı olan çalışanlar arasında örgütsel destek algısı, personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

4.5.6. Yaş'a Göre Karşılaştırma

Tablo 21

Ölçek Puanlarının Firmadaki Yaş'a Göre Karşılaştırılması

Yaş		n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Destek Algısı	20-29	63	3,17	0,78	0,331	0,719
	30-40	212	3,24	0,61		
	40 üzeri	178	3,25	0,66		
Personel Güçlendirme	20-29	63	2,91	0,63	1,981	0,139
	30-40	212	2,75	0,53		
	40 üzeri	178	2,76	0,58		
İş Tatmini	20-29	63	2,63	0,63	2,226	0,109
	30-40	212	2,81	0,74		
	40 üzeri	178	2,70	0,68		
Çalışan Performansı	20-29	63	2,94	0,67	0,089	0,915
	30-40	212	2,92	0,67		
	40 üzeri	178	2,95	0,71		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Yaşı farklı olan çalışanlar arasında örgütsel destek algısı, personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

4.5.7. Hizmet Süresine Göre Karşılaştırma

Tablo 22

Ölçek Puanlarının Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Çalışılan firmadaki hizmet süresi	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Destek Algısı	0-1 yıl	43	3,25	0,81	0,007*
	2-5 yıl	169	3,35	4,958	
	5 yıldan fazla	241	3,15	0,66	
Personel Güçlendirme	0-1 yıl	43	2,82	0,64	0,341
	2-5 yıl	169	2,82	1,078	
	5 yıldan fazla	241	2,74	0,56	
İş Tatmini	0-1 yıl	43	2,44	0,58	0,010*
	2-5 yıl	169	2,76	4,627	
	5 yıldan fazla	241	2,78	0,72	
Çalışan Performansı	0-1 yıl	43	2,76	0,66	0,215
	2-5 yıl	169	2,93	1,544	
	5 yıldan fazla	241	2,96	0,68	

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Hizmet süresi farklı olan çalışanlar arasında örgütsel destek algısı, iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). 2-5 yıldır çalışanların örgütsel destek algı düzeyi en yüksek, 5 yıldan fazla çalışanların iş tatmini düzeyi en yüksektir. Personel Güçlendirme, Çalışan performansı için fark anlamlı değildir ($p > 0,05$).

4.5.8. Çoklu Karşılaştırma

Tablo 23

Ölçek Puanlarının Hizmet Süresine Göre Çoklu Karşılaştırılması

	Grup(i)	Grup(j)	Ort fark	p
Örgütsel Destek Algısı	0-1 yıl	2-5 yıl	-0,10	0,831
		5 yıldan fazla	0,10	0,816
	2-5 yıl	5 yıldan fazla	0,20	0,003*
İş Tatmini ^{LSD}	0-1 yıl	2-5 yıl	-0,32*	0,007*
		5 yıldan fazla	-0,34*	0,003*
	2-5 yıl	5 yıldan fazla	0,02	0,752

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; Tamhane/LSD testleri

Örgütsel destek algısı, iş tatmini için hizmet süresi Post Hoc test sonuçları verilmiştir. Örgütsel destek algısı için fark olan gruplar 2-5 yıl ile 5 yıldan fazla çalışma süresidir. İş tatmini için fark olan gruplar 0-1 yıl ile 2-5, 5 yıldan fazla çalışma süresidir.

4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır. (Cole, 1987, s. 1019-1031).

DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyiilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (RMSEA) (Sümer, 2000, s. 49-74).

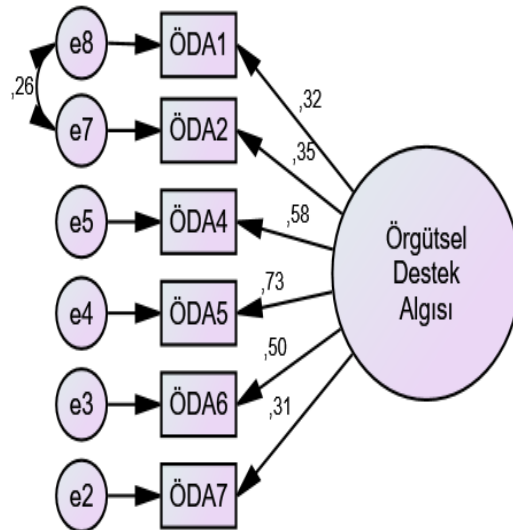
4.6.1. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği DFA

Tablo 24

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgütsel Destek Algısı
X^2	x	x	13,896
sd	x	x	8
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,737
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,037
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,990
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,973
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,957
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,964
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,981
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,040

Örgütsel destek algısı ölçeği DFA uyum indeksleri verilmiştir. Ölçeğin ilk analizlerinde uyum indekslerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü düşük olan 3 ve 8 nolu maddeler çıkarılmıştır. Hata terimleri arası yüksek ilişkiler modifiye edilmiştir. Bu işlemler ile uyum indeksleri yükselmiştir. Kikare uyum iyiliği (1,737), RMR (0,037), GFI (0,990), AGFI (0,973), NFI (957), TLI (0,964), CFI (0,981) ve RMSEA (0,040) uyum indeksleri sağlanmıştır. Ölçek geçerlidir. Veri ile uyumludur.



Şekil 4. Örgütsel destek algısı DFA diagramı

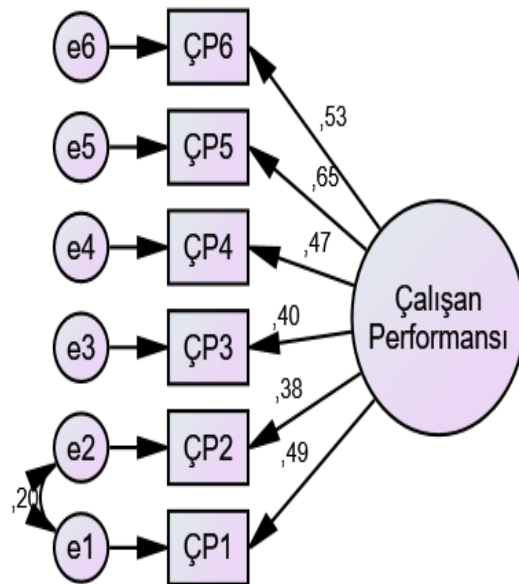
4.6.2. Çalışan Performansı Ölçeği DFA

Tablo 25

Çalışan Performansı Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışan Performansı
X^2	x	x	11,336
sd	x	x	8
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,417
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,036
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,992
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,979
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,965
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,980
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,989
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,030

Çalışan performansı ölçeği DFA uyum indeksleri verilmiştir. Hata terimleri arası yüksek ilişkiler modifiye edilmiştir. Herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Kikare uyum iyiliği (1,417), RMR (0,036), GFI (0,992), AGFI (0,979), NFI (0,965), TLI (980), CFI (0,989) ve RMSEA (0,030) uyum indeksleri sağlanmıştır. Ölçek geçerlidir. Veri ile uyumludur.



Şekil 5. Çalışan performansı DFA diagramı

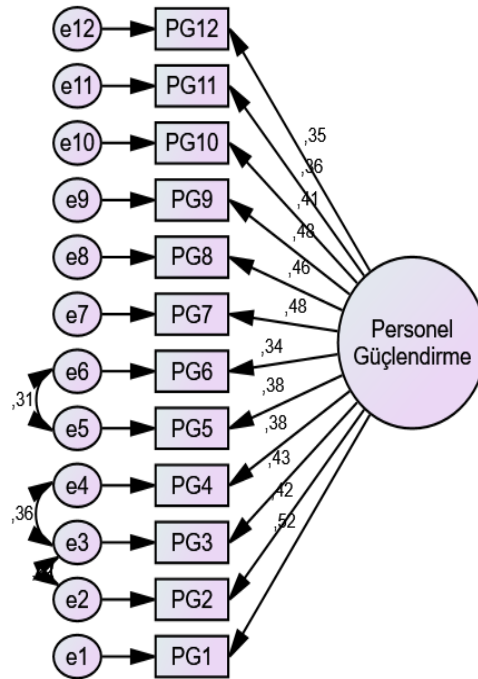
4.6.3. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA

Tablo 26

Personel Güçlendirme Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışan Performansı
X^2	x	x	95,514
sd	x	x	51
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,873
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,057
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,965
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,946
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,973
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,916
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,935
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,044

Personel güçlendirme ölçeği DFA uyum indeksleri verilmiştir. Hata terimleri arası yüksek ilişkiler modifike edilmiştir. Herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Kikare uyum iyiliği (1,873), RMR (0,057), GFI (0,965), AGFI (0,946), NFI (0,973), TLI (916), CFI (0,935) ve RMSEA (0,044) uyum indeksleri sağlanmıştır. Ölçek geçerlidir. Veri ile uyumludur.



Şekil 6. Personel güçlendirme DFA diagramı

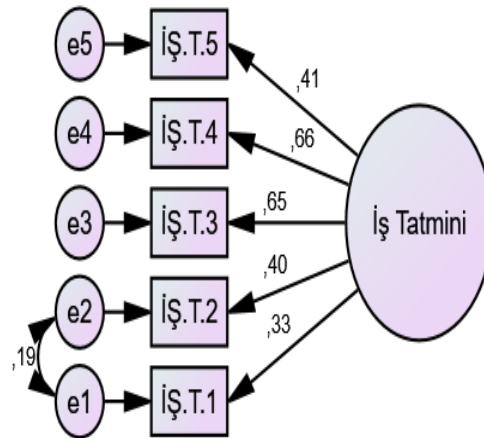
4.6.4. İş Tatmini Ölçeği DFA

Tablo 27

İş Tatmini Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İş Tatmini
X^2	x	x	7,338
sd	x	x	4
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,834
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,030
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,993
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,976
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,971
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,966
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,986
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,043

İş tatmini ölçeği DFA uyum indeksleri verilmiştir. Hata terimleri arası yüksek ilişkiler modifike edilmiştir. Herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Kikare uyum iyiliği (1,834), RMR (0,030), GFI (0,993), AGFI (0,976), NFI (0,971), TLI (966), CFI (0,986) ve RMSEA (0,043) uyum indeksleri sağlanmıştır. Ölçek geçerlidir. Veri ile uyumludur.



Şekil 7. İş tatmini DFA diagramı

4.7. Korelasyon Analizi

Tablo 28

Ölçeklerin İlişki Analizi Sonuçları

		Örgütsel Destek Algısı	Personel Güçlendirme	İş Tatmini	Çalışan Performansı
Örgütsel Destek Algısı	r	1	0,521**	0,402**	0,564**
	p		0,000	0,000	0,000
Personel Güçlendirme	r		1	0,382**	0,473**
	p			0,000	0,000
İş Tatmini	r			1	0,608**
	p				0,000
Çalışan Performansı	r				1
	p				

* $p < 0,05$ anlamlı ilişki var , $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok , $0 < r < 0,299$ zayıf, $0,300 < r < 0,599$ orta, $0,600 < r < 0,799$ güçlü, $0,800 < r < 0,999$ çok güçlü. ; Pearson korelasyon

Örgütsel destek algısı puanı ile personel güçlendirme ($r=0,521$), İş tatmini ($r=0,402$), çalışan performansı ($r=0,564$) puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Personel güçlendirme puanı ile iş tatmini ($r=0,382$), çalışan performansı ($r=0,473$) puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). İş tatmini puanı ile çalışan performansı ($r=0,608$) puanı arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

4.8. Hipotezler ve Model Analizleri

Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler ile aracı, seri aracı ve düzenleyici etki analizleri için üç model oluşturulmuş ve uygulamaları aşağıdaki gibi yapılmıştır.

Model 1: İş Tatmini Aracılığı

Model 2: Personel Güçlendirme Aracılığı

Model 3: Hipotez testleri Seri Aracılık

4.8.1. Model 1 Analizi

Tablo 29

Model 1 YEM Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YEM
X ²	x	x	121,494
sd	x	x	113
X ² /sd	≤ 3	≤ 5	1,075
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,045
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,970
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,959
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,877
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,988
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,990
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,013

İş Tatmininin aracı rol modeli YEM uyum indeksleri verilmiştir. Kikare uyum iyiliği (1,075), RMR (0,045), GFI (0,970), AGFI (0,959), NFI (0,897), TLI (0,988), CFI (0,990) ve RMSEA (0,013) uyum indeksleri sağlanmıştır. Model geçerlidir. Veri ile uyumludur.

Tablo 30

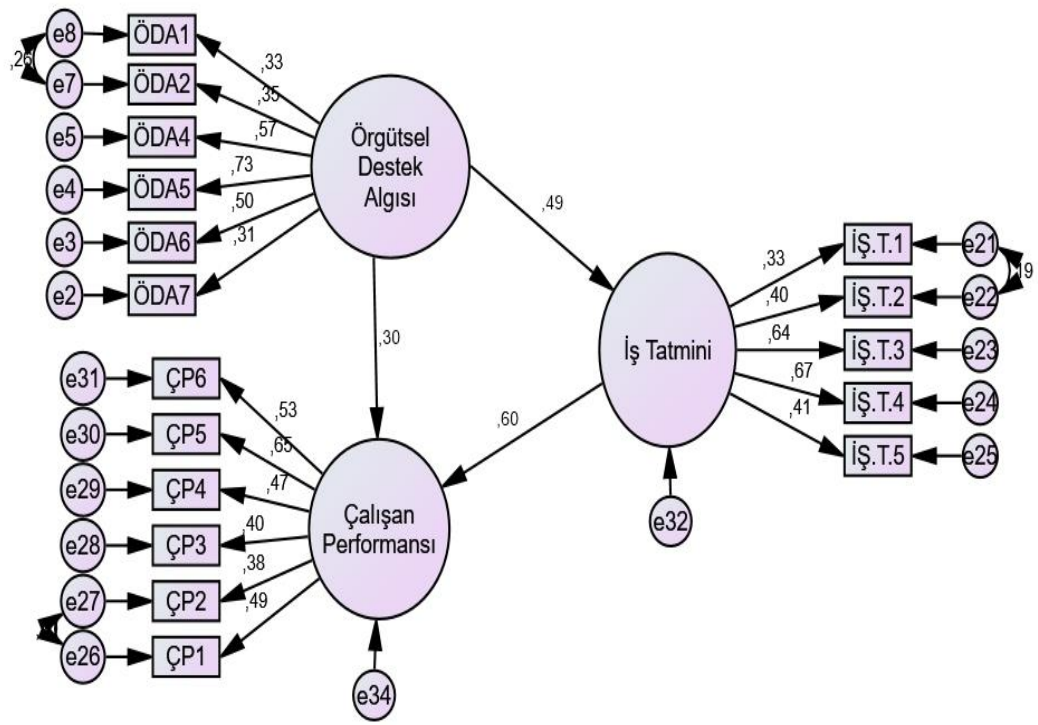
Model 1 YEM Analizi Sonuçları

Test edilen yol	β	Std. Hata	BC %95 CI	
			LB	UB
AlgılananÖrgDestek>İşTatmini	0,494*	0,037	0,227	0,434
İşTatmini>ÇalışanPerformansı	0,597*	0,031	0,374	0,523
AlgılananÖrgDestek>ÇalışanPerformansı				
Toplam etki	0,612*	0,033	0,363	0,801
Doğrudan etki	0,299*	0,040	0,205	0,418
Dolaylı etki	0,313*	0,027	0,201	0,611

*p<0,05 anlamlı etki, p>0,05 anlamlı etki yok; Bootstrap YEM: n=5000

Algılanan örgütsel destek, iş tatminini ($\beta=0,494$: $p<0,05$), iş tatmini, çalışan performansını ($\beta=0,597$: $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0,612$ I 0,363-0,801: $p<0,05$), doğrudan etkisi ($\beta=0,299$ I 0,205-0,418: $p<0,05$), dolaylı etkisi ($\beta=0,313$ I 0,201-0,611: $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Aracılık etkisinden söz edebilmek için kullanılan yöntemlerden birisi VAF (VarianceAccountedFor) değeridir. Bu değer $VAF<0,20$ aracılık etkisi yok, $0,20\leq VAF\leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi, $VAF\geq 0,80$ tam aracılık ile ifade edilir. YEM sonuçlarına göre hesaplandığında; $VAF_{model}=0,313/(0,299+0,313)=0,511$ 'dir. Buna göre Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde etkisinde iş tatmini kısmi aracılık etmektedir. “H8: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 8. Model 1 path diagramı

4.8.2. Model 2 Analizi

Tablo 31

Model 2 YEM Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YEM
X^2	x	x	369,852
sd	x	x	243
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,522
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,064
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,936
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,921
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,877
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,896
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,908
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,034

Personel güçlendirmenin aracı rol modeli YEM uyum indeksleri verilmiştir. Kikare uyum iyiliği (1,522), RMR (0,064), GFI (0,936), AGFI (0,921), NFI (0,877), TLI (0,896), CFI (0,908) ve RMSEA (0,034) uyum indeksleri sağlanmıştır. Model geçerlidir. Veri ile uyumludur.

Tablo 32.

Model 2 YEM Analizi Sonuçları

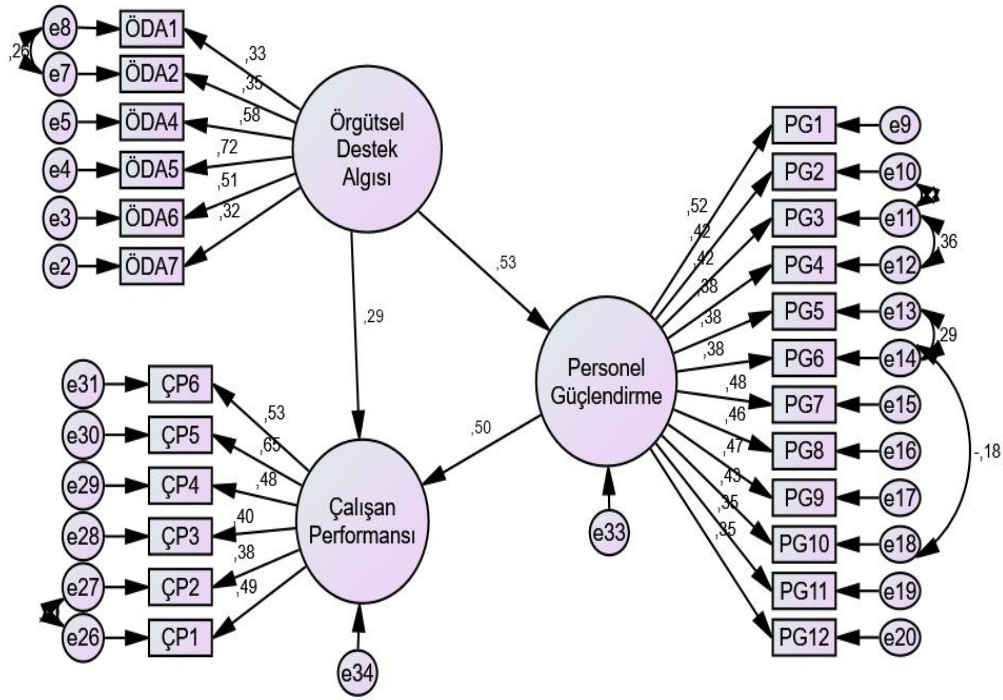
Test edilen yol	β	Std. Hata	BC %95 CI	
			LB	UB
AlgılananÖrgDestek>PersGüçlendirme	0,528*	0,040	0,129	0,519
PersGüçlendirme>ÇalışanPerformansı	0,497*	0,037	0,144	0,499
AlgılananÖrgDestek>ÇalışanPerformansı				
Toplam etki	0,612*	0,033	0,363	0,801
Doğrudan etki	0,287*	0,028	0,196	0,503
Dolaylı etki	0,325*	0,026	0,216	0,588

*p<0,05 anlamlı etki, p>0,05 anlamlı etki yok; Bootstrap YEM: n=5000

Algılanan örgütsel destek, personel güçlendirme ($\beta=0,528$: $p<0,05$), personel güçlendirme, çalışan performansını ($\beta=0,497$: $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı

etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0,612$ ı $0,363-0,801$: $p<0,05$), doğrudan etkisi ($\beta=0,287$ ı $0,196-0,503$: $p<0,05$), dolaylı etkisi ($\beta=0,325$ ı $0,216-0,588$: $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. $VAF<0,20$ aracılık etkisi yok, $0,20\leq VAF\leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi, $VAF\geq 0,80$ tam aracılık ile ifade edilir.

YEM sonuçlarına göre hesaplandığında; $VAF_{model}=0,325/(0,325+0,287)=0,531$ 'dir. Buna göre algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde etkisinde personel güçlendirme kısmi aracılık etmektedir. “H7: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 9. Model 2 path diagramı

4.8.3. Model 3 Analizi

Tablo 33

Model 3 YEM Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YEM
χ^2	x	x	518,454
sd	x	x	365
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	1,420
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,061
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,928
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,914
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,847
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,896
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,906
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,030

İş tatmini, personel güçlendirme seri aracı rol modeli YEM uyum indeksleri verilmiştir. Kikare uyum iyiliği (1,420), RMR (0,061), GFI (0,928), AGFI (0,914), TLI (0,896), CFI (0,906) ve RMSEA (0,013) uyum indeksleri sağlanmıştır. NFI (0,897) hemen hemen sağlanmıştır. Model geçerlidir, veri ile uyumludur.

Tablo 34

Model 3 YEM Analizi Sonuçları

Test edilen yol	β	Std. Hata	BC %95 CI	
			LB	UB
AlgılananÖrgDestek>PersGüçlendirme	0,475*	0,031	0,122	0,623
AlgılananÖrgDestek>İşTatmini	0,404*	0,027	0,130	0,577
PersGüçlendirme>ÇalışanPerformansı	0,530*	0,039	0,180	0,702
İşTatmini>ÇalışanPerformansı	0,605*	0,043	0,203	0,744
PersonelGüçlendirme>İşTatmini	0,439*	0,028	0,139	0,577
AlgılananÖrgDestek>ÇalışanPerformansı				
Toplam etki	0,612*	0,037	0,363	0,801
Doğrudan etki	0,349*	0,027	0,119	0,519
Dolaylı etki	0,263*	0,029	0,102	0,499

*p<0,05 anlamlı etki, p>0,05 anlamlı etki yok; Bootstrap YEM: n=5000

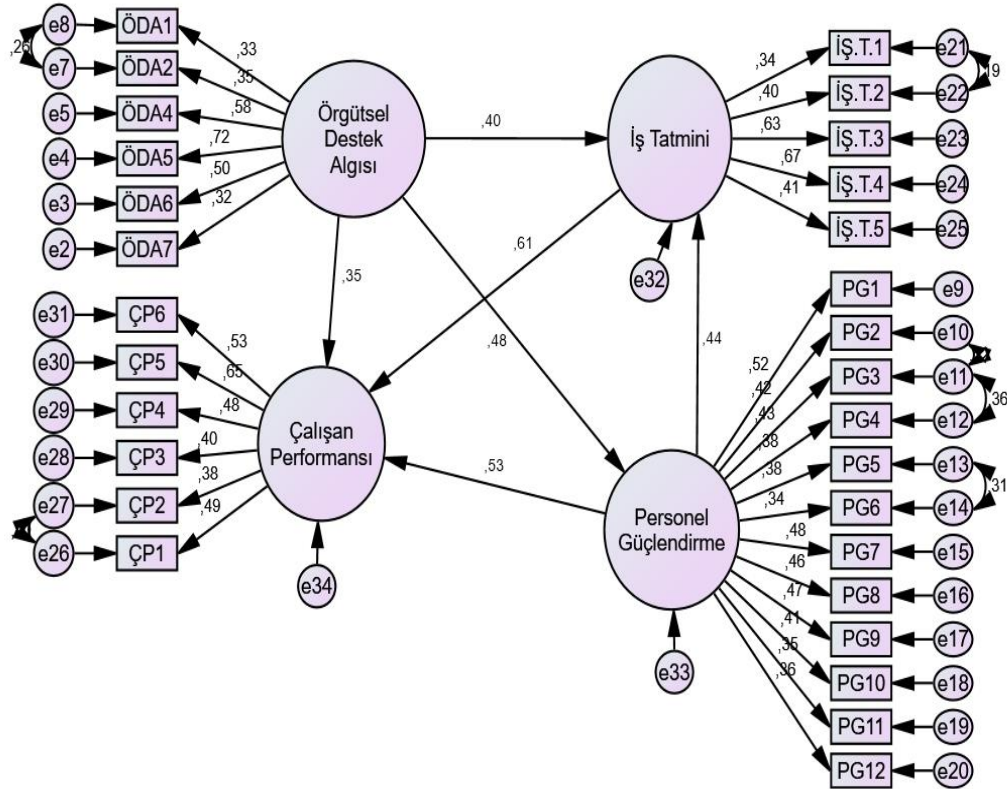
Algılanan örgütsel destek, personel güçlendirme ($\beta=0,475$: $p<0,05$), personel güçlendirme, çalışan performansını ($\beta=0,530$: $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek, iş tatminini ($\beta=0,404$: $p<0,05$), iş tatmini, çalışan performansını ($\beta=0,605$: $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı etkilemektedir. Personel güçlendirme iş tatminini ($\beta=0,439$: $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı etkilemektedir.

Buna göre “H1: Örgütsel destek algısının çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “H2: Örgütsel destek algısının personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “H3: Örgütsel destek algısının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “H4: Personel güçlendirme iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “H5: Personel güçlendirme çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “H6: İş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.” Hipotezleri kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0,612$ I 0,363-0,801: $p<0,05$), doğrudan etkisi ($\beta=0,349$ I 0,119-0,519: $p<0,05$), dolaylı etkisi ($\beta=0,263$ I 0,102-0,499: $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. VAF<0,20 aracılık etkisi

yok, $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi, $VAF \geq 0,80$ tam aracılık ile ifade edilir. YEM sonuçlarına göre hesaplandığında; $VAF_{model} = 0,263 / (0,349 + 0,263) = 0,430$ 'dur.

Buna göre algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde etkisinde personel güçlendirme, iş tatmini seri (kısmi) aracılık etmektedir. “H9: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirme ve iş tatminin seri aracılık etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 10. Model 3 path diagramı

4.8.4. Düzenleyici Etki Analizi

Bağımsız Değişken: Örgütsel Destek Algısı,

Aracı/Düzenleyici Değişken: İş Tatmini, Personel Güçlendirme

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Tablo 35

Düzenleyici Etki Model Sonuçları

Test edilen yol	B	Std. Hata	BC %95 CI	
			LB	UB
AlgılananÖrDestek>ÇalışPerformansı	0,677*	0,114	0,116	1,117
İşTatmini>ÇalışPerformansı	0,632*	0,154	0,132	1,067
Per Güçlendirme>ÇalışPerformansı	0,597*	0,127	0,196	1,090
AÖGxİşT	-0,076	0,056	-0,174	0,426
AÖGxPG	-0,157	0,102	-0,056	0,643

* $p < 0,05$ anlamlı etki, $p > 0,05$ anlamlı etki yok; Process model 2, BootstrapProces (Hayes): $n = 5000$

Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansına etkisinde iş tatmini ve personel güçlendirmenin düzenleyici rolü modeli process model 2 analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; çalışan performansı üzerinde algılanan örgütsel destek ($b = 0,677$), iş tatmini ($b = 0,632$) ve personel güçlendirme ($b = 0,597$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkilidir ($p < 0,05$). Çalışan performansı üzerinde örgütsel destek algısı ile iş tatmini ($b_1 = -0,076$ ı $-0,147$ - $0,426$; $p > 0,05$), personel güçlendirme ($b_2 = -0,157$ ı $-0,056$ - $0,643$; $p > 0,05$) etkileşim terimleri istatistiksel olarak anlamlı etkili değildir (güven aralıkları sıfır kapsamakta ve $p > 0,05$).

Buna göre algılanan örgütsel desteğin çalışan performansına etkisinde iş tatmini ve personel güçlendirmenin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. “H10: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin düzenleyici etkisi vardır.” , “H11: Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin düzenleyici etkisi vardır.” Hipotezleri reddedilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütsel başarı için birçok unsurun bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu unsurların ortaya çıkardığı sinerji bazen işletmeler bazen de çalışanlar açısından çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Günümüzde çoğu işletme modernleşme ve insan merkezli bir örgütsel yapıya sahip olduğu için faaliyetlerinde daha mutlu çalışan mottosuyla hareket etmektedir. Ancak yapısal veya dışsal etkenlere bağlı olarak bu durum bazen gerçekleşmediği gibi önemli çalışanlar açısından sorunlar da çıkabilmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde personel güçlendirme ve iş tatminin aracı düzenleyici etkisinin araştırıldığı bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar hem örgüt hem de çalışanlar açısından etkileri geniş olarak değerlendirilmiş ve literatürdeki diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılarak çözüm önerileri sunulmuştur.

5.1. Genel Sonuçlar

Çalışma kapsamında bir istatistik programı kullanılarak yapılan analizlerde, ortaya çıkan bulgulara aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir.

5.1.1. Demografik Verilere İlişkin Sonuçlar

- Çalışmaya katılan personelin cinsiyet dağılımı hemen hemen yarı yarıyadır.
- Yine çalışmaya katılan personelin medeni durumu açısından yüzdesel dağılımı yakınlık göstermektedir.
- Ankete cevap verenlerin yarısından fazlasını üniversite mezunları, geri kalanların büyük çoğunluğunu ise lise mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların çok azı ise yüksek lisans veya doktora mezunudur.
- Katılımcıların yarısını idari şefler oluşturmaktadır.
- Anket sorularına cevap verme bakımından insan kaynakları ve ön büro departmanı çalışanlarının katılımının daha fazla olduğu görülmektedir.

- Çalışmaya katılanların yarısının 30-40 yaş aralığında olduğu ve yine katılımcıların yarıdan fazlasının sektörde 5 yıldan fazla süre çalıştıkları sonuçları ortaya çıkmıştır.

5.1.2. Ölçeklere İlişkin Veriler

- Örgütsel destek algısı ölçeğinin ifadelerine verilen cevaplar değerlendirildiğinde çalışanlarda örgüt uygulamalarını algılamaları konusunda ciddi bir kararsızlık gözlemlenmektedir.
- Çalışan performansı ölçeğini genel ortalamalarına bakıldığında çalışanların performanslarını yetersiz buldukları sonucu ortaya çıkmıştır.
- Personel güçlendirmeye ilişkin ölçek sorularına verilen cevaplardan çalışanların örgütler tarafından kendilerinin desteklenmediği görüşü ağır basmaktadır.
- İş tatmini ölçeğine ilişkin veriler cevaplar incelendiğinde, turizm sektörü çalışanlarında iş tatmini oldukça düşüktür.

5.1.3. T testine İlişkin Veriler

- Cinsiyete göre personel güçlendirme ve iş tatmininin farklılaştığı, örgütsel destek algısı ile çalışan performansının ise farklılaşmadığı görülmüştür.
- Tüm ölçekler açısından medeni duruma göre bir farklılaşma tespit edilememiştir.
- Eğitim durumu açısından personel güçlendirme, iş tatmini, çalışan performansı için fark anlamlı değilken, örgütsel destek algı düzeyi lise mezunlarında daha yüksek olarak farklılaşmaktadır.
- Çalışılan bölüm, mevki ve yaş açısından herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir.
- Hizmet süresi t testi analizinde örgütsel destek algısı ve iş tatmini puanları istatistiksel olarak farklıyken, diğer iki değişkenin farklılaşmadığı görülmüştür.

5.1.4. Hipotez Testlerine İlişkin Veriler

- H1: “Örgütsel destek algısının çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H2: “Örgütsel destek algısının personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H3: “Örgütsel destek algısının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H4: “Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H5: “Personel güçlendirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H6: “İş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H7: “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H8: “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin aracılık rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H9: “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirme ve iş tatminin seri aracılık etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- H10: “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin düzenleyici etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.
- H11: “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin düzenleyici etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

5.2. Tartışma

5.2.1. Demografik Veri Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Günümüz çalışma hayatının her aşamasında olduğu gibi istihdam açısından kadın erkek eşitliğine önem verildiği bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlardan birisi olduğu söylenebilir. Katılımcı bilgilerinde turizm sektörü çalışanlarının yarısına yakının kadın çalışan olması bu durumu desteklemektedir. Diğer taraftan sektörde daha önceleri öğrenci ağırlıklı bir çalışma tablosu hâkimken, değişen ve gelişen çalışma koşulları, işten çıkarmaya karşı resmi makamlarca alınan yasal zorunluluklar sayesinde çalışanların aynı işyerinde daha uzun istihdamı sağlanmaya başlamıştır.

Ayrıca aynı iş yerinde uzun süreli ve düzenli istihdamın yaş aralığını yükselttiğini ve medeni durum açısından çalışanlarda değişikliklere yol açtığı söylenebilir. Diğer taraftan eğitim seviyesindeki yükseliş turizm sektöründe de görülmektedir. Bu açıdan bakınca araştırmada çalışanların yüzde altmış gibi çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle mesleki eğitime önem verilmesi ve gençlerimizin bu yönde teşvik edilmesinin bu durumda büyük bir pay sahibi olduğu söylenebilir.

Sosyal bilimler konusunda yapılan birçok araştırmada personel yapısı ve çokluğu nedeniyle turizm sektörü tercih edilmektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı ciddi sorulardan birisi anketlerin doldurulmasındaki isteksizlik hali ve zaman kısıtıdır. Araştırmaya katılanlar arasında ön büro ve insan kaynakları personelinin eğitim seviyesi yüksek kişiler olduğu, özellikle şef pozisyonunda çalışanların daha bilinçli ve zaman açsında uygun bulundukları gözlemlenmiştir. Bu nedenle çalışmada bu personel tercih edilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan bundan sonra yapılacak benzeri çalışmalarda daha az veri kaybı açısından bu iki departmanın seçilmesinin faydalı olacağı söylenebilir.

5.2.2. Ölçek Verilerine İlişkin Değerlendirme

Turizm sektörü işletmeler ve çalışanlar açısından zor bir sektördür. Ayakta uzun çalışma saatleri, sürekli müşteri memnuniyetini gözetme zorunluluğu, gider kaleminin çok fazla olması, mevsimsel çalışma koşulları nedeniyle iş güvencesizliğinin vermiş olduğu huzursuzluk, yasal çalışma koşullarının genel olarak uygulanmaması diğer

olumsuzluklar bu sektörden kaynaklı çalışan tatminsizliğinin ana sebeplerini oluşturmaktadır.

Diğer taraftan sınırlı bir kapasiteye sahip olan işletmelerin kısa sürede daha fazla müşteri alma isteklerinin bulunması çalışanları ve örgütsel çıkarları karşı karşıya getiren bir diğer önemli faktördür. Örgütler hedefleri doğrultusunda turizm sezonu boyunca personelden daha fazla özveri ve sadakat beklerken çalışanlar bu özverileri karşılığında maddi manevi kazanımlar elde etmek istemektedirler. Örneğin sezon boyunca haftalık izinleri kullandırılmayan çalışan bunun yerine ücret talep ederken, daha üst yöneticiler başarılı bir sezonun ödülü olarak terfi beklemektedirler. Ancak bu beklentiler gerçekleşmeden turizm sezonunun sona ermesi nedeniyle bu sektörde çalışanlar açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz nedenler ve daha başka nedenlerden dolayı turizm sektörü çalışanlarında örgütsel destek algısının düşük olduğu söylenebilir. Farklı farklı işletmelerde görev yapmış olsa bile çalışanların bu sektörün en büyük handikabı olan mevsimsel çalışmaya bağlı olarak beklentilerin büyük çoğunluğu gerçekleşmeyeceğinden algılamalarda olumsuz etkilenmektedir. Çalışanların tüm motivasyonunu bozan kısa süreli çalışmanın “belirsiz süreli çalışma sendromu” olarak nitelendirebiliriz. Diğer taraftan personelin motivasyonunu yükseltmek için örgüt tarafından yapılan girişimleri çoğu kez başarısız olmasında yine bu etkenin ana unsur olduğu söylenebilir.

Çalışanların ciddi sorunlarının bulunduğu turizm sektöründe, bütün unsurların birbiri üzerinde domino taşı etkisi yaptığı söylenebilir. Bu nedenle çalışmada çalışanların performanslarına ilişkin cevaplarında kendilerini yetersiz gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde örgütlerde personel güçlendirme konusunda yetersiz kaldığı kendilerine yönelik önemli herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görüşü de ağır basmaktadır.

Doğal olarak çalışanlar açısından ciddi olumsuzlukların yaşandığı örgütlerde iş tatmininden bahsetme söz konusu değildir. Örgüt tarafından yeterince desteklenmemiş, beklentileri karşılanmamış, gelecek konusunda belirsizlik yaşayan ve mutsuz olan çalışanlarda iş tatmini oluşmayacağı gibi algılamaları ve performanslarında ciddi bir düşüş yaşanacaktır.

5.2.3. Hipotez Analizlerine İlişkin Değerlendirme

Araştırmanın birinci hipotezi olan “örgütsel destek algısının çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” ($\beta=0,612$; $p<0,05$) hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki çalışanlar tarafından olumlu algılanan örgütsel uygulamaların yapılan işin daha iyi benimsenmesini, sahiplenilmesine ve dolayısıyla performanslarında bir artışın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İstanbul’daki 5 yıldızlı otellerde çalışan 309 aşçı üzerinde araştırma yapan Yılmaz (2016), ABD’de çokuluslu şirket çalışanları üzerinde araştırma yapan Shore ve Tetrick (1991), Tayvan’daki otel çalışanı 513 personel üzerinde çalışma yapan Chiang ve Hsieh (2012) ile farklı örgütlerde çalışan 345 personel üzerinde araştırma yapan Murthy (2017)’de benzer şekilde örgütsel destek algısının çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmada ikinci hipotez olan “Örgütsel destek algısının personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” ($\beta=0,475$; $p<0,05$) hipotezinin kabul edilmesi göstermektedir ki; örgütlerde daha verimli çalışanların varlığı için gerekli olan personel güçlendirmenin psikolojik boyutunda örgütsel destek algısının önemli bir rolü bulunmaktadır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş personel hem kendisi hem de örgütsel amaçlara hizmet etme açısından önemli performans gösterecektir. Gürbüz ve diğerleri (2013) tarafında banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, Altındiş ve Özutku (2011), Kırkman ve Rosen (1999) ile Argyris’de (1998) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel destek algısı ve personel güçlendirme arasında önemli pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmanın üçüncü hipotezini oluşturan “örgütsel destek algısının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” ($\beta=0,404$; $p<0,05$) hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanlarda örgütsel destek algılamaları arttıkça işlerinde daha verimli bir hale gelecekleri için iş tatmini sağlanacaktır. Özellikle örgüt tarafından çalışanların sosyal ve maddi beklentilerine yönelik yapılacak iyileştirmelerin iş tatminin önemli ölçüde pozitif etkisi olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan iş tatmini sağlanmış çalışanların varlığı örgüt çıkarları açısından da oldukça önemlidir. Araştırmada elde edilen sonucun literatürdeki benzer çalışmalar ile de örtüştüğü görülmektedir. İran’daki bir sondaj firmasında çalışanlar üzerinde araştırma yapan Arshadi ve Hayavi (2013), çalışanlarda örgütsel destek algısı arttıkça tatmin ve bağlılığın arttığı sonucuna ulaşmışlardır. (Başoda, 2012), Podsakoff vd. (2000), Jansen

(2005) ve Stamper ve Johlke (2003) örgütsel destek algısının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunduğunu söylemişlerdir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” ($\beta=0,439$; $p<0,05$) hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre güçlendirilmiş personellerde iş tatmini seviyeleri artmaktadır. İş tatmini artan personelin hem örgüte olan bağlılığı artmakta hem de performanslarında önemli artış olacağı için işletme misyonunu gerçekleştirmeye yardımcı bir güç olacaktır. Personel güçlendirme sadece işle alakalı pozitif bir durum değildir. Çalışanların sosyal hayatınca psikolojik ve fizyolojik olarak rahat huzurlu bir birey olmaları konusunda da katkıları bulunmaktadır.

Bu sonuç; hemşireler üzerinde araştırma yapan ve personel güçlendirmenin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini belirten Lacshinger vd. (2001), Chiang ve Jang (2008), 247 turizm sektörü çalışanı üzerinde araştırma yapan Mete vd. (2015), Yüksel ve Adıgüzel (2015), Elüstün ve Sözen (2018) ile Eskibina (2019) tarafından yapılan personel güçlendirme ve iş tatmin konusunda yapılan benzer çalışmalarda da araştırmadaki gibi anlamlı pozitif bir etki bulunduğunu görülmektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezi “personel güçlendirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” ($\beta=0,530$; $p<0,05$) hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre örgütlerde personel güçlendirme çalışmaları pozitif yansıması olarak çalışanların performanslarında artış yaşanmaktadır. Örgüt açısından bir tür kazan kazan durumu olan personel güçlendirme performans ilişkisinde, eksik veya yetersiz güçlendirme söz konusu olursa performans sergileme istenilen düzeyde gerçekleşmeyecektir. Personel güçlendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi üzerinde araştırma yapan Zhang ve Bartol (2010), Gürcü (2014), Sharma ve Bhati (2017), Sigler ve Pearson (2000), Manz ve Sims (2001) ile Verhulst ve Boks (2014) güçlendirmenin çalışanların diğer unsurların da olduğu gibi performanslarında da pozitif etki yaptığını söylemektedirler.

Araştırmanın altıncı hipotezi olan “iş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” ($\beta=0,605$; $p<0,05$) hipotezi kabul edilmiştir. İki değişken arasındaki etkinin yüksek çıkmasında, çalışanlarda iş tatminin sağlanmasının örgütsel ve çalışan açısından en önemli unsur olduğunu söyleyebiliriz. İş tatmini olmadan çalışanlarda motivasyon ve bağlılık düşük olacağı için çalışan performansından da bahsetmek pek mümkün olmayacaktır.

Personeline önem veren onlarda tatmin sağlamak için çalışma yapan örgütlerde performansın daha yüksek olduğu bu konudaki farklı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Denizli ilinde görev yapan 370 lise öğretmeni üzerinde araştırma yapan Ordu (2016), hizmet sektörü çalışanları üzerinde araştırmalar yapan Daniel & Purwanti (2015), Laffaldano ve Muchinsky (1985) ve Pawase'de (2013) iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu söylemişlerdir.

Çalışmada aracılık etkisinin araştırıldığı yedinci “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır” doğrudan etkisi ($\beta=0,287$ I $0,196-0,503$: $p<0,05$), dolaylı etkisi ($\beta=0,325$ I $0,216-0,588$: $p<0,05$) $VA_{model}=0,325/(0,325+0,287) =0,531$ ve sekizinci “Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinde iş tatminin aracılık rolü vardır” doğrudan etkisi ($\beta=0,299$ I $0,205-0,418$: $p<0,05$), dolaylı etkisi ($\beta=0,313$ I $0,201-0,611$: $p<0,05$) $VA_{model} = 0,313 / (0,299+0,313) = 0,511$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin ve iş tatminin aracılık etkisine yönelik pozitif yönde bulguların elde edilmesinin söz konusu değişkenlerin çalışanların örgütlerde istenilen seviyede performans sergilemeleri için gerekli olan şartlardan ikisi olduğu anlamına gelmektedir. Seri aracılık etkisinin araştırıldığı dokuzuncu hipotezinde doğrudan etkisi ($\beta=0,349$ I $0,119-0,519$: $p<0,05$), dolaylı etkisi ($\beta=0,263$ I $0,102-0,499$: $p<0,05$) $VA_{model}=0,263/(0,349+0,263)=0,430$ kabul edilmesi personel güçlendirmenin ve iş tatminin yakın ilişki içerisinde olduğu birbirleri üzerinden örgütsel destek algısı ve çalışan performansını etkilediklerini göstermektedir.

Ancak personel güçlendirme ile iş tatminin, bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinde düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması nedeniyle araştırmanın onuncu ve on birinci hipotezleri reddedilmiştir.

5.3. Öneriler

Hizmet sektörünün ez zor ve sorunlu alanlarından birisi hiç şüphesiz turizmdir. Özellikle konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütler tarafında sadece kısa süreliğine işe alınmış çalışan muamelesi göstermesi durumu daha karışık hale getirmektedir. Oysaki turizm işletmeleri tarafından alınacak bazı önlemler ile hem çalışanların motivasyonu sağlanabilir hem de örgütsel hedeflere ulaşmada daha başarılı

bir yol izlenmiş olur. Araştırma sonucuna göre turizm sektörü sorunlarına bazı çözüm önerileri sunacak olursak;

- Üst yönetimin çalışanlarla sürekli iletişim halinde olması, onların sorunlarını yakından takip etmesi, görev ve sorumluk alanlarında birlikte uygulama yöntemi kullanarak onlara değerli hissettirilmesi pozitif örgütsel destek algısı açısından önemli olacaktır.
- Her ne kadar turizm sezonları belirli bir süreyi kapsasa da, işe alımlarda fazladan bir iki ay daha çalışma şartlarının zorlanması personeli çalışma konusunda motive edici bir unsur olacaktır.
- Konaklama işletmelerinde çalışanların en çok şikâyet ettikleri konulardan birisi olan uzun süreli çalışma zorunluluğu konusu fazla mesai ücreti verilerek iş tatmin sağlanabilir.
- Çalışanlara düzenli dinlenme imkânı verilmesi ve hafta sonu izinlerinin kullandırılması dinlenmiş bir personel daha verimli çalışacağı için önemli görülmelidir.
- Ülkemiz şartlarında çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağı olan maddi olanakların iyileştirilmesi, kariyer olanaklarının herkese eşit şekilde sağlanması turizm sektörü açısından da yararlı olacaktır.
- Turizm sezonu sonunda işten çıkan personellere boş zamanlarında işe yönelik eğitimler verilmesi hem onları sektörden koparmayacak hem de örgüt yeni sezonda daha hazır çalışanlar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: türk kamu yönetiminde personel güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akdemir, A. (2014). *Yeni ekonomide ve yeni dünyada işletmecilik*. 1. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayın.
- Akgemci, T. (2001). KOBİ’lerin temel sorunları ve sağlanan destekler. *Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı*.
- Akhilendra, K. S. (2011). Organizational Citizenship Behavior in India. *Lap Lamber Academic Publishing GmbH*.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Akkoç İ., Çalışkan A. & Turunç Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi*, 19(1)
- Allen, N. J.; & John P. M. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turn over process”. *Journal of management*, 29(1): 99-118.
- Altındış, S. & Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye’deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-192.
- Altunoğlu, A., & Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *İnternet uygulamaları ve Yönetimi Dergisi* 5(1), 21-37.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor’s new clothes. *Harvard Business Review*, 98-105.

- Armeli, S., Robert, E., Peter, F., & Patrick, L. (1998). "Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288- 297.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Arshadi, N. & Hayavi, H. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Baltaş, A. (2017). *Değişimin için geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. 16. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*.
- Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonda duyguların yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları,
- Başoda, A. (2012). Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Nevşehir Üniversitesi SBE*, Nevşehir.
- Bayrak, K. S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Beceran, E. (2000). Güven. *Human Resources Dergisi*, (5), 70.
- Benlioglu, B., & Baskan, G.A. (2014). The examination of the effect of perceived organizational support of university teaching staff on organisational commitment. *Mevlâna International Journal of Education (MIJE)*, 4(2), 37-51.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its ımpact on managing employees: an african perspective. *Journal of Human Ressource Management*, 13 (7), 1091- 1104.
- Biçici, H. (2013). İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algılamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

- Bloch, S. & Whiteley, P. (2003). *Kusursuz Liderlik, (Çeviren: Şensoy, Ümit)*, İstanbul: Acar Basım, Optimist Yayınları.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17, 3-4.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Detay Yayıncılık.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. 71-98.
- Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, A. J., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(4), 201.
- Bowling, N., Hendricks, E. & Wagner, S. (2008). Positive and negative affectivity and facetbsatisfaction: a meta-analysis. *Journal of Business Psychology*, 23(3), 115–25.
- Byars, L. & Leslie W. R. (1991). *Human resource management (3 Edition)*. Boston: Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD.
- Byrne, Z. S. & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Camgöz, S., & Alpten, İ. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim: bir üniversite mesdiko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel etkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (2), 191-212.
- Can, H. & Kavuncubaşı, Ş. (2005). "*İnsan kaynakları yönetimi*", Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candan, H., Canbolat, M. A. & Öksüz, Y. S. (2015). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 255-266.
- Cengiz, A. A. (2001). "Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eşişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Ceylan A. & Şenyüz P. B. (2003). Örgütsel destek algısı ve dâhil olma-dışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi: sigorta sektöründe bir araştırma, *Yönetim Dergisi*, 44, Şubat.
- Ceylan, A. & Ulutürk, Y. (2006), “Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1)
- Chang, S. H., Shu, Y., Lin, Y. H. & Wang, C. L. (2019). “I Believe”, “I Think”, Then “I Will”? investigating the mediator role of ethical judgment between internet ethical self-efficacy and ethical behaviora lntention. *ComputersIn Human Behavior*, 101, 387-393.
- Chiang, C. F. & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C. F. & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of taiwan's hotel companies, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Chow, H.S. (1994). Organizational commitment and career of chinese managersin hong kong and taiwan, *The International Journal of Career Management*, 6(4).
- Chow, I. H., Lo, T. W., Sha, Z. & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *Hospitality Management*, 25(3), 478–495.
- Clark, A. E. (1996), “Job Satisfaction in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Cohen, L. Manion, L. & Morrison, K. (2000). Research methods in education. *British Journal of Educational Studies* 48(4), 46-48.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: the art of empowering others, *The Academy of Management Review*, 3(1), 17-24.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stres. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.

- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, C. (1996). Empowerment: the power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 155-168.
- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: imalat sanayii işletmelerinde bir araştırma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20, 229–244.
- Çetin, A. & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 241-256.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü*, Kocaeli.
- Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *İş Güç Dergisi*, 2(7).
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daniel, F. & Purwanti, A. (2015). The impact of organizational culture and job performance to organizational commitment and employees job performance. *Conference: Asia-Pacific Management Accounting Association (APMAA) Annual Conference, Bali, Indonesia*
- Demiral, Ö. (2008). Yönetim ve organizasyon bilim dalı örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Niğde Üniversitesi*, Niğde.
- Demir, H. & Tarhan, O. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Derinbay, D. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.

- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Doğan, S. (2003). *Rekabette başarının anahtarı: personel güçlendirme: empowerment*. 1.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (29), 17-203.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doughty, A. H. (2004). Employee empowerment: democracy or delusion? *The Public Sector Innovation Journal*, 9(1), 1-24.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). A Meta-analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Dönmez, G. (2012). Personeli güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisi: iş yükü-kontrolü modeli açısından bir değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi*, Balıkesir.
- Durmaz, I. (2011). Personel güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Edwards, M. R. & Riccardo, P. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1) 17-26.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L. & Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support, the employment relationship: examining psychological and contextual perspectives. *Oxford University Press*, 206-225.
- Emet, C. (2006). Personelin güçlendirilme algıları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe ampirik olarak incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi*, Kütahya.
- Eren G. G. & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkoç İ. Ç. (2015). Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi*, İstanbul.
- Erkol, H. (2015). Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel desteğin bireysel özelliklerine göre incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 1–17.
- Erkuş, A. & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325- 333.
- Eskibina, Y. (2019). Personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi: yardımcı yargı personeli üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1606-1618.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2013), Employee empowerment, employee attitudes and performance: Testing a causal model, *Public Administration Review*, 73 (3), 490-506.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, L. (1997). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organizatio*, 4, 149-158
- Fuentes, M. M., Albacete, C. A. & Llorens, F. J. (2004). The impact of enviromental characteristics on tqm principles and organizational performance. *Internatioanl Journal of Management Science*, 32(6), 425-442.
- Gedik, T. (2010). Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışan performansının belirlenmesi ve arttırılmasına yönelik alan çalışması (mobilya ve levha fabrikaları örneği). Doktora Tezi, *Karadeniz Teknik Üniversitesi*, Trabzon
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-78.

- Güney, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11
- Gül, K. (2019). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkisi: Sağlık işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Necmettin Erbakan Üniversitesi*, Burdur.
- Gülcan, M. F. (2007). Örgütsel değişimde etkin bir yöntem: personel güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi*, Erzurum.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. & Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya Bölgesi bankalarında araştırma. *International Conference on Eurasian Economies Proceedings*, St. Petersburg, Rusia, 791-800.
- Gürbüz, S. (2019). İnsan kaynakları yönetimi: teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürcü, E. (2014). Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swisotel İstanbul örneği. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- Güven K. S. (1999). İş yaşamında stres ve performansa olan etkisi: endüstride karşılaştırmalı bir araştırma. Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurements systems on role clarity. Psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan contemporary dictionary*. 1. Baskı, İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.
- Hatipoğlu, Z. (2015). Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel özdeşleşme seviyelerine etkisi: ankara çankaya ilçesinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Çankaya Üniversitesi*, Ankara.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A. & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.

- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organizations*, 4, 202-212.
- Hopkins, K. D. & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z. & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asi Pacific J. Manage*, 23, 345-367.
- Humborstad, I. & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (1), 159-174.
- Işın, A. F. (2009). Psikolojik personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jacobs, R. & Solomon, T. (1977). Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work&Stress*, 18(1), 56-65.
- Jansen, K. (2005). Management commitment to safety as organizational support: relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36(2), 171-179.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

- Karahan, A. (2009). İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 95-114.
- Karakoç, N. (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise Risk Management*, 1(2), 38-39.
- Karavardar, G. (2017). Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Kılınç, E. (2016). Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu-özel hastanelerde karşılaştırmalı bir araştırma: Gaziantep örneği. Doktora Tezi, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis*,
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Okten, S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M. & Ringle, C. M. (2013). Disentangling The Effects Of Team Competences, Team Adaptability, And Client Communication On The Performance Of Management Consulting Teams. *Long Range Planning*, 46(3), 258-286.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık A.Ş.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker fabrikasında bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the Context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.

- Laffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273
- Laschinger, H. K., Spence, F., Joan, S. & Judith, P. W. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.
- Leaker, D. (2008). The gender pay gap in the UK. *Economic & Labour Market Review*, 2(4), 19-24.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. d. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947-967.
- Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian cement industry. *African Research Review*, 8(4), 68-83
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: the role of psychological empowerment. *The Journal of psychology*, 149(3), 263-276.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett Kohler.
- Masoodul, H. (2011). Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.

- Mathumbu, D. & Nicole, D. (2017), Perceived organizational support work engagement and organisational citizenship behaviour of nurses at victoria hospital. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 87-93.
- Menan: T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. & Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J. & Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: relationship with nonsafety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36, 171-179.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behavior*. Third Edition, Singapore: McGraw Hill BookComp.
- Moorman, R., Blakely, G. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Muchinsky, P. M., (2000) Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805.
- Mujka, F. (2015). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- Murat, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Öneri Dergisi*, 4(16), 113-126.
- Murthy, R. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 5(3), 738-740.

- Müdü, N. (2009). Personel güçlendirme çalışmaları ve müşteri ilişkileri üzerine etkisi (restoran işletmeleri üzerine bir araştırma). Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Naktiyok, A., & Kızıl, S. (2018). Örgütsel destek ve özyeterlik algısının akademik erteleme davranışı üzerine etkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 267-285.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. First Edition, New York: McGraw-Hill Education Inc, 257-258.
- Olshfski, D., & Cunningham, R. (1998). The empowerment construct in manager-executive relationships. *Administration & Society*, 30(4), 357-373.
- Ordu, A. (2016). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları Ve Bireysel Performansları Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.
- Öğüt, A., Aygen, S. & Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2010). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırğızistan'da banka işgörenler üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 189-212.
- Özgen, H. & Türk, M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Özgen, H. & Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. 3. Baskı, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmutaf, N, M, (2007), Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Paksoy, H. M. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: harran üniversitesi örneği. *Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(12), 138-151.
- Palmer, M. J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. İstanbul: Rota Yayıncılık.

- Pawase D. B. (2013). Role of job satisfaction on job performance of teachers from government and private polytechnics. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER.)*, 3(3): 561-1565.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., & Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4(16), 1-22.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde iş gören güçlendirmenin iş görenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara
- Pelit, E. (2014), *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*. 1. Baskı, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat S. & Aktop E. (2010) Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.
- Psoinos, A., Kern, T. & Smithson, S. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-51.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* (20), 159-174.
- Randeniya, R., Baggaley, N. & Rahim, M.A. (1995). Total quality management: the need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*, 6(3), 217.
- Randolph, W. A. & Sashkin, M. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings? *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 102-115.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P.C., & Groothoff, J.W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433–439.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Sarıaltın, H. & Yılmaz, A. (2007). Orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üstlendikleri roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi otomotiv sektör örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1-22.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. & Osborn, R.N. (1985). *Managing organizational behavior*. NewYork: John & Sons Publishing.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal Of Business Research*, 54, 39-52
- Schoderbek, P. P., Richard, A. C. & John, C. A. (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Seçil, T., İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19.
- Shaffer, M. A., David, A., Harrison, K., Matthew, G. & Dora, M. L. (2001), Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27, 99-121.
- Sharma, S., Durand, R. M. & Gurarie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.
- Sharma, M. & Bhati, M. (2017). The role of organizational factors of empowerment and motivation in enhancing employees' commitment in Indian automotive industry. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(3), 29-37.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 76 (5), 637-643.
- Shore, L.M. & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational support, organizational politics justice and support. *London: Quorum Books*, 149 – 164.

- Siqueira, M. M. (2008). Satisfação No Trabalho. In: Siqueira, Mirlene M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora, 265-274.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Silbert, L. T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Unpublished PhD Thesis. *University of Waterloo*, Canada.
- Skinner, N. (2005). Worker Performance. In N. Skinner, A.M. Roche, J. O'Connor, Y. Pollard, & C. Todd (Eds.), *Workforce Development TIPS (Theory Into Practice Strategies): A Resource Kit for the Alcohol and Other Drugs Field*. *National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA)*, Flinders University, Adelaide, Australia
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, M. G. (1996). Social Structured Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39(2).
- Sridevi, D. & Srinivasan, P. (2012). The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, 10(2), 31-32.
- Stamper, C. L. & Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress And work Outcomes. *Journal of Management*, 29 (4), 569-588.
- Sümer, N. (2000), Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6):49-74.
- Spreitzer, G. M. & Kizilos, A. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 5.

- Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Şahin, E. T. (2018). Presenteizm (İşte Var Olamama) ile İş Performansı (Görev Performansı ve Bağlamsal Performans) Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kastamonu.
- Şenel, Ö. (2006). Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi. Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Şimşek, M. Ş. & Kingir, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tekin, Y. & Köksal, C. D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: Antalya’ da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Journal of Yaşar University*, 25(7), 4241-4267.
- Thevanes, N. & Saranraj, Y. (2018). The impact of perceived organizational support on job satisfaction of academic staff. *Asian Journal Of Economics Business And Accounting*, 6(2), 1-8
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681
- Thomas, K. W. & Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- Tsang, D. (2007). Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 270-284.
- Tunay, N. (2019). Personel Güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığına etkileri: Türk sigorta sektörü örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 112, 241-258.

- Tunay, N. (2016). Türk sigorta sektöründe personel güçlendirmenin uygulanabilirliği. *Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 71-92.
- Tüfekci, N. & Tüfekci, Ö. K. (2006). Bankacılık sektöründe farklı olma üstünlüğünün ve müşteri sadakatinin yarattığı değer ısparta ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 170-183.
- Türkel, U. A. (1998). *İnsan kaynaklarının etkin yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Ugboro, I. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, jobsatisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uyguç, N. & Çimrin, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uzun, G. (2015). Personel güçlendirme yöntemleri ve Honda Türkiye AŞ'deki inceleme. Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.
- Üren, S. G. (2011). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir firma örneği. Yüksek Lisans Tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-275
- Valibayova, G. (2018). İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi*, Samsun.
- Vani, S. Srilatha, P. (2015), A study on women employment through dairy micro-enterprise management. *Asian Journal Of Dairy And Food Research*, 34(3), 202-204.
- Verhulst, E. & Boks, C. (2014), Employee empowerment for sustainable design. *The Journal of Corporate Citizenship*, 55, 73-101.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*.
- Williams, R. S., (1998). *Performance management: Perspectives on employee performance*. London: International Thomson Business Press,

- Woods, J. O. (1998). The relationship between covey's principle-centered empowerment theory and herzberg's motivator/hygiene theory of job satisfaction/dissatisfaction. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *University of Florida*, ABD.
- Yarar, A. G. (2008). 4857 sayılı iş kanunu'nda yeterlilik bazlı performans değerlendirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Yener, H. (2007). Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi ve bir uygulama, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Yılmaz, A. & Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5, 32-52.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-249.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.
- Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11
- Yılmaz, A. (2016). Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Yılmaz, A. H. (2019). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- Yip, J. S. (2000). Quality service success–property management development to empowerment: a Hong Kong analysis. *Structural Survey*, 27(4), 148-154.
- Yoshimura, K. E. (2003). Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: group differences. Master's Thesis, *North Carolina State University*, USA.
- Yüksel, O. & Adıgüzel, O. (2015). Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş

motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi.

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(39), 1019-1027.

Zhang, X. & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.



EKLER

Anket Formu

EK-1

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı; "Örgütsel Destek Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmininin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma" konulu doktora tezi için bilgi toplamaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi soruların tümüne vereceğiniz içten ve nesnel cevaplara bağlıdır. Ankete vereceğiniz cevaplar 3. kişilerle asla paylaşılmayacak olup, değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Açıklama: Size yöneltilen her soru için, durumunuza uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
 Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar
 Eğitim durumunuz? () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü/Doktora
 Çalıştığınız Firmadaki mevkiiniz nedir? () Personel () Şef () Orta Kademedeki Yönetici () Üst kademedeki Y.
 Çalıştığınız Bölüm.....
 Yaşınız
 Çalıştığınız firmadaki hizmet süreniz.....
 Toplam çalışma tecrübeniz (yıl olarak yazınız)

		1	2	3	4	5
	Örgütsel Destek Algısı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.					
2	Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.					
3	Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.					
4	Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.					
5	Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.					
6	Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.					
7	İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.					
8	Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.					
Çalışan Performansı						
1	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
2	Yaptığım işin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
3	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
4	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
5	Moralim yüksektir.					
6	Devamsızlık oranlarım düşüktür.					
Personel Güçlendirme						
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					

2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
6	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					
İş Tatmini						
1	İşim tatmin edicidir.					
2	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.					
3	Amirim genellikle konular hakkındaki fikirlerimizi alır.					
4	Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.					
5	Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı : Attila KAYA

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora

: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2018- 2023

Yüksek Lisans

: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011-2014

Lisans

: Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu 1998- 2002

İŞ DENEYİMİ

2007-

: Kültür ve Turizm Bakanlığı



T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI BENZERLİK RAPORU FORMU

FORM- DR 28

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı	Attila KAYA
Öğrenci Numarası	1922501304
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim / Sanat Dalı	İşletme
Danışman Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ergün KARA
Tez Başlığı (Türkçe)	Örgütsel Destek Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmininin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 86 sayfalık kısmına ilişkin, 04/05/2023 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 'dir.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30) ☒

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10) ☐

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça dâhil,
3- Alıntılar dâhil.

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç,
3- Alıntılar dâhil,
4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

04/05 /2023

Attila KAYA

Danışman Onayı
UYGUNDUR

Enstitü Onayı
UYGUNDUR

Doç. Dr. Ergün KARA
(İmzası)

Adı Soyadı
(İmzası)

AÇIKLAMALAR

- Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte Enstitüye teslim edilir.
- İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar dahil" en fazla %10, "alıntılar dahil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).