

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Berna EREZ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Yüksek Lisans Tezi

Alanya, 2018

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Berna EREZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim Organizasyon Programı

Yüksek Lisans Tezi

Alanya, 2018

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

.....Berna F267.....'ın bu çalışması, jürimiz tarafından
.....Yönetim ve Organizasyon.....Yüksek Lisans
Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Doc. Dr. Kemal Ustaoğlu

Üye (Danışmanı)

: Yrd. Doç. Dr. Mustafa Güneş

Üye

: Yrd. Doç. Dr. Nihon Saldıraner

Tez Başlığı:

"Örgüt kültürünün personel gelişimine
ve işten ayrılma riski üzerine etkisi"

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 23.02./2018

Mezuniyet Tarihi : / / 2017

Prof. Dr. Naim UÇAK
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

Berna EREZ



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
ÖNSÖZ	vii
GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Proble mi	4
1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	10
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	10
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	11
KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE	12
2. Kültür Kavramına Genel Bakış.....	12
3. Örgüt Kültürü Kavramı	13
3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar.....	15
3.2. Örgütsel Bağlamda Kültür Modelleri	17
3.2.1. Kültür Yaklaşımları	17
3.2.2. Örgüt Kültürü Tipolojileri	23
3.2.3. Örgütsel Kültürün Öncül ve Sonuçları	27
3.2.4. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Çalış malar	30
4. Personel Güçlendirme	32
4.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	32
4.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlar İle İlişkisi.....	34
4.3. Personel Güçlendirmenin Kuramsal Boyutları	36
4.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları	38
4.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yöntemleri	40
4.6. Personel Güçlendirmenin Öncül ve Sonuçları.....	42
4.7. Personel Güçlendirme İle İlgili Yapılan Çalış malar	45

5. İşten Ayrılma Niyeti.....	48
5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	48
5.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	49
5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	52
YÖNTEM	55
2.1. Araştırmanın Modeli	55
2.2. Evren ve Örneklem	56
2.3. Veri Toplama Araçları ve Analizi	57
2.4. Bulgular ve Yorumlar.....	60
2.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	60
2.4.2. Örgüt Kültürü Algısına Ait Bulgular	62
2.4.3. Personel Güçlendirme Algısına Ait Bulgular.....	67
2.4.5. İşten Ayrılma Niyeti Algısına Ait Bulgular.....	69
2.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	70
2.5.1. Değişkenlerin İlişkisini Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi	70
2.5.2. Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme Algısına İlişkin Regresyon Analizi.....	71
2.5.3. Örgüt Kültürü Tipleri ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	72
2.5.4. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Algısına İlişkin Regresyon Analizi.....	73
SONUÇ	75
KAYNAKÇA.....	79
EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Rekabet Eden Değer Modeli	26
Şekil 2.1 Araştırmanın Modeli	55

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi	60
Tablo 2.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri	62
Tablo 2.3 Hiyerarşi Kültürü Algısına Ait Bulgular	63
Tablo 2.4 Klan Kültürü Algısına Ait Bulgular	64
Tablo 2.5 Kuralcılık Kültürü Algısına Ait Bulgular.....	64
Tablo 2.6 Girişimcilik Kültürü Algısına Ait Bulgular.....	65
Tablo 2.7 Açıklık Kültürüne Ait Bulgular.....	65
Tablo 2.8 Gelişim Kültürüne Ait Bulgular	66
Tablo 2.9 Davranışsal Güçlendirme Algısına Ait Bulgular.....	68
Tablo 2.10 İşten Ayrılma Niyeti Algısına Ait Bulgular	70
Tablo 2.11 Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi	70
Tablo 2.12 Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	72
Tablo 2.13 Örgüt Kültürü Tipleri ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	73
Tablo 2.14 Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Algısına İlişkin Regresyon Analizi	73
Tablo: 2.15 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	74

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

ÖZET

Farklı kültürler ile iş yapmanın gerekli olduğu günümüzde işletmelerin, özellikle rekabet avantajı yaratmada ve hedeflerine ulaşmada örgüt kültürü ve personel güçlendirme uygulamalarını dikkate almaları, işletmelere önemli faydalar sağlayacaktır. Örgüt kültürünü, grup üyelerinin davranışlarına yön vermesi ve güçlendirme uygulamalarının bireylerin işe karşı olan tutumlarını etkilemesinden dolayı özellikle birey unsurunun çok önemli olduğu turizm sektöründe bu çalışmanın yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışma, otel işletmelerinin örgüt kültürü tipinin personel güçlendirme uygulamalarını ne yönde etkilediği ve örgüt kültürü tipi ile personel güçlendirme ilişkisinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini ne düzeyde etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı çerçevesinde, İstanbul ili Avrupa bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 300 kişi üzerinde anket yöntemi kullanılarak bilgi toplanmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak istatistik paket programları aracılığıyla faktör, yüzde ve frekans analizleri ile çoklu regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen temel sonuçlar, örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürünün güçlendirme uygulamaları ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu, kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının ise personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan, kuralcılık, girişimcilik, açıklık, klan ve gelişim kültürlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye, hiyerarşi kültürünün ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Tipleri, Personel Güçlendirme, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPOWERMENT AND TURNOVER INTENTION

SUMMARY

Nowadays, organizational culture and empowerment practice would make businesses gain considerable benefits, create competitive advantage and achieve their goals. Organizational culture reveals the necessity of applying empowerment in the tourism sector, where the individual element is very important. Because empowerment practices directs the behaviors of group members and affect the attitudes of individuals towards work. In this context, the aim of this study is to determine the effect of organizational culture type of hotel management on personnel empowerment practices and the relationship between organizational culture type and personnel empowerment influence the turnover intention. Within the scope of the survey, information was gathered through questionnaires on 300 people working in five star hotel enterprises in the Istanbul province of Europe. The obtained data were transferred to the computer environment and analyzed by factor, percentage and frequency analyzes and multiple regression and correlation analyzes via statistical package programs.

The main results obtained from the research showed that hierarchical cultures have a negative relation with empowerment practices and whereas ruling, entrepreneurship, openness and developmental dimensions have a positive effect on personnel empowerment. There is no relationship between clan culture and personnel empowerment. On the other hand, it was concluded that rule culture, enterprising, openness, clan and development cultures have a negative influence on the turnover intention, and hierarchy culture has a positive influence on turnover intention.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Culture Types, Empowerment, Turnover Intention, Accommodation Businesses

ÖNSÖZ

Yüksek lisansa başladığım günden itibaren engin bilgisini, maddi ve manevi yardımlarını, değerli zamanınıyla birlikte desteğini hiç esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum tez danışmanım ve kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yıldırım'a teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğum her anımda yanımda olan, tüm olumsuzluklara rağmen bana sabırla katlanan ve her şeyin birlikte üstesinden gelebileceğimize inandıran Değerli Arkadaşlarım Burcu Doğru'ya, Manolya Kafadar'a ve Yunus Emre Yücekaya'ya; engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan Sevgili Abim Görkem Akgün ve Değerli Dostum Ar. Gör. Oğuzhan Dülgeroğlu'na teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemde en çok emeği olan nezaketini ve azmini her zaman örnek aldığım Canım Anneciğim Nevin Erez'e, her daim iyikim olan, hoşgörüsünü ve engin bilgilerini benden esirgemeyen Canım Babacığım Ufuk Erez'e, hayatımda sahip olduğum en değerlim, neşe kaynağım Biricik Kardeşim Işıl Erez'e ve her koşulda hep yanımda olan, sevgisiyle beni yücelten Hayat Arkadaşım Berk Akgün'e gönülden teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

Berna EREZ

Alanya, 2018

GİRİŞ

Toplum bireylerinin yaşam şartlarının, kurdukları iletişim ve gözlem yollarının, inançlarının başarı ya da başarısızlıklarının anlamlandırılabilmesinde kültür kavramı etkin bir faktördür (Sargut, 2015: 17). Aslen antropolojinin bir konusu olan kültürün kökeni, Latince *colere* ya da *culture* kelimesine dayanmakta olup bakmak, ekmek, yetiştirmek anlamlarına gelmektedir (Şişman, 2014: 1). Voltaire ise kültür kavramını ilk kez birey zekâsının oluşturulması ve geliştirilmesi anlamında kullanarak diğer ülkelerin de kaynaklarına benzer anlamlarda girmesine sebep olmuştur (Erkenekli, 2014: 564). Antropolog Tylor, ilk bilimsel kültür tanımını yaparken bütüncül bir bakış açısıyla kavrama yaklaşmış ve bir toplumdaki bireylerin yaratmış olduğu gelenek, görenek, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve alışkanlıkların tümü olarak ifade etmiştir (Tylor, 1871: 33). Bu tanımlamalardan sonra kültür kavramı psikologlar, ekonomistler ve avukatlar tarafından dahi genellemeler yapılarak kullanılmaya başlanmıştır. Öte yandan filozoflar kültürü kendi çalışmaları ile bütünleştirmiş ve kavramın epistemolojisi ve ontolojisi ile ilgilenmiştir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 3). Dolayısı ile de gün geçtikçe kültür kavramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Öyle ki Kroeber ve Kluckhohn (1952), farklı kaynaklardan elde ettikleri kültür tanımlarının 164 tane olduğunu ortaya koymuştur (Oğuz, 2011: 124). Ancak tüm farklı tanımlara rağmen her birinin ortak noktasının birey kavramı olduğu da ifade edilebilir.

Örgütte rol oynayan önemli bir süreç yönetimdir. Yönetim sürecinin her noktasında ise birey yer almaktadır (Maden, 1993: 137). Kültür, yönetim perspektifi ile ele alındığında kısaca bir örgütte bulunan grup üyelerinin hem kendi aralarında hem de bu bireylerin toplum içerisinde bilgilerini, ideolojilerini ve değerlerini birbirlerine yansıtmaları olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kültür, bir örgütün diğer örgütlerden ve ayrıca içinde bulundukları toplumdan da ayıran bir biçimi temsil etmektedir (Doğan, 2006a: 89). Kültürün bu denli geniş bir çerçeveye sahip olması ve dolayısıyla da örgütlerde kültür kavramının yer edinmesini sağlamaktadır. Kültür kavramının örgüt içerisinde yer almasına olanak sağlayan iki temel aktör ise 1980'li yılların başında, ABD'deki mükemmel şirketlerin özelliklerini tanımlayan Peters ve Waterman'ın (1982) yazdığı *Mükemmeli Arayış* adlı kitabı ile Japon işletmelerinin diğer işletmelere göre başarılarının daha fazla olması ve bunun nedenlerinin araştırılmaya başlanmış olmasıdır (Alvesson, 2002: 1). Ek olarak yaşanan değişim ve gelişmeler, teknolojinin ilerlemesi, örgütlerin pazarlarını genişletmeleri kültürün örgütler için önemini daha da arttırmıştır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 57). Örgütte işlerin sürecini belirleyen örgüt kültürü Schein'a (1983: 14) göre, örgütün çevresi ile olan uyumu ve örgüt içerisinde oluşan

problemlerin çözümünde kullanmak üzere geliştirilen temel varsayım ve değerlerin tümüdür. Bu tanıma ek olarak Trompenaars ve Hampden Turner (1997: 20), kültürün örgütteki bireyler tarafından öğrenilebilir ve onaylanabilir bir değer olduğunu belirtmiştir. Hofstede (2000: 136) ise kültüre grup üyeleri açısından yaklaşılarak bireylerin kendi kültürünü örgüte aktarabileceğini ifade etmektedir. Tanımlar kapsamında kültürün örgütün çevresini, kendi işleyişini ve grup üyelerini yakından ilgilendirdiği kabul edilebilir bir durumdur. Tam bu noktada ise küreselleşme ile birlikte bireye verilen önemin gün geçtikçe artış göstermesi yönetim ve örgüt kültürü üzerine değişiklikler yapılmasını gerekli kılmıştır. Personel güçlendirme kavramı ise, 1980'li yıllarda katılımcı yönetimin işletmelerde nasıl uygulanacağı tartışmalarının var olduğu esnada ortaya çıkmıştır (Doğan, 2006a: 90). Conger ve Kanungo ise (1988: 478) güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkmasının birçok sebebinin olduğunu belirtmiştir. Bunları liderlik ve yönetim uygulamaları, astlardan yüksek ve etkin performans beklentisini karşılaması, astların karar alma sürecine katılımlarının artırılması sonucu verimlilik düzeyini artırması, bürokrasinin azalması ve grup üyelerinin anlamlı hedefler belirlemesi olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirmeyi oluşturan nedenlerin örgüt kültürü ile yakından ilişkili olduğu birçok çalışma sayesinde ortaya konmuştur (Foster-Fishman ve Keys, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Denison vd., 2004; Doğan ve Demiral, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2015; Saremi ve Nejad, 2013). Sonuç olarak örgüt kültürünün köklü bir yapıya sahip olması nedeniyle üzerinde değişiklik yapılmasının zor olduğu aşîkârdır. Yapılması gerekli görülen değişikliklerin ise belirli bir süreci kapsaması ve bu sürecin de çalışanlar ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

Yönetim sürecinde göz ardı edilmemesi gereken konulardan biri de işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti çalışan ile örgüt arasındaki değerlerin uyuşmadığı ya da çalışanın işe ve örgüte karşı oluşturduğu beklentilerinin karşılanmaması ile ortaya çıkan bir niyettir. Bu niyetin oluşma sürecinde ise yöneticinin verimlilik, performans ve maliyet gibi durumlara dikkat etmesini gerekli kılmaktadır. Zopiatis vd. (2014: 137), işten ayrılma niyetinin oluşmasını sağlayan unsurları, sezonluk, part-time çalışma düzeni, dışarıdan işgören temini, iş güvencesizliği, kariyer fırsatlarının eksikliği ve çevre olarak belirlemiştir. Muğla'da gerçekleştirilen bir araştırmada, ücret düzeyindeki düşüklük, çalışma süresindeki uzunluk, sosyal güvencenin sağlanmaması, çalışanların motivasyonunu yükseltmek adına herhangi bir uygulamanın gerçekleştirilmemesi, çalışanların genel olarak turizm eğitimi almamış olması, yöneticilerin eğitim ve deneyim sahibi olmadan işletmeyi yönetiyor olması ve maliyetlerin azaltılması adına verimlilik ve kalitenin önemsenmemesi gibi nedenlerin turizm sektöründe istihdam sorunlarına yol açtığı tespit edilmiştir (Yanardağ ve Avcı, 2012: 61). Başka

çalışmada ise, Tayvan otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini ve işte kalma stratejilerini belirlemek amaçlanmış ve çalışanların işten ayrılmalarını etkileyen faktörler, yönetim biçimi, işletmedeki alt kültür, iş çevresi, rutin işler ve işletmenin karar verme süreci olarak belirlenmiştir. İşte kalma stratejileri, tazminat politikaları, kariyer olanakları ve sosyal aktivitelerin düzenlenmesi şeklinde tespit edilmiştir (Yang vd., 2012: 842). Yapılan çalışmaların işten ayrılma niyetini oluşturan unsurların tespitine yönelik yapılması, hem örgüt hem de niyetin davranışa dönüşmesinin önüne geçilmesi açısından oldukça önemli bir husustur. Nitelikli çalışanın kaybedilmemesi, performans ve verimlilik seviyesinde artış yaşanması (Poyraz ve Kama, 2008:127), işgören devir oranının azalması (Pelit vd., 2016: 44), örgütsel bağlılığın artması, stres ve kaygı düzeyinin azalması (Gül vd., 2008: 2) işten ayrılma niyetinin oluşmasının engellenmesinin gerekliliğini göstermektedir.

Klasik yönetim uygulamalarına alternatif yollar aranması sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü ve personel güçlendirme uygulamalarının çok yönlü olarak ele alınması gerekmektedir. Bu iki değişken, örgütte çalışma koşullarının ve iş ile ilgili tutumun belirleyicileri olmaktadır. Tez çalışmasının odağını bu sebeple, otel işletmelerinde örgüt kültürü tipleri ve personel güçlendirme uygulamalarının neler olduğunun ortaya çıkarılması ve bu kültür tipleri ile güçlendirme uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespiti oluşturmaktadır.

Tez çalışması, amacına yönelik olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve hipotezleri, önemi, varsayım ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Devamında ise her üç kavramın kuramsal ve kavramsal çerçevesi literatür taraması ile incelenmiş ve kavramlara ilişkin görgül çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile kullanılan analiz yöntemleri açıklanmıştır. Devamında analizler yapılmış ve hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular teorik çerçevede detaylı bir şekilde ifade edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Araştırma Problemi

Birey, doğduğu andan itibaren ait olduğu toplumun kültürünün içinde yer almaktadır. Karmaşık bir bütün olarak varlığını sürdüren kültür, sahip olduğu kurallar ve gelenekler sayesinde bireylerin karar alma, düşünme ve inanma biçimini ayrıca problemlerin çözüm yöntemlerini de etkileyen bir değerdir (Köse vd., 2001: 220; Şişman, 2014: 1; Sargut, 2015: 17). Diğer taraftan her toplumun kendine ait bir kültürünün bulunması, bireylerin içinde bulundukları ortamı da kendi kültürüne göre anlamlandırmasına neden olmaktadır (Eğinli ve Çakır, 2011: 38). Bu noktada kültürün en önemli rol oynadığı ortamlardan birinin de örgütler olduğu ifade edilebilmektedir. Bireyler, hayatlarının büyük kısmını çalışarak geçirmektedir, dolayısıyla örgütteki diğer bireyler ile içinde bulundukları etkileşim bazı değerleri oluşturmaktadır. Sonuçta grup üyelerinin davranışlarını etkileyen kurallar ve bu değerlerin paylaşılması örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1996: 166). Hoy ve Miskel'de (2013: 29) aynı örgüt çatısı altında bir araya gelen bireylerin bürokratik görev talepleri ve bireysel ihtiyaçlar arasında dinamik bir ilişkiye sahip olduğunu ve örgütlerin kendi ayırıcı kültürlerini geliştirdiklerini ifade etmiştir. Benzer şekilde örgüt üyelerinin etkileşimleri ile normların, inançların, paylaşılan değerlerin ve düşünce yollarının ortaya çıktığını ve bu paylaşılan değerlerin örgütün kültürünü oluşturduğunu belirtmiştir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de hâkim olan bir kültür bulunmaktadır. Sektörün emek-yoğun bir özelliğe sahip olması, üretilen çıktının hizmet olması ve işletmenin geleceğinin çalışanların tutum ve davranışları sonucunda ortaya çıkan kaliteye bağlı olması, o işletmenin nasıl bir kültüre sahip olduğunu önemli kılmaktadır (Pelit, 2015: 123). Ogbonna ve Harris (2000: 782), liderlik stili, kültür ve performans ilişkisini İngiltere'deki işletmeler üzerinde araştırmıştır. Sonuçlar hiyerarşi kültürü ile performansın negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Üstelik hiyerarşinin gittikçe artmasının karlılığın ve büyümenin azalmasına daha da kötüsü örgütün devamlılığını sağlayabilmesini önemli derecede etkileyeceği ileri sürülmektedir. Barney ise (1986) çalışmasında, sürdürülebilir rekabet avantajının oluşturulmasında örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan örgüt kaynaklarını, bu kaynakların değerli olması, taklit edilemez olması, başka örgütler tarafından uygulanabilirliğinin olmaması ve kaynakların sınırlı olması gibi özelliklere sahip olmasının rekabet avantajı yaratacağını ifade etmektedir. Ek olarak grup üyelerinin değerleri ile örgütün kültürünün

birbiri ile benzerlik göstermesinin örgütün performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Smart ve John (1996), kültür türü ve güçlü kültür arasındaki ilişkiyi yükseköğretim kurumlarında test etmiştir. Örgüt kültürü tipleri, yapılan analizler sonucunda sırasıyla klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve bürokrasi kültürü şeklinde çıkmıştır. Ayrıca yazarlar, kültür tipi ve kültür gücünün örgütün performansını artırmak amacıyla yapılması gerekenleri anlamlandırmada önemli kavramlar olduğunu ifade etmektedir. Lund (2003), örgüt kültürü türleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, Amerika’da bulunan pazarlama şirketlerindeki çalışanlar üzerinde incelemiştir. Araştırma sonuçları, klan ve adhokrasi kültürünün iş tatmini ile pozitif bir ilişkiye, pazar ve hiyerarşi kültürünün ise negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Erdem (2007: 75), örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Elazığ’da bulunan hastaneler üzerinde incelemiştir. Sonuç olarak klan kültürünün bağlılığın artmasında önemli ölçüde etkisi olduğunu ancak pazar kültürünün, bağlılık ile negatif bir ilişkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır. Diğer ifadeyle pazar kültürünün ön planda tutulmasının, örgüte duyulan bağlılığı azalttığı ortaya çıkmıştır. Bayazıt ve Kocaş (2012: 32) ise pazar odaklılık performansı ile örgüt kültürü tipi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen veriler sonucunda pazar odaklılık performansının yüksek olabilmesinin girişimciliğin ön planda tutulmasının yanı sıra klan kültür tipinin de örgütte hâkim olması gerektiğini göstermiştir. Bir diğer çalışmada ise Özdevecioğlu ve Akın (2013: 126) yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık algılamaları adını verdikleri çalışmada adhokrasi kültürünün sahip olduğu özellikler neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan klan kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek, pazar kültürünün ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgüt kültürü tiplerinin örgüt ve grup üyeleri üzerindeki etkilerinin önemszenmesi gerektiği yapılan çalışmalarda da görülmektedir.

Çalışmanın bir diğer konusu olan personel güçlendirme, genel olarak örgütün başarıya ulaşabilmesinde etkin rol oynayan işgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerinin artırılması, belirlemiş oldukları kariyer yönlerine destek olunması ve karar verme süreçlerinde yöneticilerin işgörenlere yetki vermesi şeklinde açıklanmaktadır (Ripley ve Ripley, 1992: 21). Personel güçlendirmenin örgütler açısından önemi, tanımındaki özelliklerinden açık bir şekilde görülmektedir. Bu nedenle personel güçlendirmenin örgüt kültürü tipine göre yapılacak olan uygulamaların değişkenlik göstereceği ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olabileceği düşünülmüştür. Literatürde örgüt kültürü ve personel güçlendirme ilişkisi (Sigler ve Pearson, 2000; Doğanb, 2006; Gümüştekin ve Emet, 2015; Saremi ve Nejad, 2013; Yücel ve Koçak, 2016) ve personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine çalışmaların

yapıldığı görülmektedir (Cai, 2009; Harris vd., 2009; Bhatnagar, 2012; Kitapçı vd., 2013). Örgüt kültürü ve tipleri ile işten ayrılma niyeti üzerinde ilgili çok az çalışmaya rastlanmıştır. Carmeli (2005), örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ve davranışı arasındaki ilişkiyi örgüt kültürünün beş boyutu (güven, iletişim, toplumsal kaynaşma, işi sorgulama ve yenilikçilik) çerçevesinde incelemiştir. İsrail sağlık sistemi içerisinde çalışan sosyal hizmet uzmanları çalışanları ile yaptığı çalışmada Carmeli, örgüt kültürünün işe devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir. Ayrıca örgüt kültürü, yenilik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var iken, örgüt kültürünün diğer boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer çalışmada ise örgüt kültürü boyutlarından grup, rasyonel, gelişim ve hiyerarşik kültür türleri ele alınmış ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Kore’de iki hastanede toplam 527 hemşire ile yapılan araştırma sonuçlarına göre grup ve rasyonel kültürün hemşirelerin iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Ek olarak grup kültürünün işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişkiye, hiyerarşi kültürünün ise anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Park ve Kim, 2009).

Genel olarak örgüte duyulan bağlılık, iş tatmini, algılanan örgütsel destek, liderlik ve tükenmişlik ile bağdaştırılan kavramın küçük alt başlıklar halinde çalışmalarda yer aldığı tespit edilmiştir. Öte yandan tüm değişkenlerin bir arada bulunduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Konunun birçok örgütsel davranış kavramı ile ilişkisinin olması, değişen ve gelişen çevre ile gereksinimlerin değişkenlik göstermesi ve özellikle konaklama endüstrisinin hizmet sektörü içerisinde bulunmasının birey faktörünü ayrıcalıklı kılması bu araştırmanın yapılmasına olanak sağlamıştır. Bu araştırmanın problemini; ‘örgüt kültürü tipleri ile personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki olası ilişkinin türü ve düzeyi nedir’ sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; örgüt kültürü tipleri ile personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Örgüt kültürü, grup üyelerinin algılamaları üzerinde bir etkiye sahip olmakla birlikte üyelerin karşılaştıkları durumları kendi kültürlerine göre anlamlandırmalarını da sağlamaktadır. Bireylerin davranışlarını da şekillendiren örgüt kültürü, üyeler arasında ortak bir bağ kurarak onları bütünleştirmekte ve dolayısıyla örgütün devamlılığını beraberinde getirmektedir (Şeşen, 2014: 596). Bu nedenle kültürün örgütler açısından önemli bulunduğu yapılan birçok çalışma ile desteklenmektedir (Barney, 1986;

O'reilly, 1989; Schein, 1996; Danışman ve Özgen, 2003; Şahin, 2010; Albayrak ve Albayrak, 2014).

Konaklama endüstrisi ele alındığında hizmetin, üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olması o durum esnasında oluşabilecek herhangi bir sorunun çözümünün hemen halledilmesini gerektirmektedir. Bu gibi durumlarda ise ortaya personel güçlendirmenin önemi çıkmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları, işteki verimliliğin artması, bireylerin sorumluluk sahibi olmasını sağlaması, yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin oluşumunu sağlaması, iş tatminini artırması ve maliyet ve rekabet avantajı yaratması nedeniyle sadece otel işletmelerinde değil tüm örgütlerde oldukça önemli bir yer sağlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Quinn ve Spreitzer, 1997; Erstad, 1997; Çuhadar, 2005; Doğan, 2006a; Timmerman ve Lytle, 2007; Klidas vd., 2007; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Doğan ve Demiral, 2009).

Otel işletmesinde çalışmakta olan bir bireyin işten ayrılma niyetine sahip olması işini yeterli verimlilikte yapamamasına neden olmaktadır. Ayrıca işten ayrılmaların fazladan maliyet oluşturmaya da işletme açısından olumsuz bir çıktıdır. Bununla beraber yöneticilerin bu durumu sürekli kontrol etmeleri de gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan faktörlerin tespiti işletmenin farkındalık yaratmasına ve kaliteli işgörenin elde tutulmasına olanak tanımaktadır. Kısacası işten ayrılma niyetinin işletme açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı bir gerçektir.

Açıklamalar neticesinde bu çalışmada beş yıldızlı otellerin örgüt kültürü tipinin personel güçlendirme uygulamalarına ne şekilde etki ettiğini ve örgüt kültürü tipi ile personel güçlendirme ilişkisinin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ne derece etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesinde engel olan unsurlardan biri örgütün kültürüdür. İşgörenlerin birbirine olan bağlılık düzeylerinin düşük olması, örgüt amaçlarının grup üyeleri tarafından paylaşılamaması ya da işgörenlerin bir şeyleri yapmaktan korkması gibi durumlarda güçlendirme uygulamaları ve kültür örtüşmemektedir (Doğan, 2006a: 127). Hiyerarşik kültürde liderin takip edilmesi, kontrolün yüksek düzeyde olması, bireysel çalışmaların ön planda olması ve kararlara sınırlı katılımın gerçekleşmesi gibi nitelikler bulunmaktadır. Kuralcılık boyutunun da hiyerarşi kültürü ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Güçlendirme kültürü ise bu özelliklerin tam tersine yoğunlaşmıştır (Gümüştekin ve Emet; 2015: 8). Hiyerarşik yapının fazlalığı çalışanların işten alacakları tatmin duygusunda

azaltma yaratmaktadır (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 139). Konuyla ilgili Jönsson (2012), işgörenlerin rollerinde yapılacak değişikliklerin iş tatmini, işten ayrılma niyetleri ve sağlıkları üzerinde bıraktığı etkiyi araştırmıştır. Sonuçlar hiyerarşik bir düzende istediği bölüme terfi almayan yöneticinin iş tatmininde ve sağlık düzeyinde azalma yaşanırken, işten ayrılma niyetinde ise artış yaşandığını göstermiştir. Diğer bir çalışmada da hiyerarşi kültürünün iş tatmini ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). İş tatmini literatürü incelendiğinde işten ayrılma niyetinin önemli öncüllerinden biri olduğu ve birbiri ile ters yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Bluedorn, 1982; Hellman, 1997; Johnsrud ve Rosser, 2002; Carbery vd., 2003; Kennedy, 2005). Sonuç olarak hiyerarşi kültürünün ve dolayısıyla kuralcılığın egemen olduğu örgütlerde işten ayrılma niyeti düzeyinin de yüksek olması öngörülmektedir. Buradan yola çıkılarak araştırmanın ilk dört hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

H₁: Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₂: Kuralcılık kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif etkisi vardır.

H₃: Hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

Klan kültürü takım çalışmasına ve kararlara katılımın sağlanmasına izin vermektedir (Şeşen, 2014: 612) Girişimcilik, açıklık ve gelişim kültürleri de klan kültürü ile benzerlik göstermektedir. Bu dört kültürün sahip olduğu özellikler ise personel güçlendirmenin kapsamını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme, bireye sorumluluk vermesi sonucunda kararlara katılım sürecinin içinde bulunmasına, işgörenin örgüte güvenmesini sağlayarak fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesine, motivasyonu sağlayarak çalışanın yaratıcı yönünün gelişmesine izin vermektedir (Gürbüz, vd., 2013: 799). Turizm sektöründe 221 işgören ile yapılan bir çalışmada işgörenlerin kararlara katılımının sağlanmasının iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve denetleyici liderliğin ve içsel motivasyonun da işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varılmıştır (Kim ve Jogaratnam, 2010). Öte yandan bir örgütte kültürün belirlenmesinde ve güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde liderin de katkısı oldukça önemlidir. Behling ve McFillen (1996: 173) liderin, grup üyelerinin ihtiyaçları dâhilinde gerekli desteği ve fırsatı vermesinin çalışanın güçlendirilmesini sağladığını vurgulamaktadır. Örgütsel destek ve örgüte duyulan bağlılık arasındaki ilişkinin 433 işgören ile araştırıldığı bir çalışmada iki değişken arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Çekmecelioğlu (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerine etkisi araştırdığı çalışmada ise duygusal bağlılığın ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Allen vd. (2003), algılanan kurumsal destek ve insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti sürecine olan etkisini ilk olarak güzellik merkezinde satış danışmanı olan 264 çalışan ile ve ikinci olarak sigorta acentasında çalışan 442 çalışan ile incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda kararlara katılım, yönetimin adaletli olması ve çalışanlara kendilerini geliştirebilme imkânlarının yaratılması ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve iş tatmini arasındaki ilişki 251 hemşire çalışanı ile test edilmiştir. Elde edilen verilere göre yenilikçi ve destekleyici kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin, bürokratik kültür ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lok ve Crawford, 2001). Joo ve Shim'in (2010) çalışmasında ise öğrenen örgütsel kültür aracı bir değişken olarak ele alınmış ve psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi Kore'de 294 kamu çalışanı aracılığıyla incelenmiştir. Sonucunda psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında öğrenen örgütsel kültürün düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ek olarak öğrenen örgütsel kültür ve psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğu işletmelerde, örgüte olan bağlılığın da daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgören performansını etkileyen diğer bir boyut gelişim kültürüdür. Akkoç vd. (2012), yazılım işletmesinde çalışan 346 görevli ile gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin, iş tatminine, iş performansına olan etkisini, güven kavramının aracılık rolü kapsamında irdelemiştir. Yapılan analizler sonucunda iş tatmininin iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve örgütsel destek ve gelişim kültürünün işgörenler üzerinde hem iş performansını hem de iş tatminini etkilediğine ve bu etkide güvenin de önemli bir faktör olduğuna ulaşılmıştır. Aynı yazarlar bu kez gelişim kültürünü, lider desteği ile birlikte ele almış ve bu kavramların yenilikçi davranışların oluşmasında ve iş performansına olan etkisinde, iş-aile çatışmasının aracılık rolünü analiz etmişlerdir. Araştırma, savunma sektöründe çalışmakta olan 426 işgören ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar gelişim kültürü ve liderin desteğinin, çalışanlarda yenilikçi davranışların oluşmasını sağladığı ve bunda iş-aile çatışmasının da bir etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra değişkenlerin çalışanların performanslarını etkilediği fakat bu süreçte iş-aile çatışmasının herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Akkoç vd., 2011). Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H₅: Klan kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

- H₆: Girişimcilik kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₇: Açıklık kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₈: Gelişim kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H₉: Klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₁₀: Girişimcilik kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₁₁: Açıklık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₁₂: Gelişim kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H₁₃: Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde çoğu örgütün artık klasik yönetim yaklaşımlarından sıyrılarak değişime ayak uydurabilmek adına modern yönetim yaklaşımlarına yönelmesi, güçlü bir örgüt kültürünün önemini ortaya çıkardığının belirtisidir. Faaliyet türü ya da boyutu her ne olursa olsun her örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşabileceği bir kültürü mevcuttur. Örgüt kültürü, grup üyelerinin örgütünü, diğer üyeleri, yöneticilerini ve işlerini anlayabilmek için oluşturmuş oldukları iletişimin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Güçlendirme düzeyi ise örgüt kültürünün yapısına bağlı olup değişkenlik göstermektedir (Doğan, 2006a: 93). Bu bağlamda güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için bazen hâkim olan kültür türünde değişikliğe gidilmesi de gerekebilmektedir. Dolayısıyla örgütün amaçlarının, örgütsel çevrenin ve özellikle grup üyelerinin beklentilerinin ve davranışlarının öncelikli olduğu ifade edilebilir. Öte yandan kültür ve personel güçlendirme uygulamalarının uyumu aracılığıyla da çalışanların kendilerine olan güvenlerinin ve motivasyonlarının arttığı söylenebilir (Doğan, 2006a: 44). Sonuç olarak örgütlerin, kendilerine bağlı ve değer veren işgörenlere sahip olması beklenerek işten ayrılma niyeti ve davranışlarının da önüne geçilmesi beklenmektedir.

Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen soruların yanıtlanması, turizm sektöründe güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin hangi örgüt kültürünün daha olumlu ve anlamlı çıktılara sahip olduğunun belirlenmesi ve işten ayrılmaların azaltılabilmesi için alınabilecek önlemlerin tespiti açısından sağlayacağı katkı önemli olacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın problemine yanıt bulmak amacıyla kullanılan ankete gerekli şekilde düzenleme yapıldığı ve ankete katılan çalışanların soruları doğru ve samimi bir şekilde yanıtlamış oldukları varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın problemi kapsamında sadece Danışman ve Özgen'in (2003) belirlemiş olduğu örgüt kültürü tipleri ile personel güçlendirmenin davranışsal boyutu ele alınarak konular sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla diğer örgüt kültürü tipleri ile psikolojik güçlendirme boyutu araştırmanın dışında tutulmuştur. Ancak diğer kültür tipleri ve psikolojik güçlendirme boyutu teorik çerçevede aktarılmıştır. Ayrıca işgörenlerin içinde bulundukları kişisel koşulları (aile, yaşanılan bölge vb.) ve ülkenin ekonomik koşulları (işsizlik vb.) göz ardı edilmiştir.

Araştırmanın İstanbul ili Avrupa Yakası'ndaki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından oluşması çalışmanın kısıtlarından diğeridir.

KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE

2. Kültür Kavramına Genel Bakış

Toplumlarda ortak bir değer olarak var olan kültür içerdği kurallar ve gelenekler sayesinde bireyler arasındaki ilişkilerin düzenli olmasını sağlayarak bireylerin sahip oldukları sorunların çözümünde ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde rol oynayan bir aktördür (Köse vd., 2001: 220). Bu bağlamda bir toplumun yaşama şeklini biçimlendirmekte olan kültürün, her toplumda farklılık gösterdiği vurgulanabilir (Şahin, 2010: 22). Kültür, toplumlar ile ilgili araştırma yapan antropolojinin bir konusu olmasına rağmen toplumsal farklılıklardan dolayı çeşitli disiplin alanlarının da (sosyoloji, psikoloji, tarih vb.) konusu haline gelmiştir (Şişman, 1995: 1). Bu nedenle çok fazla kültür tanımının ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Antropolog olan Tylor kültürü; toplumun bireylerince sahip olunan gelenek ve göreneklerin, bilginin, inancın, sanatın ve ahlakın bütünü olarak tanımlamaktadır (Soares vd., 2006: 277). Yapısal-işlevselci olan Radcliffe-Brown için kültür, bir topluluktaki bireylerin kendi sosyal yaşamlarını devam ettirirken toplum ile uyum içerisinde olmalarını sağlayan düzenleyici bir mekanizmadır (Allaire ve Firsirotu, 1984: 197). Hofstede ise bireylerin yetiştikleri ve deneyim kazandıkları toplulukta onları diğer grup ya da bireylerden ayıran ve sonradan kazanılan zihinsel programlama olarak ifade etmiştir (Hofstede, 1980: 25). Davranış bilimleri de nesiller boyu aktarılan kültürün maddi ve manevi unsurları içererek bireylerin yaşam tarzlarını oluşturan bir olgu olduğunu açıklamıştır. Nitekim bireyler arasında oluşan bu maddi ve manevi unsurların da belirli değişikliklerin sonucunda aktarıldığı belirtilmiştir (Nişancı, 2012: 1282). Tanımlamalardan hareketle kültürün ortak özelliklerinin olduğu anlaşılabilmektedir. Bu ortak özellikler arasında kültürün tarihi olması, süreklilik göstermesi, bütünleştirici ve dinamik yapıya sahip olması yer almaktadır. Ayrıca kültür toplum üyeleri tarafından paylaşılmakta, yaşayış biçimini şekillendirmekte ve alışkanlık ve davranışlardan oluşmaktadır (Köse vd., 2001: 223; Şahin, 2010: 23; Koçak, 2013: 5; Türkkan, 2015: 10). Toplumu bir arada tutan kültür, sahip olduğu bu özelliklere göre de çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Maddi Kültür: Kültürün alt yapı değerlerini oluşturan ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayan nesnelerdir. Toplumun teknolojisi, eserleri, mimarisi, güzel sanatları, ev biçimleri ve benzeri alanlardaki değerler maddi kültür unsurlarıdır. Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için kullanıldığından çok tüketilir, çabuk eskir ve yerine yenilerinin aranması gerekmektedir. Mal, hizmet ve teknoloji üreten örgütler ise üretim kısmında maddi kültürden yararlanmaktadır. Örgütün üretme yöntemleri, kullanıldığı araçlar, bireylerarası iletişim araçları ve biçimleri,

örgütün yapısı ve birimleri maddi kültür unsurları olarak kabul edilmektedir (Köse vd., 2001: 223).

Manevi Kültür: Kültürün üst yapı değerlerini oluşturan soyut değerlerdir. Bir toplumun sahip olduğu inançları, konuştuğu dili, töreleri, ahlak anlayışı, dini, ahlakı, gelenek ve görenekleri o toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır (Köse vd., 2001: 223).

Genel Kültür: Toplumun sahip olduğu kültüre genel kültür denilmektedir. Bir toplumun benimsediği ve paylaştığı inançları, değerleri, örf, adet, gelenek ve görenekleri, davranış ve yaptırım biçimleri genel kültürün öğeleridir (Köse vd., 2001: 223).

Alt Kültür: Her birey birbirinden farklı özelliklere sahiptir fakat aynı toplum içinde yetişen bireyler hâkim olan kültür aracılığıyla belirli ortak özelliklere sahip olabilmektedir. Bunun yanı sıra farklı uluslara ait bireyler arasındaki farklılıkların ifade edilmesinde yine kültür önemli rol oynamaktadır. Burada kültürün bir toplum içinde yetişen bireyler arasındaki ortaklığı ve bütünlüğünü sağlaması ile birlikte farklı topluluk ya da gruplara ait bireylerin arasındaki farklılıkları da oluşturan bir unsur olduğu vurgulanmaktadır.

Bir toplumun genel kültürü birçok alt kültürden oluşmaktadır. Bu alt kültürler ulusal, bölgesel, etnik köken, dini ve mesleki özelliklere göre ayrılabilceği gibi cinsiyete, kuşaklara ve sosyal sınıflara göre de değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak bu alt kültürler toplumun genel kültürüyle ve birbirleriyle uyum sağlamayabilmektedir (Şişman, 2014: 7).

Örgütlerin de genel kültürün bir alt kültürü olduğu ifade edilebilir. Şöyle ki örgütün oluşmasını sağlayan bireyler farklı bölge ve topluluklardan gelmiş olabilmektedir. Böylece bireyler hem ait oldukları bölgenin kültürünü hem de yetişmiş oldukları toplumun kültürünü benimsemektedirler. Dolayısıyla örgüt içinde bütünlüğün sağlanabilmesi için belirli bir örgütsel yapı ve yönetim biçimleri oluşturulmaktadır. Bu da örgütlerin birer alt kültür olduklarını kanıtlamaktadır (Köse vd., 2001: 223).

3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramının açık bir şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle örgüt ve kültür kavramlarına değinmek gerekmektedir. Kültür kavramı bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Örgüt ise, amaçlara ulaşma yolunda ihtiyaç duyulan maddi ve beşeri araçların temin edilmesi ve bu araçların en verimli ve etkin yollarla kullanılışının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2016: 215). Bu tanım, örgütün iş yapım sürecini yansıtmaya rağmen örgütler aynı zamanda, bireylerden oluşan canlı birer organizma olarak da tanımlanmaktadır (Güney, 2015: 183).

1970'lerin sonu ve 1980'li yılların başlarında etkin şekilde örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında, rekabet ve küreselleşmenin artması ile ticaretin gelişme göstermesi ve

dolayısıyla diğer ülkelere yönelik yapılan girişimlerin artması önemli bir rol oynamıştır. Bu sayede farklı kültürlere sahip bireyler bir örgüt çatısı altında çalışmaya başlamıştır. Buna göre örgüt kültürünün oluşumunda o örgütte çalışan bireylerin kültürünün etkisinin bulunduğu ifade edilebilir. Öte yandan örgütlerin bir kültür olduğunu ya da örgütlerin içerisinde hâkim olan bir kültürün bulunduğu paradigmaları ile de kültür kavramı örgütler açısından oldukça önem kazanmıştır (Dursun, 2013: 44).

Örgüt kültürü kavramı, araştırmacıların örgüt ve kültür kavramlarının tanımlanması çerçevesinde benimsemiş oldukları yaklaşımlara, araştırmanın amacına ve kendi alanlarına yönelik olarak kavramı ele almaları sonucunda çeşitli şekillerde ifade ederek açıklamaya çalışılmıştır. Bu nedenle birçok farklı örgüt kültürü tanımlamasının yapıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü kavramını ilk kullananlardan biri olan Pettigrew'e göre örgüt kültürü, belirli yer, zaman ve grupta mitlerin, sembollerin, geleneklerin, değerlerin ve inançların ortak ve anlamlı bir şekilde paylaşılmasıdır. Ayrıca bireylerin kültürü yarattığını, kültürün de bireylerin şekillenmesini sağladığını ifade etmiştir. (Pettigrew, 1979: 576). Kilman vd. örgüt kültürünü, örgütteki bireyleri bir arada tutmaya yarayan ve bu bireyler tarafından paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar, ideolojiler ve normların bütünü olarak tanımlarken (Lund, 2003: 220), Ott örgüt kültürünü, örgütte meydana gelen olaylar ve oluşan sembollerin örgüt üyelerince anlaşılması ve bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendirmesi olarak tanımlamıştır (Gizir, 2008: 189). Schein'a göre ise, bireylerin dışsal uyum ve iç entegrasyon sorunlarını giderebilmek için geliştirdiği temel varsayım (düşünce) kalıplarıdır (Schein, 1983: 14). Öte yandan Hofstede için örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran olgudur. Bununla beraber örgüt üyelerinin kendi kültürlerini örgütlerine aktarabileceklerini de ifade etmektedir (Hofstede, 2000: 136). Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgütteki bireylerin arasında paylaşılan ve uyulan değerler, inançlar ve normların bütünüdür. Ek olarak bireylerin tutum ve davranışlarında rol oynayan ve onları bir arada tutmaya yarayan bir etken olarak da nitelendirilebilir. Örgüt yönetimi açısından incelendiğinde ise örgüt kültürü, yönetimi ve örgütün etkinliğini ve örgüt içerisinde gerekli olan değişimleri yöneticilerin nasıl gerçekleştirdiklerini belirleyen fonksiyonel bir etkidir (Şahin, 2010: 26). Buradan örgüt kültürünün yönetim tarzını, kararları ve uygulanması gereken yöntemleri belirleyen bir faktör olduğu söylenebilir. Literatürde çeşitli örgüt kültürü tanımlarının yanı sıra bazı ortak özellikler de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, her örgütün kendisine ait bir kültürünün bulunması ve bu kültürü oluşturan değerlerin yazılı olmayıp bireyler tarafından sorgusuzca kabul edilmesidir. Bu değerler hangi davranışların doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra örgüt

içinde paylaşılan değerler bireyler için sembolik bir anlam ifade etmektedir. Bu sembollere yüklenen anlamlar ortak bir kültürün yaratılması ve iletilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bireylerin etkileşimi yoluyla öğrenilen bu semboller bireylerin davranışlarına da yön vermektedir (Durgun, 2006: 117; Şahin, 2010: 24; Demir ve Öztürk, 2011: 19).

Örgütler ve bireyler açısından kültür, işgörenlerin örgüt içerisinde var olan normları, değerleri ve standartları anlamlandırabilmesini sağlayarak, kendilerinden beklenen görevleri gerçekleştirmede tutarlı davranmalarını ve yöneticiler ile uyum içerisinde bulunmalarını kolaylaştırmaktadır (Çelikden, 2006: 57). Ayrıca örgüt içi iletişimin uyumlu olmasını sağlayan örgüt kültürü, işgörenler arasında bir bilincinin oluşmasında ve fikir ayrılıklarının önlenmesinde de oldukça etkin bir rol oynamaktadır (Şeşen, 2014: 596). Bu sayede örgütte var olan çatışmaların oldukça azaldığı da söylenebilmektedir. Yöneticiler ise örgüt kültürü aracılığıyla örgütte hâkim olan temel değerlere uygun şekilde yetiştirme ve gelişme süreci geçirmektedirler. Diğer yandan kültür, örgütün kimliğini oluşturmaktadır. Örgüt hakkında yapılan değerlendirmeler kültür aracılığı ile yapılmaktadır (Eren, 2010: 168). Kültürün oluşmasında rol oynayan semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler sayesinde ise örgütsel yaşam gelecek nesillere aktarılabilmektedir (Nişancı, 2012: 1282).

3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan unsurlar genel olarak iki grup halinde incelenmektedir. Birinci grupta örgüt kültürünü oluşturan temel varsayımlar (sayılılar), temel değerler, normlar ve artifaktlar yer alırken ikinci grupta dil, hikâyeler ve mitler, ritüeller ve kahramanlar yer almaktadır (Köse vd., 2001; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Gizir, 2008; Özden ve Najimudinova, 2013; Yücel ve Koçak, 2014).

Temel Varsayımlar (Sayılılar): Sayılı, bireyler tarafından sorgusuzca doğru ya da gerçek olarak kabul edilen genellemeler olarak tanımlanmaktadır. Bu sözcük yerine hipotez, varsayım vb. ifadelerinde kullanıldığı görülmektedir (Şişman, 2014: 85). Örgüt bireyleri tarafından paylaşılan sayılılar, çevreyle ilişkiler, gerçeğin doğası, mekân ve zaman, insan ilişkilerinin doğası ve insan faaliyetlerine ilişkin inançlardan oluşmaktadır (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 109).

Normlar: Uygun ya da uygun olmayan tutum ve davranış üzerine olan beklentiler norm olarak adlandırılmaktadır. Norm, olay ve durumların yorumlanması ve değerlendirilmesinde örgüt üyelerini yönlendiren sosyal kural ve standartlar olarak da ifade edilmektedir. Normlar farklı içeriklere sahip olabilmelerinin yanı sıra her toplumda bulunmaktadır ve genellikle de fark edilmemektedir (O'Reilly, 1989: 12). Normların örgüt açısından en büyük faydası tutum ve davranışları yönlendirmesidir. Bu durum örgüt üyelerinin örgüt ile uyum sağlamasına

yardım etmekte, birlik duygusunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlamakta ve örgüte duyulan güveni arttırmaktadır. Ancak bazen bireyler ve örgüt arasında çatışmaların da yaşandığı görülmektedir. Şöyle ki örgüt, bireylerin değerlerine aykırı bazı norm ve değerlerin benimsenmesini istediğinde, birey kendi içinde çatışmaya düşebilmektedir. Bu ise bireylerin işten ayrılmasına neden olabilmektedir (Özdemir, 2006: 416).

Dil: Kültürel sistemin varlığı için gerekli olan unsurlardan biri sembolik sistem olan dildir. Bireylerarası ilişkilerin sürdürülmesinde oldukça önemli bir yere sahip olan dil (Güvenç, 2016: 140), örgüt içinde kullanılan jargon, argo ifadeler, mimikler, beden dili, şakalar, sloganlar, selamlaşma biçim ve ifadelerinin tümüdür. Buna göre dil, toplumu bir arada tutan, kültürün taşınmasını sağlayan ve bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir araçtır (Güvenç, 2015: 47).

Hikâyeler ve Mitler: Mit, bir topluma, kültüre veya dine ait olan, eski zamanlarda anlatılıp bugüne kadar gelmiş olan efsaneler ve olağanüstü hikâyelerdir (Güvenç, 2015: 65). Bir örgütte anlatılmakta olan hikâye ve mitler, örgütün geçmişine dair olayların, rivayetlerin abartılarak anlatılması ile ortaya çıkan kültür unsurlarıdır. Ayrıca örgüte yeni katılan üyelerin örgütsel değerleri öğrenebilmelerinde ve bu değerlerin sürdürülebilmesinde önemli rol oynamakta olan hikâyeler ve mitler, örgüt kültürüne dair de bilgileri yansıtmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Ritüeller (Törenler): Belirli bir amaç etrafında bir arada bulunan bireylerin katılmış oldukları planlı aktiviteye ya da sembolik bir ifadeyi diğer bireylere iletmek için düzenlenen faaliyetlere ritüel denilmektedir. Özel bir anlam ifade eden ritüellere örgüt içerisinde eyleme geçirilen anma, kutlama, karşılama ve uğurlama toplantıları, emeklilik, şirket yemekleri, piknikler ve belirli alanda düzenlenen sportif faaliyetler örnek verilebilir. Örgütsel yaşamda bu etkinliklerin düzenlenmesi, bireylerin norm ve değerleri anlamlandırabilmesi, paylaşabilmesi (Boylu ve Sökmen, 2006: 44) ve örgüt içinde bütünlüğün sağlanabilmesi açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Diğer kültürel öğeler ile karşılaştırıldığında ise ritüeller çeşitli niteliklere sahiptir. Bu nitelikler arasında genellikle bir grup üyesi adına da yapılabilen detaylı bir şekilde planlanmış aktiviteler olması yer almaktadır. Ayrıca sosyal etkileşim sonucu oluşmaları ile toplumsal sonuçların oluşmasına da neden olmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655).

Kahramanlar: Örgüt kültürü için önemli bir rol oynayan kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren, grup üyeleri için örnek teşkil eden (Köse vd., 2001: 229), yaşayan, ölmüş ya da hayali karaktere sahip olan bireylerdir. Örgüt bireylerinin gözlemleri sonucu algıladıkları

biçimde görülen kahramanlar bu yönüyle örgütte bireylerin davranışlarının oluşturulması açısından rol modeli görevi görmektedir (Hofstede vd., 1990: 291).

Temel Değerler: Örgütü yansıtan temel değerler örgüt içerisinde iyiyi ve kötüyü, neyin yapılması ya da neyin yapılmaması gerektiğini ve nelerin istenilebileceği ya da istenemeyeceğini göstermektedir (Boylu ve Sökmen, 2006: 7). Aslında grup üyelerinin davranışları şekillendirmektedir. Bu bağlamda temel değerler, oluşabilecek problemlere engel olunabilmesinde ya da oluşmuş olan sorunlara çözüm getirilmesinde hangi yolların kullanılması gerektiğini şekillendirmektedir. Özkalp (1990), iş doyumunun ve motivasyonun temelini değerlerin oluşturduğunu ve örgütsel davranışın anlamlandırılmasında bu değerlerin önemli rol oynadığını belirtmiştir. Her bireyin yeni bir örgüte başlama sürecince örgütten beklentileri bulunduğunu ve bu beklentilerin oluşmasını yaratan unsurun değerler olduğunu ileri sürmüştür (Turan vd., 2005: 184). Şişman (2014: 94), çalışkanlığın, başarının, sorumluluğun, cesaretin, saygının, kendine güvenin, hoşgörünün, dürüstlüğün, yardımseverliğin ve sevginin örgüt açısından önemli görülen temel değerler olduğunu vurgulamaktadır.

Artifaktlar: Artifaktlar, davranış kalıpları, ritüeller, mitler, hikâyeler, gelenekler, fiziksel çevre, mimari ve kıyafet kodları gibi kültürel varsayımların görülebilir ve duyulabilir temsilcileri olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1983: 14; Young, 2000: 19; Hogan ve Coote, 2014, 1610). Yüzeysel bir olgu olmasının yanı sıra Schein artifaktların erişilmesinin kolay fakat yorumlanmasının zor olduğunu ifade etmektedir (Schein, 2003: 171).

3.2. Örgütsel Bağlamda Kültür Modelleri

Kültürün örgütler açısından öneminin anlaşılması birçok farklı araştırmacı tarafından örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların yapılmasını da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmalar ile de örgütlerin çevrelerinden etkilenerek farklı örgüt kültürü modellerine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Literatüre göre örgüt kültürünü açıklamaya yönelik oluşturulan modellerden bazıları şöyledir: Parson AGIL Modeli (1965), Ouchi'nin Z Teorisi (1989), Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli (1999), Hofstede Modeli (1980), Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri Yaklaşımı (1961), Trompenaars Modeli (1997), Schwartz Modeli (1999).

3.2.1. Kültür Yaklaşımları

3.2.1.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı: Değer Yönelimleri

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) toplumların kültürünü antropolojik bakış açısıyla incelemiştir (Akbaba, 2002: 10). Araştırmacılar farklı kültüre ait bireylere doğa, zaman ve

birbirleriyle olan ilişkilerini içeren ve kültürün değer yönelimini ifade eden sorular sormuştur (Doğan, 2015: 43). Bu sorular, Ben kimim? Dünyayı nasıl görüyorum? Diğer insanlarla ne şekilde ilişki kuruyorum? Nasıl yapıyorum? Zamanı ve Mekânı nasıl kullanıyorum?’dan oluşmaktadır. Bu soruların cevapları aracılığıyla 6 boyutlu bir model geliştiren Kluckhohn ve Strotdbeck, modele Değer Yönelimleri adını vermiştir. Model, farklı kültüre ait bireylerin çeşitli konular ve problemlere nasıl tepki verdiklerini irdelemektedir (Sığırı ve Tıgılı, 2006: 330).

İnsan Doğası: Birey ile ilgili görüşün temelinde ne olduğunu ifade eden bir boyuttur. Diğer bir ifadeyle bireyleri iyi, kötü veya tarafsızlık bakımından incelemektedir. Genel anlamda bireylerin iyi olduğu düşünülen toplumlarda, bireyler birbirlerine güven duyma eğilimi içerisinde bulunurken, bireylerin kötü olduğu düşünülen toplumlarda bireylerin birbirlerine karşı olan güven duyma eğilimi azalmaktadır (Kavoğlu, 2009: 17). Bu boyuta örnek olarak Japon yöneticileri iş anlaşmalarını sözlü bir şekilde yaparken, ABD’de avukatlar aracılığıyla yazılı bir şekilde gerçekleştirmesi verilebilir (Köksal, 2007: 9).

Doğayla (Çevre İle) İlişki: Bazı toplumlar doğayı kontrol etmek isterken, bazı toplumlar doğa ile uyum içerisinde olmayı tercih etmektedir (Erkenekli, 2014: 574).

Zaman Yönelimi: Toplumların zaman yönelimlerini ifade eden bu boyut, toplumların hangi zaman dönemine (geçmiş, şimdiki zaman, gelecek zaman) odaklandığını ifade etmektedir. Geçmiş zamana odaklı olan toplumlarda gelenekler ön planda tutulmaktayken, şimdiki zamana odaklı olan toplumlarda kısa vadede yapılan işler, etkinlik ve verimlilik önemslenmektedir. Gelecek zaman yönelimli toplumlarda ise uzun vadeli hedef ve işler ön planda tutulmaktadır (Kavoğlu, 2009: 17; Köksal, 2007: 9). Geçmiş yönelimli toplumlara Hindistan ve Çin (Yetim, 2012: 221), şimdiki zamana yönelimi olan toplumlara ABD ve gelecek zamana yönelimi olan toplumlara da Japonya örnek olarak verilmektedir (Ouchi, 1981).

Eylem (Faaliyet) Yönelimi: Toplumların bazılarının olaylara karşı hazırlıklı olup o an tepki vermesi, bazılarının ise olay gerçekleştikten sonra tepki göstermesidir. Diğer bir deyişle yapmak veya olmak eğilimini ifade etmektedir. Harekete yani yapmaya eğilim gösteren toplumlarda bireylerin dışında kalan standartlarla başarı ölçülmektedir. Olmak eğilimine sahip olan toplumlarda ise bireyler işten zevk almasını bilerek anı yaşamayı tercih etmektedirler (Kavoğlu, 2009: 17).

Bireyler Arası İlişki: Bu boyut bazı toplumlarda bireyselliğin hâkim olduğunu bazı toplumlarda ise grup eğiliminin fazla olduğunu ifade etmektedir. Bireyselliğin hâkim olduğu toplumlarda başarı bireye özgü iken grup eğiliminin görüldüğü toplumlarda bireysel başarıdan

çok grubun başarıları baskındır (Erkenekli, 2014: 575). Bireyselliğin ön planda olduğu topluma örnek olarak ABD, grup eğiliminin baskın olduğu topluma da Japonya verilebilir. Amerika’da bireysel karar verme ve bireysel sorumluluk ön planda tutulmaktayken, Japonya’da ise bunun tam tersi olan fikir ve görüş birliğine dayalı karar alma ve müşterek sorumluluk hâkimdir (Eren, 2016: 104).

Mesafe Yönelimi: Bu boyuta göre kimi toplumlarda bireyler arası mesafe fazlayken, kimi toplumlarda bireyler arası mesafe azdır. Bireyler arası mesafenin az görüldüğü toplumlarda kolektif bir yapılanma ve samimi ilişkiler görülmektedir (Erkenekli, 2014: 574).

3.2.1.2. Hofstede Modeli

Hofstede, kültürü bir grubun üyelerinin paylaştığı zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır (Şişman, 2014: 59). Kùltürler arası farklılıkları belirlemek amacıyla yaptığı bu araştırması ile ilk kez Türk toplumunun kültürel özelliklerine dair bilgi verilmiştir (Vurgun ve Öztop, 2011: 225). 40 farklı ÷lke ve örgütlerde çalışan 116.00 birey ile yapılan bu araştırma, ulusal kùltürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kùltürün özelliklerini erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik- toplumculuk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile açıklanmış daha sonra bu boyutlara uzun ve kısa döneme yönelme boyutu da eklenmiştir (Hofstede, 1980; Hofstede, 2014).

Erkek (eril) ve kadına (dişil) özgü değerler boyutunda Hofstede, bir toplumda erkek ve kadına yüklenen rolleri, toplumların birbirlerine karşı olan inançlarını ve erkek ve kadının önem verdikleri farklı değerleri ortaya koymaya çalışmıştır (Şişman, 2014: 60). Yapılan bu araştırmaya göre eğer bir toplumda atılganlık, para kazanma ve diğer bireyleri önemsememe gibi değerler ön planda ise o toplumda erkeğe özgü değerlerin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadına özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda ise eşitlik, dayanışma, bireye verilen önem ve samimi ilişkilerin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır (Hofstede, 1980: 47).

Hofstede’nin (1980) araştırmasının sonucuna göre Türkiye, İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya vb. ÷lkeler dışı ÷lkeler grubunda yer almaktadır. Ancak Türkiye ile benzer kùltüre sahip olan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. ÷lkelerim eril kùltür grubunda yer aldığı gör÷lmektedir (Hofstede, 1980: 54). Dursun (2013), örgüt kùltürü ve strateji ilişkisini Hofstede’nin kültürel boyutları açısından değerlendirerek eril kùltürün hâkim olduğu örgütlerde güç ve başarının ön planda olduğunu dişil kùltürün hâkim olduğu örgütlerde ise bireylerarası ilişkilerin, davranışların ve uyumların daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle de dişil kùltürün hâkim olduğu örgütlerin strateji ve örgüt kùltürü ilişkisi bakımından daha önde olacağı sonucuna ulaşmıştır (Dursun, 2013).

Bireycilik ve toplumculuk yönünden kültürün boyutu, bir ülke ya da örgütteki bireylerin bir birey olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile kültürü oluşturan değer ve normların, öncelikli olarak bireysel çıkarlar için kullanılmasına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına yönelik kullanılmasına mı önem verildiğini ortaya koymaktadır (Şişman, 2014: 62). Bireycilik yönü yüksek seviyede olan toplumlarda ben düşüncesi hâkim olmakla birlikte bağımsızlık önemli bir konudur. Bireysel başarının ön planda olduğu toplumlara örnek olarak Amerika, Kanada, İngiltere, Avustralya gibi Anglosakson ülkeleri verilebilir. Toplumculuk yönü yüksek olan ülkelerde ise bireyciliğin tam tersi olarak grup ihtiyaçları ve grup ile bütün olma gibi değerler önem kazanmaktadır. Bu tür toplumlara Türkiye, Guatemala, Ekvator, Panama ve Venezuela örnek verilebilir (Dursun, 2013: 52). Çarıkçı ve Koyuncu (2010), bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmalarında elde ettikleri bulgulara göre girişimciliğin boyutları olan yeni fikirlere açıklık ve yaratıcılık değerlerinin bireyci ve toplumcu kültürler açısından farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Ulaşılan sonuçlara göre bireylerin toplumculuk özellikleri arttıkça yaratıcılık özelliklerinin azalmaya başladığını, bireycilik özellikleri arttıkça da yeniliklere ve yeni fikirlere karşı daha açık olunduğu ortaya konulmaktadır.

Güç mesafesi boyutu, örgütlerin iktidar dağılımındaki eşitsizliği ne ölçüde kabul ettiğini göstermektedir (Hofstede, 1980: 45). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, astlar ve üstler arasında eşitsizlik söz konusudur. Merkezi yapı içerisinde üstler astlarına neleri nasıl yapmaları gerektiğini söylemektedirler. Denetim oldukça önemlidir ve ücretlendirme astlar ve üstler arasındaki mesafeyi ifade etmektedir. Astlara göre iyi olan bir yönetici otokrat bir baba olarak görülebilmektedir. Düşük güç mesafesinin var olduğu örgütlerde ise, sosyal eşitliğe dayalı normlar egemen olmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2015: 10). Güç mesafesi ile ilişkilendirilen boyutlardan diğeri de belirsizlikten kaçınma boyutudur. Kültürün bu boyutu, toplumdaki bireylerin belirsizlikten ne derece kaçındıklarını ifade etmektedir. Hofstede'e (1980) göre Türkiye'nin güç mesafesi yüksektir. Benzer ülkeler ise İspanya, Brezilya, Şili, İtalya, Belçika, Fransa, Venezuela, Singapur, Hong-Kong, Hindistan ve Güney Afrika'dır (Hofstede, 1980: 51). Belirsizlik bireylerin üzerindeki kaygı seviyesini artırmakta ve buna bağlı olarak işteki gerginlikler artmakta ve yenilik yapmaktan kaçınılmaktadır. Dolayısıyla böyle bir örgütte risk almaya teşebbüs edilemeyerek kurallara uymaya son derece önem verilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu örgütlerde ise yeniliğe açık olunup, risk alınmakta ve işte ilerleme isteği ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireylerde motivasyonun sağlanmasına olanak vermektedir (Çakır ve Örüçü, 1999: 24). Yapılan araştırmalara göre

Türkiye, Japonya, Kore ve Latin Amerika gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek iken, Amerika, İngiltere, İrlanda, İsveç ve Danimarka gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hofstede, 1980: 51). Danimarka, İsveç, ABD, Hollanda, İngiltere gibi ülkelerde ise hem belirsizlikten kaçınma hem de güç mesafesi azdır. Bu ülkelerde toplumsal ve örgütsel hiyerarşi azdır ve bireyler risk almaları için desteklenmektedir. Bir diğer taraftan Singapur, Hong-Kong, Hindistan ve Güney Afrika gibi ülkelerde güç mesafesi çok ve belirsizlikten kaçınma azdır. Bu özelliği sahip ülkelerde ise yöneticiler işgörenlerini her açıdan korumaktadır ve karşılığında da örgüte bağlı olmalarını beklemektedir. Türkiye, İtalya, İspanya, Fransa, Belçika, Portekiz, Japonya vd. ülkelerinde içinde bulunduğu hem güç mesafesinin hem belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu ülkelerde ise örgütlerde biçimsel iletişim kanalları dikey olup, herkesin yetkisi ve görevleri açık bir şekilde tanımlanmaktadır. Son grup olan belirsizlikten kaçınmanın fazla fakat güç mesafesinin az olduğu ülkelerde (Avusturya, İsrail, Almanya) hiyerarşiye gerek duyulmayarak açık bir şekilde ifade edilen görevler sayesinde belirsizlik azaltılmaya çalışılmaktadır (Sargut, 2015: 182).

Zaman ile ilgili algı ve davranışlar kültüre göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Bazı kültürler zamanı gelecek algısı yönü ile bazı kültürler ise geçmişe yönelik algısı ile ele almaktadır. Kısa döneme yönelik kültürlerde, önemli olayların ya geçmişte ya da şimdi de gerçekleştiğine inanılır, neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kılavuzlar vardır, gelenekler kutsal sayılır, kişinin ülkesi adına gurur duyması beklenir ve başkalarına hizmet önemli bir amaç olarak görülmektedir. Uzun döneme yönelik kültürlerde ise hayattaki önemli olayların gelecekte gerçekleşeceğine inanılır, bireylerin koşullara adapte olması beklenir, iyilik ve kötülük koşullara göre şekillenir, gelenekler değişmekte olan koşullara göre uygun hale getirilir, tutumluluk ve azim önemli amaçlar arasında yer almaktadır (Hofstede, 2011: 5). Batılı toplumlarda genel olarak zaman, gelecek merkezli, standart, planlı, ölçülebilir, doğrusal ve tek boyutlu olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra bazı Doğu toplumları ve Kuzey Avrupa ülkelerinde zaman, gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklı olup sınırsız ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Öncül vd., 2016: 260).

3.2.1.3. Trompenaars Modeli

Yöneticilerin nerede çalıştıklarının önemi olmaksızın yönetimin yönlerinin farklı kültürlerde ne anlama geldiğini anlamaları gerektiğini söyleyen Trompenaars ve Hampden-Turner, çalışmalarını farklı kültürlerin bir arada olduğu örgütlerin yöneticilerinin sorunları üzerine yoğunlaştırmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Böylece yazarlar her kültürün sorunlarına karşı seçtiği çözümlerle birbirinden ayırdığını ortaya koyarak kültürü,

bireyler arası ilişkiden kaynaklı olanlar, zamana ilişkin tutumlar ve çevreyle ilgili olanlar olmak üzere üç grupta incelemiştir. Bunun sonucunda ise Trompenaars ve Hampden-Turner yedi boyutlu kültürel farklılaşma modelini oluşturarak bunun beş tanesinin birinci kategoriye (bireylerarası ilişkiye) ait olduğunu ifade etmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 8). Parson'ın beş ilişkisel yönlendirmesini de temel alarak bireylerarası ilişki kurmanın beş boyutu şöyledir:

Evrenselcilik-Özellik (Ayrıntıcılık): İyi ve doğru olan şeylerin tanımlanabilir ve her zaman geçerli olduğunu savunan yaklaşım evrenselci yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre yargıların, çevresel şartlar göz önüne alınmadan yapıldığı ifade edilebilir. Özellikçi toplumlar ise, tek iyi yolun her zaman takip edilmesi yerine, ilişkilerin özel yükümlülüklerinin olup olmadığını ve bu nedenle önceliğe sahip olunması gerektiği durumudur. Öte yandan evrenselciliğin aksine özellikçi toplumlar çevresel şartları göz önüne almaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 8).

Toplumculuk-Bireycilik: Toplumculuğun egemen olduğu toplumlarda birey ancak bir gruba ait olup değer kazanmaktadır. Bireyciliğin egemen olduğu toplumlarda ise bunun tam tersi olarak birey kendi başına bir değere sahip olmaktadır (Erkenekli, 2014: 580).

Tepkisizlik-Duygusalılık: Tepkisizlik duyguların kontrol altında tutulması iken duygusalılık duyguların toplum içerisinde açık ve doğal bir şekilde ifade edilmesidir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 69).

Kesinlik-Dağınıklık: Bu boyut o kültürün gizliliği ne şekilde algıladığını ifade etmektedir. Kesinlik boyutunun hâkim olduğu kültürlerde özel alanlara erişim sınırlıdır ve bireyler sadece istedikleri çevre ile bu alanı paylaşmaktadır. Dağınıklık boyutunun hâkim olduğu örgütlerde ise bu durum tam tersi bir hal almaktadır. Bu boyutun görüldüğü kültürlerde bireylerin daha açık ve dışa dönük olduğu söylenebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 81).

Kazanım-Tanım: Kazanım diğer bir ifade ile başarı, kişinin son dönemde başardıkları ve hayatın tümünde yapmış oldukları ile yargılanması demektir. Öte yandan tanıma, kişinin doğum, akrabalık, cinsiyet ve yaş gibi faktörlerin yanı sıra sahip olduğu çevreye ve eğitime bakılarak bilinmesi anlamına gelmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 9). Tanım kültürünün görüldüğü toplumlarda, bireylerin mevkii sahibi olması yukarıda sayılan unsurlara bağlı olduğu açık bir şekilde ifade edilebilir.

Zamana İlişkin Tutumlar: Toplamların zamana ilişkin tutumları da birbirinden farklılık göstermektedir. Kimi toplumlarda bireylerin geçmiş dönemde elde etmiş oldukları kazanımlar önemli değil iken kimi toplumlarda da geçmiş dönemde sahip olunan kazanımlar ile farkındalık yaratılabilmektedir. Kùltürlerin zamana ilişkin tutumlarının çeşitlilik göstermesi

örgütsel işleyişte satın alma, planlama, strateji ve yatırım gibi değerlerin çıktılarının farklı sonuçlar vermesine neden olmaktadır. Geçmiş döneme odaklı kültürlerde gelenekler ön planda tutulmaktadır. Şimdiki zamana odaklı kültürlerde ise yaşanan olaylar ve ilişkiler önemli görülmektedir. Örnek olarak; Amerikan toplumunda bireylerin şimdiki zamana odaklanarak performanslarını önemsedikleri verilebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 10).

Çevreye İlişkin Tutumlar: Çevreye dair tutumlar iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, bireylerin çevre ile uyumlu olmasıdır. Bu kültüre ait olan birey, yaşamlarını etkileyen temel odağın yardım ve erdem olduğunu görerek kendilerinin içinde bu değerlere sahip olduklarını kabul etmektedir. İkincisi ise bireylerin doğayı kontrol altına alabileceği düşüncesidir. Bu kültürde bireyler, doğanın taklit edilebileceği ve doğadan korkulması gerektiği inancına sahiptir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 10).

3.2.1.4. Schwartz Modeli

Schwartz oluşturduğu yeni kültürel çerçeve ile konuya yapısal-işlevsel açıdan yaklaşmıştır. Schwartz, Trompenaars ve Hofstede ile ayrılırken Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) ve Rokeach'ın (1973) araştırmaları ile benzerlik göstermektedir (Yahyagil, 2015: 516). Schwartz modeli, kültürel değerlerin farklı toplumların bireylerinin çalışma niteliklerini nasıl etkilediğini belirleyebilmek amacıyla 63 ülkede farklı zaman dilimlerinde yapılmış bir çalışmanın ürünüdür (Schwartz, 1999: 24; Erkenekli, 2014: 582). Schwartz sosyal aktörlerin (örgüt liderleri, politikacılar vb.) eylemleri seçme, bireyleri ve olayları değerlendirme vb. durumlara karşılık yapılan eylemlerin sonucunun bireye yön vermesini değer kavramı olarak ifade etmiştir. Yapmış olduğu bu çalışma ile Schwartz, yedi temel toplumsal değer boyutu olduğunu tespit etmiştir (Schwartz, 1999: 23-25). Bu yedi kültürel değer eğilimi ise iç içelik, hiyerarşi, başarı, hazcılık, entelektüel özerklik, eşitlikçilik ve uyumdur (Schwartz, 1992: 6; Schwartz, 1999: 23).

3.2.2. Örgüt Kültürü Tipolojileri

3.2.2.1. Ouchi'nin Z Modeli

Sosyal değerlerin üzerinde durarak dört fonksiyondan oluşmuş Parson modeline karşılık yeni bir model geliştiren araştırmacı W. Ouchi olmuştur. Ouchi, Amerika ve Japonya'da bulunan örgütlerin yönetim şekillerini inceleyerek Amerikan tarzı ve Japon tarzı yönetimin niteliklerini ayrıntılı biçimde ele almıştır. Buna ek olarak da Japon ve Amerikan yönetim tarzını birleştirerek 'Z' Teorisini yani Amerikan tarzına uyarlanmış yönetimi geliştirmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005: 188).

Z modeli oluşturulmadan önce McGregor'ın oluşturmuş olduğu X ve Y kuramı kabul edilmiş yaygın yönetim yaklaşımlarıydı. X kuramına göre, iş görenler işi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçar, sorumluluk almayı sevmediği için yönetilmeyi tercih eder ve yeniliklere kapalıdır. Bunun tam tersi olan Y kuramında ise işgören işi sever, sorumluluk almayı tercih eder ve aktif bir yapıya sahiptir. Ouchi'nin Z modeli için de X ve Y kuramlarının sentezi olduğu ifade edilmektedir (Beycioğlu, 2007: 65; Eren, 2016: 41).

Ouchi Japon yönetim biçimini, ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, müşterek karar verme, ortaklaşa sorumluluk, üstü örtülü kontrol mekanizması ve birlik ve bütünlüğün önemli olması şeklinde yedi kısımda irdelemiştir. Amerikan yönetim biçiminde ise bu özelliklerin tam tersi görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 1988: 503). Kısa dönem istihdam yaygın olmakla birlikte iş değişikliği de yaygın olarak görülmektedir. Batı sisteminde hızlı değerlendirme ve terfi oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı ve zeki bir birey kısa sürede çalışmalarının karşılığını alabilmektedir. Japonya'da uzmanlaşmamış mesleki gelişme görülürken Batı'da bireylerin uzmanlık alanlarına göre işe yerleştirme yapılmaktadır. Diğer madde olan müşterek karar alma durumu da Japonlarda sonucun etkileneceği herkesin fikirlerine danışılmaktayken, Batı örgütlerinin azami kısmında müşterek karar alma durumu gerçekleşse de genel anlamda uygulanmamaktadır. Batı yönetiminde bireylerin örgüt içerisindeki sınırlılıkları açık ve net bir şekilde belirli olup herkes tarafından bilinmesinin aksine Japon yönetiminde kimin neyden sorumlu olduğunu belirleyebilmenin zor olduğu görülmektedir. Dolayısıyla buna bağlı olarak Batı yönetiminde kontrol yetkisi de açıkça belirlidir. Ekip halinde çalışan Japonlarda ise bu durum örtülü bir şekilde gerçekleşmektedir ve fazladan kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duymamaktadırlar. Son özellik olan bütünlük kavramı ise Japonların geleneklerinin özünden gelmektedir. Bütün hayatını bir örgüte bağlı olarak geçirecek olan bir birey için bu kavram oldukça değerli bir anlam yüklüdür. Batı ülkelerinde ise bu durum kendini tamamen ters yönde göstermektedir (O'hanlon, 1983: 17; Eren, 2016: 97-102).

3.2.2.2. Parson'ın AGIL Modeli

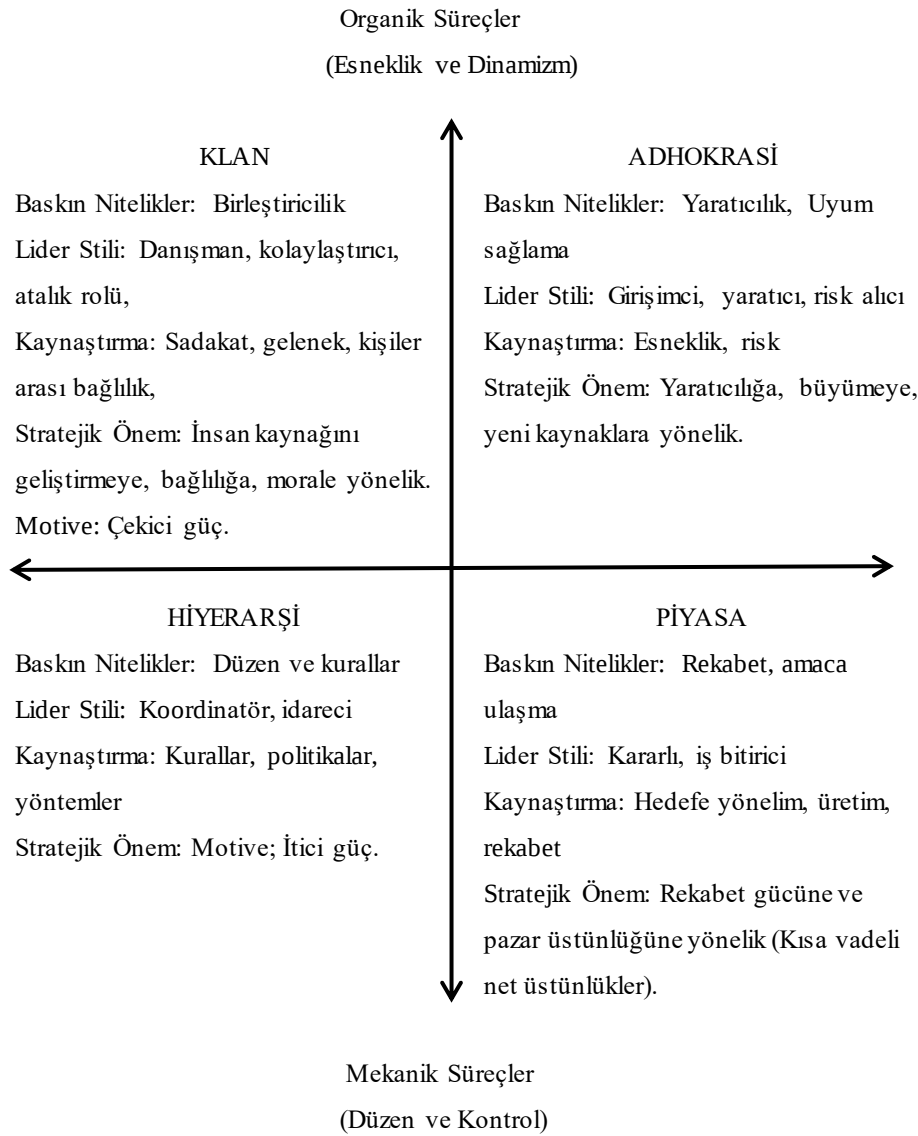
ABD'li sosyolog Talcot Parson sosyal değerlerin üzerinde durarak örgüt kültürüne işlevsel bir şekilde yaklaşarak sistemin devamlılığının sağlanması için bazı fonksiyonların yerine getirilmesinin gerekliliğini öne sürmüştür. Bu fonksiyonlar; Adaptasyon (Adaptation), Amaç Edinme (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration) ve Yasallık (Legitimacy)'tır. Dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı ise Parson modeline AGIL Modeli adını vermiştir (Özkalp ve Kirel, 2005: 186). Her sosyal sistem içerisinde bu dört fonksiyonun var olmasının gerekliliğini savunan Parson, sosyal sistemlerin sahip oldukları bir üst sistemin varlığını ve

kendisinin de içinde alt bölümleri ya da sistemleri olduğunu ileri sürmüştür. Sistemin çalışabilmesi için ise sistemin alt bölümleri ile bütünleşmesi ve üst sistem ile de uyumun sağlanması gerekmektedir. Öyle ki bu uyumu sağlayan en önemli etken kültürel değerlerdir. Sistemin çevresi ile uyumlu hale gelmesinde ve amaçların gerçekleştirilmesinde rol oynayan bu kültürel değerler; teknik değerler (doğal bilimlere ve olayların fiziksel yönüne ilişkin tutumlar), ekonomik değerler, sosyal değerler (toplumun inançları, yaşam tarzları), psikolojik değerler (bireylerin kişisel ihtiyaç ve tercihleri), politik değerler (ülkenin yönetim biçimini oluşturan kurallar), estetik değerler (güzel sanatlara verilen önem), ahlaki değerler (örf, adet ve gelenekler) ve dini değerler (topluma egemen olan din ve ona bağlı uygulamalar) dir (Eren, 2010: 144).

3.2.2.3. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyerek 'Rekabetçi Değerler' adını verdikleri bir model geliştirmiştir. Bu modelde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar (piyasa) kültürü olmak üzere dört tip kültür bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere şema iki eksenle oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere geçişi ifade ederken, yatay eksen iç konumlandırma ve dış konumlandırmayı ifade etmektedir. Bu kavramların her biri birbirine zıt özelliğe sahiptir. Organik süreçlerde örgütte esneklik ve dinamizm önemli görülürken mekanik süreçlerde düzen ve kontrole önem verilmektedir. Yatay eksenle bulunan iç konumlandırma bütünleşmeyi, dış konumlandırma ise rekabet ve farklılığı ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 36).



Şekil 3.1 Rekabet Eden Değer Modeli

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 46; Eren, 2010: 149

Klan Kültürü: Klan kültüründe çalışanlar, birbirlerini aile üyesi gibi görmektedir. Bu nedenle sadakat ve bağlılık değerleri önem arz etmektedir (Lund, 2003:221). Aynı zamanda hiyerarşi kuralları ve pazarın kazanç rekabeti yerine örgüt içerisinde, müşterileri aileden biri olarak kabul etme, çalışanlara kurumsal bağlılık, takım ruhu, katılım ve fikir birliği örgütün esas aldığı konulardır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 30; Cameron ve Quinn, 2006: 41). Esnek ve içedönük bir yapıya sahip olan klan kültürünün lideri ise bireyler için danışman ve destekleyici bir özelliğe sahiptir (Erbil, 2015: 109).

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi tipi kültürün görüldüğü örgütler ise esnek, dış odaklı, dinamik ve yaratıcı olup, girişimciliğe ve liderliğe önem vermektedir. Bu örgütlerin hedefi, ürün ve hizmetlerde lider konumda olmaktır. Kısaca başarı, yeni ürünler veya hizmetlerle ilişkilidir (Kulvinskiene ve Seimiene, 2009: 40). Bu kültüre sahip olan örgütlerde lider, vizyon sahibi, problem çözüme, beklentileri hızlı karşılama, yenilikçi, risk odaklı ve yeni bilgi, ürün ve hizmet konularında niteliklere sahip bireylerdir (Vogds, 2001: 60). Bunlara ek olarak işgörenlerin bulundukları konum önemli olmayıp onlardan risk almaları ve yeni ürün ya da hizmetlerin üretilmesi beklenilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 44).

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşi kültürü, klasik yönetim düşünürlerinden Max Weber'in bürokrasi kavramı ile benzerlik göstermektedir. 20. yy'ın başlarında örgütlerin karşılaştığı en temel sorun etkin mal ve hizmet üretememektir. Bu sorunun çözümlenmesi için Weber (1947), örgütte belirli kurallar, uzmanlık, meritokrasi, hiyerarşi, bireysel mülkiyet, gayrişahsılık ve sorumluluk gibi özelliklerin bulunmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Nitekim 1960'lı yıllara kadar da bu özelliklerin ideal örgüt kültürünü oluşturduğu düşünülmüştür. Bu kültürün görüldüğü örgütlerde otorite ön plandadır ve bireylerin sahip oldukları sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmektedir (Ying ve Ahmad, 2009: 55). Örgütün devamlılığı standartlaştırılmış kurallar ve politikalara bağlı iken yönetim sürecinde kontrolün verimliliği artırdığı düşüncesi temel ilke olarak görülmektedir (Albayrak ve Albayrak, 2014: 254). Başarıyı getiren ise ürün ve hizmetlerde tekdüzeliğin korunması ve çalışanlar ve rollerinin kontrol altına alınmasıdır. Böyle bir örgütte bulunan lider iyi bir koordinatör ve idareci olmalıdır. Örgütün uzun dönemli kaygılarını ise istikrarlılık, öngörülebilirlik ve etkinlik oluşturmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 38).

Pazar (Piyasa) Kültürü: 1960'lı yıllarda uluslararası rekabetin artış göstermesi sonucunda hiyerarşi kültürünün yerini pazar kültürü almaya başlamıştır. Bu kültürün en temel amacı belirlenen amaca ulaşılmasıdır. Dışsal konulara (müşterilere, iş ortaklarına, sendikalara) odaklanan bu kültür, verimlilik, sahip olunan gücü dengede tutmak ve pazarı genişletmek gibi değerlere odaklanmaktadır (Şeşen, 2014: 612). Sonuç odaklı bir çalışma ortamı olan pazar kültüründe lider üretici, rekabetçi, azimli ve iş bitirici özelliklerine sahip olmalıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

3.2.3. Örgütsel Kültürün Öncül ve Sonuçları

Örgüt kültürü, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşan bir yapıya sahip olup, örgütün diğer örgütler içinde farklılaşmasını ve bir kimliğinin oluşmasını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 289). Belirli bir süreç sonucunda oluşan örgüt kültürü, bu süreç esnasında birtakım etkenlerden etkilenmektedir. Bu etkenler incelendiğinde örgüt kültürünün

oluşumunda örgütün kurucusunun ve örgütün çevresinin temel belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir (Şişman, 2014: 103). Öte yandan örgüt kültürünü belirleyen temel özellikler, bireysel inisiyatif, risk alma derecesi, amaç ve hedefler, bütünleşme, yönetim desteği, denetim, kimlik oluşumu, ödül sistemi, örgüt içi çatışmaya olan hoşgörü ve iletişim kanallarının yapısı olarak belirlenmiştir. Robbins ise (1987), örgütün temelini ve farklı olmasını sağlayan örgüt kültürü boyutlarını bireysel inisiyatif, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetimle ilişki, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılığı toleransı ve iletişim modelleri olarak açıklamaktadır. Bu faktörler grup üyelerinin örgüt içerisindeki algılamalarını ve örgütün yapısını da oluşturmaktadır (Aydoğan, 2004: 7).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların örgüt açısından genel olarak olumlu çıktılara neden olduğu görülse de olumsuz sonuçların da varlığı söz konusudur. Kültüre göre çeşitlilik gösteren bu durum değişme, bütünleşme, motivasyon, iletişim, sosyalleşme, verimlilik ve etkililik gibi olumlu işlevlerine sahip olduğu gibi değişime karşı olma, çatışmaların meydana gelmesi ve bireysel ve örgütsel performansta azalma gibi olumsuzluklara da neden olabilmektedir (Şişman, 2014: 150). Dubrin (2005) ise örgüt kültürünün sonuçlarını rekabet avantajı ve finansal başarı, üretkenlik, kalite ve motivasyon, yenilikçilik, birleşme ve satın almada karşılaştırma, birey-örgüt uyumu ve liderlik faaliyetlerine yön verme şeklinde belirlemiştir (Şeşen, 2014: 600). Bunun yanı sıra örgüt kültürü iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve mobbing gibi birçok örgütsel davranış konusunu etkilemektedir.

Örgüt kültürüne bütüncül bir yaklaşım ile bakıldığında rekabet avantajı yaratma durumu aynı zamanda örgüt kültürünün oluşmasında da etkili rol oynayan bir faktör olduğu ifade edilebilir. Teknolojinin gelişim göstermesi ve küreselleşmenin meydana gelmesi, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesini gerektirerek yönetim yaklaşımlarında değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Örgütlerin fırsatları elde edebilmek amacıyla nelerin yapılabileceği konusunun üzerine düşülmesi örgüt kültürü kavramının oluşmasını sağlamıştır (Şahin, 2010: 23). Öte yandan müşterilerin isteklerinin bilinmesi, tahmin edilmesi ve bu isteklerin müşteriye memnun edecek şekilde yanıtlanabilmesi ayrıca sürdürülebilir rekabetin yaratılması için örgütte hâkim olan kültürün pazar odaklı olması gerekmektedir. Bu nedenle yüksek performans, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla maddi başarının yanında manevi tatminin elde edilmesinde örgüt içerisinde uygun bir kültürün varlığı oldukça önemlidir (Slater ve Narver, 1990: 21). Agarwal vd. (2003), 201 uluslararası otel üzerinde pazar yönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi irdelemiştir. Bulgular, pazar yönlülüğün hizmet kalitesi, işgören tatmini, müşteri memnuniyeti gibi manevi faktörlerin ve doluluk oranı, brüt faaliyet kar ve pazar payı gibi maddi faktörlerin performans üzerinde pozitif bir

etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra örgütün pazar yönlü olmasının yenilikçiliği tetiklediği sonucuna da ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün sonuçlarından bir diğeri üretkenlik, kalite ve motivasyondur. Örgüt üyelerinin motivasyonunun sağlanması örgütün çevresine ve bu çevreden aldığı kültürel değerlere ve sonucunda oluşturduğu yönetim şekline göre çeşitlilik göstermektedir (Ergül, 2005: 69). Vislocky (2005) eğitim sektöründe yaptığı araştırmasını 343 örneklem üzerinde gerçekleştirerek okul kültürü ve öğrencilerin başarısı arasında ilişkiyi irdelemiştir. Elde ettiği bulgular neticesinde ise öğrencilerin başarısının okul kültüründen etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Farklı bir çalışmada da ağaç sanayi işletmesinde çalışan 257 işgören ile örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisini incelenmiştir. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün, kalite ve örgüt performansının birbirini etkilediğini göstermiştir (Erdil vd., 2005). Sonuç olarak üretkenlik, kalite ve motivasyon faktörünün rekabet elde edilebilirliği ile ilişkili olduğu dikkate alındığında bu faktörlerin örgüt açısından önemli olduğu vurgulanabilir. Örgüt kültürünün sonuçlarından bir diğeri ise yenilikçiliktir. Phillips (1999: 174), otel işletmelerinin başarısını çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklere göre uyum gösterilmesine yani yeniliğe açık olunmasına bağlamaktadır. Yeni Zelanda’da bulunan oteller üzerinde yapılan bir başka çalışmada, müşteri ve yenilik odaklı bir örgüt kültürünün varlığının örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gray vd., 2000). Yenilikçiliğin olumlu yanlarının yanı sıra işgörenlere baskı yapılması ve işverenin yüksek beklenti içinde bulunması işgörenin işten ayrılma niyetinin oluşmasına hatta işten ayrılmalarına da neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt yenilikçiliğe destek verirken çalışanını da cesaretlendirmelidir (Şeşen, 2014: 601).

Örgütlerin birleşmesi veya bir başka örgütün satın alınması durumunda, örgüt kültürlerinin farklı olması ve uyumlu olup olmadığı genel olarak göz ardı edilmektedir. Kültürlerin birbirine uyum sağlayamaması örgüt açısından başarısızlıkla sonuçlanmasına ve aynı zamanda işgörenlerin de negatif yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Birleşme ve satın alma söz konusu olduğunda örgütler kültürün en ince ayrıntısına kadar inmeli ve ona göre düzenlemelerini gerçekleştirmelidir (Akbaba, 2002: 22). Bunun yanı sıra birey ve örgütün uyumlu olması diğer bir ifade ile bireyin kültürü ile örgütte hâkim olan kültürün birbiriyle uyumlu olması beklenmektedir. O’reilly ve Chatman (1996: 167), bireylerin örgüte olan bağlılıklarının artmasını ve bir bütün haline gelmesini sağlayan faktörün, birey ve örgütün ortak değerleri paylaşması ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürünün sonuçlarından diğeri ise liderlik faaliyetlerine yön vermedir. Aynı zamanda liderin bakış açısının da örgüt kültürünü etkilediği vurgulanabilir. Lider, kültürün oluşma evresinde çevre ile olan sorunların çözümünü ve örgüt içi birliği sağlarken, grup üyelerinin kültürü

benimsemesinde ve güçlü bir örgüt kültürü yapısının oluşturulmasında oldukça etkilidir (Schein, 1983: 17). Ayrıca değişen çevre koşullarına göre lider kültürü değiştirebilme, geliştirebilme ya da örgütte yeni bir kültür oluşturabilme yeteneğine sahiptir. George vd. (1999: 553) liderin, örgüt kültürünün değişim sürecinde vizyon oluşturması ve çalışanların bu sürece katılımını sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Değişim süreci sona erdiğinde ise vizyon ile bütünleşen işgörenin ve liderin davranışlarının, sürecin tamamlanmasını sağlamada önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan bir başka çalışmada da liderlik davranışlarının örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Gürdoğan ve Yavuz, 2012).

3.2.4. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bireyler birtakım amaçlara ulaşabilmek için örgütlenmektedir. Bunu gerçekleştirebilmeleri ve sürdürebilmeleri ise paylaşmış oldukları ortak değerler ve anlamlar sayesinde olmaktadır (Şeşen, 2014: 596). Paylaşılan bu ortak anlam ve değerler örgüt içerisinde bir kültürün varlığının oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda ise örgüt kültürünün bireylerin davranışları neticesinde geliştiğini ve ayrıca bireylerin birbirlerine karşı olan davranışlarında da etkili olduğu vurgulanabilir. Diğer açıdan örgüt kültürü sadece grup üyelerinin değil örgütün etkileşimde bulunduğu dış kaynaklar ile olan etkileşimlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla alınan kararlarda örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Ireland vd., 2003: 970).

1970’li yıllardan itibaren örgüt kültürü kavramının ivme kazanması kavram ile ilgili çalışmaları beraberinde getirmiştir. Bu çalışmada ise son on yılda hem yurt içi hem de yurt dışında yapılmış olan çalışmalar derlenerek aktarılmıştır.

Dani vd. (2006), Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli’ndeki klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün güven ile olan ilişkilerini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlarda örgütlerin, hiyerarşi ve pazar karışımı kültürden klan tipi kültürü tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca klan kültürü ile güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Erdem (2007), Elazığ ilinde 256 hastane çalışanı ile hastanelerde görülen örgüt kültürü tipi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında hastanelerde daha çok hiyerarşi kültürünün, ikinci olarak ise pazar kültürünün var olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek için pearson korelasyon katsayısı kullanılarak test yapılmış ve klan ve adhokrasi kültürünün bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi ve pazar kültürünün ise bağlılığı negatif yönde etkilediği görülmüştür. Yiing ve Bin Ahmad (2009), örgüt kültürünün liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olup olmadığını ve örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi Malezya’daki MBA öğrencileri ve onların

araştırma arkadaşlarından oluşan 238 kişi ile araştırmıştır. Elde edilen veriler sonucunda liderlik davranışları ve örgütsel bağlılığın anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkide örgüt kültürünün önemli bir aracı değişken olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkili olduğu ancak iş performansı ile bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ek olarak sadece destekleyici kültürün örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilediği elde edilmiştir. Aydınhan ve Gökse (2012) ise, iki ayrı ilde bulunan ihtisas ve genel hizmet hastanelerinden toplam 343 işgören ile hastanelerde örgüt kültürü türünü belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgular neticesinde genel olarak hastanelerde hiyerarşi kültürün ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hiyerarşi kültürünün görüldüğü hastanelerde hiyerarşinin neden olduğu tutum ve davranışlar nedeniyle işgörenlerin motive olamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan ihtisas hastanelerinde adhokrasi, genel hizmet hastanelerinde hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu görülmüştür. Hekimlerde ise piyasa, yardımcı sağlık personelinde adhokrasi ve erkek çalışanlarda piyasa kültürünün daha baskın olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bigliardi vd. (2012), örgüt kültürünün iş tatminine olan etkisini Emilia Romagna bölgesinde (İtalya’da) ilaç sektöründeki beyaz yaka çalışanları üzerinde araştırmıştır. Bulgular sonucunda bürokratik kültürün iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Ancak yenilikçi ve destekleyici kültürün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Hogan ve Coote (2013), örgüt kültürü, yenilik ve performans ilişkisini Schein’in modeline göre Sidney ve civarında bulunan 91 hukuk firması ile incelemiştir. Analizlere göre örgüt kültürünün katmanları olan normların, artifaktların ve yenilikçi davranışların örgüt performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca özellikle yeniliği destekleyen hizmet işletmelerinin amaçlarına yönelik bir örgüt kültürü oluşturmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Cho vd. (2013), örgütsel öğrenme çerçevesinde örgüt kültürü ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 406 kişi ile Kore’de gerçekleştirilen araştırmada gelişimsel ve rasyonel kültürün örgütlerde daha baskın olması gerektiğini ortaya koymuştur. Hiyerarşi kültürünün ise örgüt ve çalışanlar için iyi olmadığı sonucu elde edilmiştir. Öte yandan Kaya ve Kesen (2014), insan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin işgören performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma Kayseri’de imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan 425 işgören üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizlere göre personeli seçme, işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performans ile ilgili yapılan geri bildirimlerin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği ve aynı zamanda pazar kültürünün de performansı artırdığı görülmüştür. Erbil (2015), inşaat sektöründe 5 adet yüklenici ve 5 adet tasarımcı firma üzerinde örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimini belirlemek amacıyla çalışmasını gerçekleştirmiştir. Elde ettiği

bulgulara göre her iki firmada da klan kültürünün hâkim olduğu ve yüklenici firmaların daha fazla girişimci olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra firma büyüklüğü ve yaşı ile örgüt kültürü ve girişimcilik arasında anlamlı bir ilişkinin, girişimcilik ve eğitim düzeyi arasında ise ters yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Lapina vd. (2015), örgüt kültürü ve kalite yönetiminin teorik yönlerini, birbirleriyle olan ilişkilerini ve üniversitenin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi üzerindeki etkisini bulmayı amaçlamıştır. Araştırma Letonya'da bulunan Riga Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, örgüt kültürünün kalite yönetimi için bir zemin oluşturduğunu ve doğrudan gelişime bağlı olduğunu göstermiştir. Kısaca performansta olumlu değişimlerin yaşanması için örgüt kültürü ve kalite yönetimi ile ilgili ilişkinin koordineli gitmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

4. Personel Güçlendirme

4.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Literatüre bakıldığında güçlendirme ile ilgili yapılan uygulamaların uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi devriminden önce mallar, tüm süreç (üretimin planlanması, tasarım problemlerinin çözülmesi ve inşası) sorumlu olan esnaflar tarafından yapılmaktaydı (Wilkinson, 1998: 41). 1920'li yıllara gelindiğinde ise bilimsel yönetimin öncüsü sayılan F.W. Taylor'un düşünceleri, yönetimdeki işlerin azaltılmasına ve küçük görevlere dönüştürülmesinde etkili olmuştur. Temel amaç, verimliliğin artırılması olması dolayısıyla Taylor, standart iş yöntemleri geliştirerek hammadde, üretim araç ve gereçlerinde standartlaşma yoluna gitmiş, işleri basitleştirmiş, zaman ve hareket etüdlerini düzenleyerek parça başı çalışma sistemine geçilmesini sağlamıştır. Taylor'un bireye bakış açısının daha çok teknik olması, bireylerin yönetime bağımlı olarak hareket etmelerini sağlamıştır (Taylor, 2006). 1950 ve 1960'lı yıllarda ise örgütlerin sadece verimliliğe odaklanmalarının yanlış olduğunu bireylerin motivasyonlarının da önemli olduğu görüşünü savunan neoklasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Elton Mayo ve Hawthorne çalışmaları sonucunda bireyler karar verme süreçlerine katılmaya başlamış, grupların oluşturulması ile işgörenlerin arasında arkadaşlık bağları oluşmuştur (Hart, 1950: 549). Bu görüş sonucunda önem kazanmaya başlayan birey sayesinde, güçlendirme kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Hornstein, 2004: 3). Güçlendirmenin temeli olan teorilerden biri de Mc Gregor'un X ve Y teorisidir. Y teorisinde işgörenler sorumluluk alabilmekte, kararlara katılabilmekte ve liderler tarafından yetki kullandırılabilir. Bu yönüyle Y teorisi birey ve demokratik eğilimli bir teoriyi ifade etmektedir (Pitts, 2005: 7; Eren, 2016: 41). Personel güçlendirme kavramı günümüz anlamıyla 1980'li yıllarda ilk kez kullanılmaya başlamış ve 1986 yılında Block'un

‘The Empowered Manager’ adlı çalışması ile literatüre kazandırılmıştır (Demir, 2010: 8). Bu kavramın gelişimini tamamlaması ise Thomas ve Velthouse (1990) ve Conger ve Kanungo’nun (1988) yapmış oldukları çalışmalarla gerçekleşmiştir (Gümüştekin, 2015: 135).

Tarihsel geçmişe bakıldığında görülen değişim, güçlendirmenin ortaya çıkmasının nedenlerini ortaya çıkarmaktadır. Özetlemek gerekirse güçlendirmenin ortaya çıkmasının temel sebepleri, örgütlerde rekabetin artması ile yeniliklere ve özgürlüğe olan ihtiyacın artması, bireyin öneminin artması ve dolayısıyla verimliliğin artışı için onların kararlara katılımının sağlanması ihtiyacı, örgütlerin elde ettiği çıktılarını (ürün, hizmet) geliştirmesinin stratejik öneminin artması ve öğrenen örgüt yaratma ihtiyacının oluşmasıdır (Çavuş, 2008: 1289).

Günümüzde örgütler açısından etkileri oldukça belirli olan değişiklikler yaşanmaktadır. Örgütlerin bu değişikliklere ayak uydurabilmeleri yani rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için onları geleneksel yönetim tekniklerini kullanmak yerine yeni yönetim teknikleri arayışına sürüklemiştir. Bu yönetim tekniklerinden biri de personel güçlendirmedir (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Conger ve Kanungo’ya göre güçlendirme, örgütlerde karşılaşılan güçsüzlüklerin tespit edilerek bu olumsuzluğun giderilmesi ve bireylerin özgüveninin artırılmasını kapsayan süreçtir (Conger ve Kanungo: 1988: 478). Güç aslında bilinen anlamıyla yetki demektir. Bunun yanı sıra güç kavramı kapasiteyi ve enerjiyi de ifade etmektedir. Böylece güçlendirme kavramı Thomas ve Velthouse için enerji vermek demektir (Thomas ve Velthouse, 1990: 667). Öte yandan güçlendirme, bireylere örgüt içerisinde yetenekleri doğrultusunda uygun sorumluluklar ile birlikte artırılmış güç ve otorite verilmesidir (Klagge, 1998: 548). Coffey (1994), bireylerin motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu, yetenek ve becerilerine olan güvenlerinin arttığı, durumları kontrol altına alabileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirilebilmesini sağlayan uygulama ve koşulların tümü olarak tanımlanmıştır (Kitapçı vd., 2013: 51). Bu iki tanımda çıkarılan ortak görüş, bireylerin sahip oldukları gücün farkında olarak bu gücü örgütün amaçları için kullanmalarındır. Burada güç ile ifade edilmek istenilen örgüt içerisinde hâkim olan hiyerarşi ya da maddi anlamda sahip olunan bir güç değildir. Bireylerin kişisel gelişimlerini, kendilerine güvenmelerini ve diğer bireyler ile etkili ve faydalı ilişkiler kurma yeteneklerinin güçlendirilmesinin sağlanmasıdır (Kitapçı vd., 2013: 51). Ripley (1992) ise personel güçlendirmeyi üç farklı bakış açısı ile ele alarak tanımlar yapmıştır. Bir kavram olarak personel güçlendirme, otoritenin yönetsel ayrıcalığı olan karar verme veya onay yetkisinin işgörenlere verilmesidir. Bir felsefe ve örgütsel davranış uygulamaları olarak personel güçlendirme, örgüt vizyonunun paylaşılması ile işgörenlerin

kendi kariyerlerine ve amaçlarına ulaşmalarına izin verilmesidir. Örgütsel bir program olarak ise, işgörenlerin ve örgütün başarılı olabilmesi için onların bilgi ve yeteneklerinin en üst düzeye getirilmesine izin verilmesidir (Ripley ve Ripley, 1992: 21). Brymer’da (1991: 59) personel güçlendirmeyi, örgütteki karar verme sürecinin yönetimden uzaklaştırılması ve bu sayede yöneticilerin iş görenlere daha fazla özerklik ve takdir hakkı sağlaması olarak tanımlamıştır.

4.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlar İle İlişkisi

Personel güçlendirme kavramının, yetki devri, katılmalı yönetim, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile benzerlik göstermektedir. Ancak literatür incelendiğinde güçlendirmenin oluşturulmasında bu kavramların aracı bir rol oynadığı görülmektedir. Dolayısıyla güçlendirmenin bu kavramlardan daha geniş bir anlama sahip olduğu ifade edilebilir. Yetki, emir verme hakkı diğer bir deyişle bir başkasına bir şeyi yaptırabilme hakkı olarak tanımlanmaktayken, güç, bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını etkileyebilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2014: 435). Yetki devri ise bir yönetici ya da liderin bir bireye ya da gruba karar verme hakkı tanınması ve sorumluluk vermesi anlamına gelmektedir (Yukl ve Becker, 2006: 213). Yetki devrinin temel niteliği, yönetici ya da liderin daha iyi sonuç alabileceği bir durumda yetkilerinin bir kısmını asta devretmesidir. Güçlendirmede ise, yetkinin tamamen işgörene devredilmesi söz konusudur. Yani işgörenin yetenek ve bilgilerini artırabilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi, gerekli kararları alabilmesi ve işe ilişkin tutumunu değiştirebilmesi ile ilişkilidir (Karakaş, 2014: 83). Sonuç olarak güçlendirmede iş esnasında kullanılan yetki ile işin sonuçlarından kaynaklanan sorumluluk işgörene ait olmaktadır (Çöl, 2004: 4).

Günümüz koşullarında sahip olunan bilgi ve kültür düzeyinin sürekli artması da, bireylerin örgütlerde yönetime katılma isteklerinin çoğalması sonucunu doğurmuştur. Yönetime katılım, karar alma sürecinde aktif olan bireylerin oluşturmuş oldukları grup yönetimidir (Eren, 2016: 474). Nykodym vd. (1994: 45) katılmalı yönetim ve güçlendirmenin aynı anlama geldiğini belirtirken, Hickey ve Lotto (1998: 2) personel güçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Conger ve Kanungo (1988: 473) ise güçlendirmenin temelinde katılmalı yönetim anlayışının bulunduğunu ve güçlendirmenin literatürde kalite çemberleri, hedeflere göre yönetim ve işgörenlerin hedef belirleme gibi yönetime katılma teknikleriyle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan işgörenlerin katılımı, işgören ve işveren arasında dayanışma oluşmasını, işgörenlerin motivasyonunun artmasını ve işleri ile ilgili olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. İşgörenler ancak bu katılımı gerçekleştirdiğinde kendilerini

güçlenmiş hissetmektedir (Bowen ve Lawler, 1992: 35). İşgörenlerin karar verme sürecine katılımı istek, yetenek ve bilgileri ile örgütün katılımı teşvik ve hazmedebilme seviyesi katılımın derecesini belirlemektedir. Bu bağlamda örgüt ve işgören katılım unsurunun temel değişkenleridir. Güçlendirme ise, işgörenlerin kendilerine tanımlanan görevleri ile ilgili kararlarda rol oynamaları ve örgütün bunu kabullenebilmesi durumudur. Fakat yönetime katılmadan farklı olarak güçlendirmede, kararların uygulanması esnasında da işgörenin aktif bir rol oynaması söz konusudur (Bedük ve Tambay, 2014: 323). Sonuç olarak güçlendirilmiş işgörenin işin sahibi olarak görüldüğü ifade edilebilir (Giderler, 2015: 64).

Güçlendirme ile benzerlik gösteren diğer kavramlardan biri de motivasyondur (Thomas ve Velthouse, 1990). Motivasyon, bireylerin harekete geçmesini sağlayarak onları yönlendiren, istek, ihtiyaç ve korkularının tümüdür (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Motivasyon kavramı örgütün daha verimli sonuçlara ulaşabilmesi için işgörelere ne verilmesi ya da ne yapılması ile ilgilidir. Bu durumda işgörelerin performansının artırılması ön plandadır. Güçlendirme kavramı ise, işgörelerin başarılı olabilmeleri ve işleri ile ilgili karar alabilmeleri için örgütün hangi eylemleri yerine getireceğı ile ilgilenmektedir. Güçlendirmede asıl olan işgörelerin risk alabilmeleri, yeniliklere açık olabilmeleri ve yetki ve sorumluluk bilincine sahip olabilmeleri için motive edilmesi söz konusudur (Giderler, 2015: 65; Gümüştekin, 2015: 146). Thomas ve Velthouse'da (1990: 666) örgütteki bireyler için güçlendirmenin bir iç motivasyon olduğunu ileri sürmüştür. 1960'lı yıllarda alternatif bir paradigma olarak literatürde yerini alan diğer bir kavramda iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme, işgörelerin performanslarının denetiminin ve geri bildiriminin yapılması ile işlerini anlamlı bulmalarının sağlanması amacını taşımaktadır. Bazı kararların alınmasında fırsatlar tanınması işin zenginleştirilmesini sağlamaktadır. İlgili literatürde, iş ile ilgili içsel motivasyonun iş tatmini açısından oldukça önemli bir rol oynadığı öne sürülmüştür (Wilkinson, 1998: 41). Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirmiş olduğu iş zenginleştirme modeli, beceri çeşitliliğı, görevin önem ve anlamı, özerklik ve iş geri bildirimi olmak üzere beş temel iş karakteristiğinden oluşmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 689). Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme kavramı genel olarak birbirlerine benziyor olsa da iş zenginleştirme personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde rol oynayan faktörlerden biridir. Güçlendirme, bireylerin görevleri ile ilgili bir etki yaratmaktadır. Yani işleri ile ilgili bir kontrol mekanizmasıdır (Spreitzer, 1996: 484). Zenginleştirilmiş bir işte çalışan bireylerin ise bu etkiyi yaratabilmesi pek olası değildir. İki kavram arasındaki diğer önemli hususlardan biri de işin zenginleştirilmesinin güçlendirmenin sadece boyutlarından biri olmasıdır. Dolayısıyla işin zenginleştirilmemiş olması personelin güçlendirilemeyeceğı anlamını taşımamaktadır

(Spreitzer, 1996: 485). Öte yandan güçlendirmede bireyler iş çevreleri ile olan ilişkiler üzerine yani daha bireysel olarak algılamalara odaklanmaktadır. İş zenginleştirmede ise bu durum kendini hem birey hem de işin kendisi üzerine odaklanıldığı şekliyle göstermektedir (Akçakaya, 2010: 154).

Sonuç olarak bu kavramların güçlendirme ile benzerlikler göstermesine rağmen farklı anlamlara sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, yetki devrinde yöneticilerin yetkilerinin bir bölümünü devretmesi söz konusu iken güçlendirmede yetkinin tamamının devredilmesi söz konusudur. Yönetime katılım durumunda ise bireylere bu süreçte imkân tanınması söz konusu iken, güçlendirmede birey sürekli bu sürecin içerisinde yer almakta ve kendisini işin sahibi gibi hissetmektedir. Motivasyon kavramında örgütün verimliliği ön planda tutularak işgörenlerin performansına odaklanılmaktadır. Güçlendirme de ise motivasyon ile işgörenlerin yetenek ve becerilerinin arttırılması durumu mevcuttur. İş zenginleştirme, işin kendisi ve niteliklerine odaklı iken, güçlendirme de kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanmaktadır. Özetle bu unsurların varlığı, güçlendirmenin nitelikli faydalar sağlaması açısından oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir.

4.3. Personel Güçlendirmenin Kuramsal Boyutları

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri için bireylerin yetenek ve becerilerine gereksinim duyduğu ifade edilebilir. Örgütler bu ihtiyaçlarını hiyerarşiye alternatifler yaratarak ve karar verme biçimlerini değiştirerek işgörenlerin belirli yetkilere sahip olabileceği uygulamalarda bulunmaktadır (Randolph ve Sashkin, 2002: 102). Güçlendirme kavramını çeşitli bakış açıları ile ele alınmaktadır. Fakat literatürde genel olarak davranışsal (ilişkisel) ve psikolojik (bilişsel) güçlendirme olarak iki boyutta incelenmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

4.3.1. Davranışsal (İlişkisel) Boyut

Davranışsal yaklaşımın öncülerinden olan Kanter (1993), örgütte oluşan negatif tutum ve davranışların açıklanması ile ilgili teoriyi geliştirmiş ve örgütsel yapı ve işgörenlerin davranışlarının birbiriyle ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Altındış ve Özutku, 2011: 164). Ona göre davranışsal gücün oluşmasını sağlayan unsurlardan biri bilgidir. Bilgi, örgütte bilginin paylaşılarak iletişim sağlanmasıdır. İkinci unsur destektir. Destek bireylerin birbirlerinden ve yöneticilerinden almış oldukları desteği ifade etmektedir. Son unsur olan kaynak ise görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için zorunlu olan birey, para ve araçların tümüdür (O'Brien, 2010: 6). Diğer bir çalışmaya göre ise davranışsal yaklaşımın

temelini yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü ve karizmatik güç oluşturmaktadır (Erdem vd., 2016: 162). Davranışsal boyut yöneticilerin iş tanımlarını ve ne yapmaları gerektiğini ifade etmenin yanı sıra güçlendirmenin gerçekleştirilmesinin önüne geçen kısıtlamalara karşı hangi önlemlerin alınacağı ile de ilgilidir (Psoinos vd., 2000: 212). Öte yandan davranışsal boyuta göre güçlendirme, belirli sınırlar içinde işgörenlere karar verme özgürlüğü tanınması ve onların yetenek ve birikimlerinden yararlanabilmek amacıyla teşvik edilmesi sürecidir (Cacioppe, 1998: 265). Blanchard vd. (1999) güçlendirmenin oluşturulması için örgütte doğru bilgilerin paylaşılması, sınırlar çerçevesinde özerklik oluşturulması ve hiyerarşi yerine kendi kendini yönetebilen bireylerin olmasının gerekliliğini öne sürmüştür (Randolph ve Sashkin, 2002: 104). Yang ve Lee ise ilişkisel boyuttaki güçlendirmeyi, yöneticilerin yetki ve güçlerini kaybettikleri, işgörenlerin ise yetki ve sorumluluk kazandıkları bir oyun olarak ifade etmiştir (Yang ve Lee, 2009: 14).

Bu bilgilere göre yetki ve sorumluluğun işgörene verilmesi, kişinin daha fazla çaba göstermesine neden olacaktır. Bunun yanı sıra karşılıklı oluşan güven, iş tatmini duygusunun artmasını sağlamakta ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma sürecini kolaylaştırmaktadır (Pelit vd., 2011: 786). Yöneticiler tarafından olumlu yönlerine bakıldığında ise onları günlük işlerine ve yönetimdeki görevlerine ayırdıkları vakitleri iş görenlerin gelişimine hatta kendi kariyer yollarını ilerletmenin yollarını aramaya imkân tanımaktadır (Tetik, 2015: 410). Öte yandan davranışsal güçlendirmenin sadece örgüt merkezli olması ve gücün düzeyinin belirli olması bazı sınırlılıkları ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Yukarıda anlatıldığı üzere davranışsal güçlendirilmenin temelinde yöneticinin sahip olduğu gücünün bir kısmını işgörene devretmesi durumu vardır. Bu durum bazı yöneticilerin isteksiz davranmasına sonuç olarak da güçlendirmeyi etkin bir şekilde gerçekleştirmemesine neden olmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2011: 4).

4.3.2. Bilişsel (Psikolojik) Boyut

Psikoloji literatürüne göre güç ve kontrol kavramı bireylerin motivasyonunu etkileyen bir faktör olarak kullanılmaktadır. Motivasyonel anlamdaki güç ise Conger ve Kanungo'ya göre kişisel öz yeterliliğe olan inancı ifade etmektedir. Yönetimin faaliyetlerinin işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenen araştırmacılar güçlendirmeyi işgörenlerin kişisel öz yeterliliklerinin artırılması olarak tanımlamıştır. Ancak bunun yeterli olmadığını da ifade eden yazarlar işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artırılmasının gerekliliğine de vurgu yapmıştır (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Aynı şekilde Thomas ve Spreitzer de psikolojik güçlendirmenin, işgörenlerin algılamalarına dayalı olarak kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri ile ilgili olduğunu açıklamıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Spreitzer,

1995,1446). Bu durumda yönetimin faaliyetlerinin işgörenlerin güçlendirilmesi amacıyla yaptığı her şeyin aslında bireylerin bu faaliyetleri nasıl algıladığı ile ilgili olup, koşulları belirleyen çalışanlar olduğu söylenebilmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin psikolojik boyutu ile ilgili Bilişsel Güçlendirme Modeli'ni geliştirmiştir. Bu modelin temelini çevresel olayların, görev değerlendirmelerinin ve davranışın sürmekte olan döngüsü oluşturmaktadır. Çevresel olaylar, devam eden görev davranışının sonuçları hakkında gelecekteki davranışla ilgili koşullar ve olaylar ile ilgili bireye veri sağlamaktadır. Bu verilerin, bireyin etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçimle ilgili görev değerlendirmelerini şekillendirdiği düşünülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669). Etki, bir bireyin örgütte başkalarının çalışmalarını, kararlarını ve sonuçlarını etkileyebilmesine olan inançtır (Sigler ve Pearson, 2000: 29). Yeterlilik diğer bir ifade ile öz-etki (Thomas ve Velthouse, 1990: 672), işgörenlerin kendi becerilerine ve kapasitelerine duydukları güven seviyesidir (Spreitzer, 1995: 1443). Conger ve Kanungo'ya (1988: 474) göre de öz yeterlilik inancını güçlendiren herhangi bir yönetim stratejisi, çalışanların daha güçlü hissetmelerine neden olmaktadır. Boyutlardan bir diğeri olan anlamlılık ise, bireyin kendi idealleri ya da standartlarıyla ilişkili olarak görevin amaç ya da hedefinin değerlendirilmesidir. Diğer ifade ile verilen görevlerin bireyler tarafından önemsenmesidir. Bir örgütte yüksek seviyede anlamlılığın olması, bağlılığa, katılıma ve motivasyonun oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Son boyut olan özerklik, bireylere görevleri ile ilgili işe başlama ve düzenleme konularında kararlar almalarında tanınan seçme hakkını ifade etmektedir (Bolat, 2003: 210).

Personel güçlendirmenin boyutları ilgili literatürde yönetimin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığı konularında olmak üzere iki şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ise güçlendirmeye, yöneticilerin faaliyetleri (davranışsal boyut) açısından yaklaşmıştır.

4.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Bir örgütte personelin güçlendirilebilmesi için örgüt kültürü ile entegre olması gereken bazı unsurlar mevcuttur. Bu unsurlar katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yönelme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamındaki esneklik ve transformasyonel liderliktir.

Katılım ve karar verme yetkisi, hedef belirleme, sorunları çözme, işgörenlerin karar alma süreçlerine doğrudan dâhil olma, politika organlarında temsilcilik gibi faaliyetleri ifade etmektedir (Rodrigues, 1994: 30). Bir örgütteki yöneticilerin karar alma sürecinde

işgörenlerine bu hakkı tanımaları personel güçlendirmenin oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Katılım sağlanması ise örgüt içerisinde yeniliği, yaratıcılığı ve girişimciliği artırması beklenmektedir (Karakaş, 2014: 88). İşgörenlerin katılımının sağlanmasının örgüt kültürü ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Şöyle ki örgütte hâkim olan kültür ile yöneticilerin tutum ve davranışları çeşitlilik göstereceğinden personeli güçlendirmenin bu boyutunun örgüte göre de farklılık göstermesi beklenmektedir. Ancak bireye yetki verilmesi onu diğer örgüt üyelerine karşı da sorumlu davranması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşgörenler sınırlı çalışma alanları içinde hareket etmek için bir sorumluluğa sahip olduğunu algıladıklarında ise eylemlerinden ve eylemsizliklerinden sorumlu tutulmakta ve güçlendirilmektedirler (Collins, 1995: 31). Sorumluluk duygusu ayrıca bireylerde takım ruhunu oluşturmakta ve birbirlerine olan güvenlerini de artırmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 298).

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılmasıdır. Bilgi işin akışını, verimliliği, dış çevreyi ve örgüt stratejilerini içerirken bilgiye erişim de bireylerin birbirlerinin sahip oldukları görev ve sorumluluklarını anlamlandırmalarına yardımcı olmaktadır (Spreitzer, 1996: 488). Örgütün başarılı olabilmesinin koşullarından biri bilgiye her şekilde ve zamanda ulaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla bu durum örgütlerin kendilerine ait bir bilgi sistemini kurmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Akçakaya, 2010: 157). Bir örgütte katılım ve karar yetkisi verilmesinin sonuçlarından birinin yenilik olduğu literatürde görülmektedir. Yani güçlendirme uygulamalarının yapılması birbirini takip eden eylemleri de beraberinde getirmektedir denilebilir. Bir örgütte yenilik eylemlerinin varlığı örgütün sahip olduğu iklim ve kültüre, örgütsel ve bireysel proje seviyesinde yönetim tarzına ve materyal kaynakları ile para, birey ve zaman gibi kaynaklarına göre değişiklik göstermektedir (Zahrani vd., 2012: 7331). İlgili literatürde bu konu ile ilgili Elenkov ve Manev (2009) kültürün yenilikçilik üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Jung vd. (2003) ise güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Bir örgütte güçlendirmenin gerçekleşebilmesinde rol oynayan diğer faktör ise işgörenlerin ortak hedeflere yöneltilmesi durumudur. Bu yönlendirmeyi sağlayan etkinin örgüt kültürü ve üst yöneticiler olduğu ifade edilebilir. Ancak güçlendirme eylemine başlamadan önce örgütün sahip olduğu değerleri, misyonu ve vizyonu bireyler ile uyumlaştırılmalıdır. Örgüt üyeleri arasında güvensizliğin ve eşitsizliğin var olması ise ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeyi engelleyen faktörlerdir (Şenel, 2006: 56). Sayılan faktörler arasında güven örgüt içerisinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Güven

ortamının sağlanması ile işgörenlerin daha fazla sorumluluk almaları cesaretlendirilmektedir (Lashley, 1995: 31). Bu durum güçlendirilmiş personelin oluşmasını sağlamakta etkin ve verimli çıktıları beraberinde getirmektedir. Örgütlerde yapılan güçlendirme çalışmaları arasında işgöreni eğitime ve geliştirmede bulunmaktadır. İşgörenlerin eğitim ve gelişimlerine destek olunması onların kendilerine olan özgüvenlerinin artışına sebep olduğundan işten alınan performans ve verimlilik seviyesinin de doğrudan artış göstermesi beklenmektedir. Sağlanan eğitim ve gelişim desteği aracılığıyla işgörenler, problem çözme yetkinliklerini ve karar verme niteliklerini artırarak oluşabilecek sorunların büyümesinin önüne geçebilmektedir (İlisu, 2012: 23). Örgütler açısından bakıldığında bu durum zaman ve maliyet kaybı olarak görülmemelidir. Literatürde ise uzun vadede işgören devir oranının eğitim sayesinde azaldığı görülmektedir. Bu unsurların yanı sıra örgütte açık bir iletişim ortamının varlığı, takım çalışması ve çalışma ortamındaki esneklik de oldukça önemlidir. Öte yandan bilgiye ulaşabilmek kadar bu bilgiye nasıl ulaşıldığı da önemlidir. Çift taraflı iletişimin sağlanması ve yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 156).

Takım güçlendirmesinin yapılması ise ortak amaçlara yönelinmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kirkman vd.'de (2004: 177) yapmış oldukları çalışmalarında takım güçlendirilmesinin yapılmasının sonucu olarak işgörenlerin performans seviyesinde yükselme olduğu sonucuna ulaşmıştır. Esneklik kavramı ise üretim kapasitesini çevre ve pazar taleplerinde yaşanan değişikliklere uyarlama yeteneği olarak literatürde yer almaktadır (Kahreh vd., 2011: 30). Örgütlerin temel yapı taşlarından biri de liderleri ya da yöneticileridir. Geçmiş dönemlerde yöneticilerin belirli becerilere sahip olması beklenirken, günümüzde örgütlerin işleyişinde ve yapılarında başlı başına değişikliklerin yaşanması yöneticilerin ya da liderlerin de basmakalıplardan sıyrılarak farkındalık yaratması gerekliliği ön plana çıkmıştır (Gürbüz ve Sığrı, 2014:34). Böyle bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkan transformasyonel liderler, işgörene vizyon kazandırma, onların potansiyelini ortaya çıkarma, geliştirme ve onlara güven kazandırma gibi niteliklere sahip kişilerdir. Güçlendirilmiş personel yaratmanın unsuru olan yetki ve sorumluluk verilmesi ancak liderler tarafından onaylandığında gerçekleşmektedir (Eren, 2016: 519). Öte yandan transformasyonel liderin davranışları sonucunda işgörenin iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı da artmaktadır (Lok ve Crawford, 2004: 324). Sonuç olarak transformasyonel liderin personel güçlendirme konusunda önemli bir yerde olduğu açık bir şekilde görülmektedir.

4.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yöntemleri

Personel güçlendirmenin yapılmasından çok başarıya ulaşip ulaşmaması önemlidir. Örgütü başarıya götüren faktörlerden en önemlisi ise örgüt kültürüdür (Honold, 1997: 208).

Bu nedenle personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için bir örgütün öncelikle kendi kültürünü tanıması ve değerlendirmesi sonrada gerçekleştireceği güçlendirme yapısına göre kültürünü şekillendirmesi gerektiği ilgili literatürde görülmektedir. Konu ile ilgili Foster-Fishman ve Keys'de (1995: 367) yapmış oldukları çalışmalarında güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için uygun bir örgüt kültürünün var olması gerektiğini söylemiştir. Liderler tarafından verilen yetki ve sorumlukların işgörenlerce kabul edilip edilmemesi ise güçlendirme sürecinin seyrini değiştirebileceğini ifade ederek her güçlendirme uygulamasının her örgüt için uygun olmadığını ifade etmiştir. Bir örgütte vizyonun oluşturulması ile başlayan personel güçlendirme süreci işgörenlerin özelliklerinin bilinmesi, onların gelişimine destek olunması, açık iletişim ortamının yaratılması, bilgi paylaşımlarının yapılması ve biz bilincinin oluşturulması gibi değerler ile bütünleştirilmektedir. Bunların yanı sıra güçlendirmenin yapılmasını engelleyecek olan bazı unsurların da önüne geçilmesi gerekli görülmektedir (Çavuş, 2008: 1291).

Güçlendirme çalışmaları yaptığı bilinen örgütlerden biri Mazdadır. Mazda inisiyatif alabilen, sağduyulu ve ekip çalışmasına uyum gösterebilecek özelliklere sahip olan çalışanları işe almaktadır. Bu özellikler güçlendirmenin yaratılmasında işgörenlerin sahip olması gereken nitelikler olarak bilinmektedir. Mazda işe alınacak bireyleri sürekli kontrol etmekten ziyade yetkiyi onlara vereceklerini vurgulamaktadır (Collins, 1995: 32). Bu yönüyle Mazda'nın güçlendirme çalışmalarına daha işe alım sürecinde başladığı söylenebilir.

Hizmet işletmeleri arasında lider konumda bulunan Marriot oteli ise “mutlu müşteriler”e sahip olmak için “mutlu işgörenler”in varlığının önemli olduğunu vurgulayarak bunu sağlayan unsurun toplam kalite yönetimi ve işgörenlerin güçlendirilmesi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Lashley ve McGoldrick, 1994: 27).

Harvester Restoran'ında ise güçlendirme, yetki devrinin işgörene verilmesi ile yapılmaktadır. Burada çalışanlar kendi görev dağılımlarını yapmakta, iş rotalarını belirlemekte, kendi ekiplerinin koordinatörünü belirlemekte ve takımları için üyeleri kendileri seçmekte ve eğitmektedir. Şef ve garsonlar ise kendi stoklarının takibinden, hijyen kontrolünden, kendilerinin ve müşterinin problemleri ile ilgilenmekten sorumludurlar (Lashley ve McGoldrick, 1994: 33).

Personel güçlendirmeyi uygulayabilen örgütlerden bir diğeri de Eastman Kodak'dır. Kodak'ın kendi kendini yönetmekte olan 1500 işgöreni vardır. Bu işgörenler yeni ürünlerin geliştirilmesi aşamasında yapılması gereken tüm eylem ve kontrollerden sorumludurlar.

Bir başka örnek Great Plains örgütüdür. Müşterilerin memnun edilmesinin yolunun “akıllı, mutlu ve güçlendirilmiş işgörenler” olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Great Plains

örgütü Arthur Andersen tarafından da “Müşteri Beklentilerinin Karşılanmasında Üstünlük” ve “İşgörenlerin Motive Edilmesi” ödüllerine layık görülmüştür. United Airlines ise, personeli güçlendirmek için onları müşterilerinin sorunlarını çözmeleri için sorumlu tutmuştur. Verilen hizmete karşı memnuniyetsiz olan müşterilere ise seyahat kredilerinin verilmesi, para iadelerinin gerçekleştirilmesi gibi uygulamalar yapmaktadır (Fragoso, 2000: 33). Güçlendirmeye farklı bakış açısıyla yaklaşan işletmelerden Mc Donald’s da yönetimde düzenleme yaparak işgörenlerin onlara söylenen faaliyetleri yapmalarını gerekli kılmıştır. Bu durum tüm işlerin işgörenler için sıralı ve rutin hale gelmesini sağlamasının yanı sıra yönetimin de kontrolü elinde bulundurmasına olanak tanımaktadır (Doğan, 2006b: 176). Yetkilendirme yoluyla güçlendirme yapan işletmelerden bir diğeri Wall-Mart’dır. Burada çalışan kasiyerler ürünlerin fiyatlarında belirli miktarlarda değişiklik yapabilme yetkisine sahiptir (Doğan, 2006a: 108).

Personeli güçlendirme uygulamalarının çok çeşitli olmasına rağmen yukarıdaki örneklerde daha çok işgörene örgüt kültürünün de etkisi ile yetki ve sorumluluğun verilmesi yönteminin uygulandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu personel güçlendirme boyutu sayesinde ise yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin örgütün başka alanlarında daha etkili kullanabilmelerinin yolu açmaktadır.

4.6. Personel Güçlendirmenin Öncül ve Sonuçları

Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda güçlendirme algısını artıran bazı faktörlerin varlığı ortaya konulmuştur. Literatürde genel olarak bu faktörlerin kişisel ve örgütsel öncüller olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

Spreitzer (1995), güçlendirmenin öncüllerinin kontrol odağı, öz saygı (benlik saygısı), ödüller ve bilgi paylaşımı olduğunu ifade etmiştir. Kişisel öncüllerden ilki olan kontrol odağı sosyal öğrenme kuramından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Kişilik özelliği olarak tanımlanan kavram ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır. Kontrol odağı, bireyin kendi davranışları sonucunda meydana gelen durumlar ile ilgili tutum, inanç ve beklentilerinde davranış tercihlerinin etkilenmesi olarak ifade edilmektedir. Rotter, bazı bireylerin dış kontrol odağı altında bazı bireylerin ise iç kontrol odağı altında bulunduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin davranışlarının çevresinden etkilenmesi durumunun dış kontrol altında olduğunun bir göstergesidir. İç kontrol odağında ise bireyin kendi davranışlarını etkilemesi durumu söz konusudur (Rotter, 1966: 2-3). İç kontrol odağına sahip olan bireyler daha fazla sorumluluk alma ve yüksek motivasyon özelliklerine sahipken (Thomas ve Velthouse, 1990: 674; Silvester vd., 2002: 72), dış kontrol odağına sahip bireylerin daha pasif bireyler oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıklamalara göre iç kontrol odağına sahip olan bireylerin hem

bireysel ilişkilerinde hem de iş yaşamında dış kontrol odağına sahip olan bireylere göre daha olumlu ve başarılı bireyler oldukları sonucuna ulaşılabilir. Kişisel öncüllerden ikincisi ise öz saygı (benlik saygısı) dır. Benlik saygısı, bireyin kendi kendini değerlendirmesi sonucunda kendini gururlu, değerli, etkili ve başarılı hissetmesi kısaca kendisini beğenmesidir (Özkan, 1994: 4). Benlik saygısı yüksek olan bireylerin kendi eksikliklerinin farkında olarak onları geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Benlik saygısı düşük düzeyde olan bireylerin ise kendilerine güvenmedikleri, diğer bireylere bağımlı oldukları, araştırmacı ve yaratıcı özelliklere sahip olmadıkları şeklinde literatürde yer almaktadır (Avşaroğlu ve Üre, 2007: 86). Spreitzer, benlik saygısı düşük olan bireylerin işlerinde herhangi bir farklılık yaratamayan bireyler olduklarını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1446). Açıklamalara göre benlik saygısı yüksek olan bireylerin güçlendirilmesinin daha kolay ve olumlu bir şekilde gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Bu öncüllere ek olarak personelini güçlendirmek isteyen örgütlerin ödül sistemlerini de dikkate almaları gerekmektedir. Ödül sisteminin bireysel başarıları dayanması her bir bireyin yetkinliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bireylerin, işe katılım ve karar verme sürecine etki edebilmeleri için de bu sistem gereklidir (Spreitzer, 1995: 1448). Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ise, güçlendirme uygulamalarının başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Spreitzer bilgiyi, performans ile ilgili olan bilgi ve örgütün misyonunu ilgilendiren stratejik bilgi olmak üzere ikiye ayırmıştır. Performans ile ilgili bilgiye sahip olan işgörenlerin gelecekte kendilerini geliştirebilmek amacıyla örgütteki birimlerin performanslarını bilmeleri, anlamaları gerekmektedir. Performans bilgisi aslında bireylerin örgütün bir parçası olduğuna inanmalarının temelidir. Örgütün misyonu hakkındaki bilgi ise bireyde anlam ve amaç duygusu yaratmaya yardımcı olduğu için oldukça önemli bir öncüdür (Spreitzer, 1995: 1447).

Spreitzer'da (1996) beş sosyal-yapısal özelliğin güçlendirmeye etkisini araştırmıştır. Bu örgütsel öncüller; sosyo-politik destek, örgütsel bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara erişim, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliğidir.

Sosyo-politik destek, bireyin örgütteki amirleri, astları ve arkadaşlarının gözündeki onayıdır. Bireyin diğer bireyler tarafından tutum ve davranışlarının onaylanması sonucunda ortaya çıkan sosyal destek, işin yapılmasında ve sosyal yapının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel destek sonucu oluşan karşılıklı güven ise örgüt içerisinde hâkim olan güçlerin yok edilmesini de sağlamaktadır (Spreitzer, 1996: 488). Öte yandan sosyo-politik desteğin işgörenlerin psikolojik güçlendirmesine de katkıda bulunacağı açık bir şekilde ifade edilebilir. Örgüt içerisinde bireyler arasında bilginin paylaşılması da güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. İşgörenlerin verimlilik, dış çevre, rekabet

ve firma stratejisi gibi işin akışı ile ilgili bilgilere erişimleri belirsizliğin ortadan kalkmasını sağlamakta, belirlenen hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırmakta ve kendilerini güçlü hissetmelerine olanak tanımaktadır (Spreitzer, 1996: 488). Bir diğer öncül olan kaynaklara erişimi Kanter (1986), yöneticilerin küçük iş birimleri ile çalışması ve takımlara ait bütçelerin olması şeklinde açıklamaktadır. Başka bir deyişle, işgörenlerin görevlerini daha nitelikli yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları araç ve gereçleri, fonları, mekân ve zamanı kullanabilmeleri olarak ifade edilmektedir. Bu sistem sayesinde bireyler kendilerini sorumluluklarını üstlenen, yeterli ve güçlü kişiler olarak hissetmektedir (Spreitzer, 1996: 489). İklim ise, örgütün kimliğini tanımlayan, üyelerinin örgütü anlamasını sağlayarak tutum ve davranışlarını yönlendiren bir kavram olarak açıklanmaktadır. Katılımcı örgüt ikliminde onay verme, işgörenlerin serbestliği ve bireysel katkının ön planda olması söz konusudur. Katılımcı örgüt iklimi olmayan örgütlerde ise kontrol ve emir verme durumu hâkimdir. Birey faktörünün önemini kavramış olan katılımcı örgütlerde işgörenler daha yaratıcı olmaktadır ve dolayısıyla örgütün başarısını da etkilemektedir. Son öncül olan rol belirsizliği, bireyin görevlerini yerine getirebilmesi için ihtiyacı olan bilginin eksikliği ve takım üyelerinin isteklerinin ne olduğunu anlayamaması olarak tanımlanmaktadır (Sager, 1994: 75). Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmediği örgütlerde, işgörenlerin görevden kaçma durumları söz konusu olmaktadır. Bu nedenle belirsizliğin en aza indirilmesi örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir (Spreitzer, 1996: 487).

Literatürde örgüt kültürü de önemli bir öncül olarak yerini almaktadır. Personeli güçlendirme düzeyinin örgüt kültürünün güçlü bir yapıya sahip olması ile ilişkili olması kültürün güçlendirme uygulamalarındaki önemini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, yöneticiler işgörenleri ile bir takım ruhu oluşturmakta, ödül sistemlerini başarıyla uygulayabilmekte, katılımı ve bilgi paylaşımını mümkün kılmaktadır. Bunların sonucu olarak da işgörenlerin iş memnuniyetleri ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Chiang ve Jang, 2008: 44). Ancak bir örgütte güçlendirme uygulamalarının yapılabilmesi için örgütün kültürü uygun değil ise değişikliğe gidilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında büyük bir etkiye sahip olan liderler bunu gerçekleştirecek olan bireylerdir. Schein konu ile ilgili olarak liderlerin bir kültür yarattığını ancak kültürlerin yeni nesil liderler tarafından yaratıldığını belirtmektedir (Doğan, 2006a: 97). Lider, işgörenlerin görev ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için onlara yol göstermeli, eğitim ve gelişimlerine destek olmalı, potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için teşvik etmeli ve bilgi paylaşımında bulunarak aradaki güven bağına güçlendirmelidir. Ayrıca geri bildirimlerde bulunarak hataları ders niteliğinde görmeleri gerektiği anlayışını benimsetmeli,

başarılarla ise ödüllendirme yoluyla cevap vermelidir Lider bunları nitelikli bir şekilde gerçekleştirdiğinde güçlendirme de amacına ulaşabilecektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Yukarıda açıklanan faktörlerin hem birey hem örgüt açısından olumlu çıktılara neden olduğu literatürde mevcuttur. Akın (2010), personeli güçlendirme algısının örgüt iklimi algısı ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktıların sağlanması üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kayseri’de büyük ölçekli bir imalat sektöründe 500 kişi ile araştırmasını gerçekleştiren Akın, güçlendirme algısı ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arslantaş (2007) ise dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini 233 işgören ile araştırmıştır. Bulgular, dönüşümcü liderliğin güçlendirmeye yönelik algı üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkisini araştıran Çöl (2008), uygulamasını 403 akademisyen üzerinde gerçekleştirmiştir. Güçlendirmenin anlam-yetkinlik boyutunun, performansa olan etkisinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Chen vd. (2014), yönetici kontrolleri ve güç mesafesi oryantasyonunun aracılığı ile psikolojik güçlendirmede güç paylaşımının etkilerinin artırılmasını araştırmıştır. Çin’deki iki telekomünikasyon şirketinde 469 işgören ile araştırmalarını gerçekleştiren yazarlar, güç paylaşımının psikolojik güçlendirme aracılığıyla iş performansının artırıldığı sonucuna ulaşmıştır. Spreitzer (1995) ise, Fortune 50 örgütlerinde çalışan 393 yönetici ile iş yerinde psikolojik güçlendirme adını verdiği çalışmasının uygulamasını gerçekleştirmiştir. Sonucunda ise bireysel performansa dayalı ödüllendirme, öz güven, içsel denetim odağı ve bilgiye erişim olanaklarının psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğine ulaşmıştır.

Sonuç olarak personel güçlendirme öncüllerinin yönetsel etkinliği, yaratıcılığı, performansı, örgüte olan bağlılığı, işten ayrılma niyetini ve güven duygusunu etkilediği yapılan araştırmalar aracılığıyla görülmektedir.

4.7. Personel Güçlendirme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütler artan küreselleşme ve gelişerek karmaşık bir hal alan teknoloji arasında işgörenlerine olduğundan daha fazla yüklenmekte ve yüksek müşteri beklentisi içerisinde girmektedir. Buna ek olarak geleneksel komuta ve denetim hiyerarşisinin uygulamada azalması da işgörenlerin inisiyatif almalarını, yaratıcı olmalarını ve sorumluluk bilincine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Bu durum açık bir şekilde güçlendirmeye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili son on yılda yapılan çalışmalar şu şekildedir:

Yıldırım ve Karabey (2016), örgüt kültürünün yeniliğe olan etkisinde personel güçlendirmenin rolünü araştırdıkları çalışmalarını turizm işletme belgesine sahip yıldızlı otel de çalışan 548 işgören üzerinde yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre personel güçlendirme ile klan kültürü etkileşiminin süreç ve strateji yeniliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra personel güçlendirme ile pazar kültürü etkileşiminde de ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliğini anlamlı düzeyde etkilemediği de belirlenmiştir. Ancak personel güçlendirmenin hiyerarşi kültüründe ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliğine olan etkisinde önemli bir faktör olduğunun ve personel güçlendirme düzeyi arttıkça hiyerarşi kültürünün yenilik üzerinde olumsuz etkilerini azaltmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm sektörü üzerinde yapılan bir diğer araştırma da Özer vd.'nin 2015 yılında yapmış oldukları personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine olan etkileri konulu çalışmalarıdır. İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde 794 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, güçlendirmenin artış göstermesinin iş tatminini doğru orantılı olarak artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yücel ve Koçak (2015), örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi havacılık sektörüne ait bir firmada, 310 kişi ile test etmiştir. Araştırmada güçlendirme ile klan ve adhokrasî kültürleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılrken, pazar ve hiyerarşi kültüründe negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Karakaş ve Serçek (2014), psikolojik güçlendirme algısının örgüte olan bağlılığına etkisini 234 otel çalışanı üzerinde test etmiştir. Mardin ve Diyarbakır illerindeki dört ve beş yıldızlı otellerden örneklemine oluşturan yazarlar, işgörenlerin güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koyarak personeli güçlendirmenin örgüte olan bağlılığı etkilediğini belirtmiştir.

Bedük ve Tambay (2014), Kahramanmaraş'taki bankacılık sektöründe 76 kişi ile araştırmasını gerçekleştirerek işgörenlerin güçlendirme algılarının artmasının itibar yönetimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini araştıran Kitapçı vd. (2013) ise, çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinden toplam 516 işgören ile çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Analizler sonucunda güçlendirmenin anlam boyutu hem kamu hem özel sektör için iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Güçlendirmenin etki boyutu, kamu sektöründe iş tatmini üzerinde pozitif bir

etkiye, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel sektördeki etki boyutu araştırıldığında işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Otonomi boyutuna bakıldığında özel sektörde işten ayrılma niyetine üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğunu ancak kamu işletmelerinde işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Doğan ve Demiral (2009) İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerinde bulunan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme uygulamalarının akademik personelin örgüte olan bağlılığındaki etkisini araştırmak için toplam 253 kişi ile anket yapmıştır. Analiz sonuçlarına göre personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile psikolojik sözleşmenin personelin duygusal bağlılığı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, normatif bağlılık üzerinde psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devamlılık bağlılığında ise personel güçlendirmenin seçim boyutu ve psikolojik sözleşmenin pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Boudrias vd. (2009), yönetsel uygulamaların personel güçlendirmeye olan etkisini, psikolojik ve davranışsal güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayarak 359 işgören ile araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetsel uygulamaların psikolojik güçlendirme ile yakından ilişkiyken, davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirmeye göre daha az ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin, yöneticiler, yönetsel uygulamalar ve işgörenler arasındaki davranışsal güçlendirme ilişkisine aracılık yaptığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Yang ve Lee (2009), personel güçlendirme, iş zenginleştirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. 302 işgören ile yapılan anketlerin sonuçlarına göre, güçlendirme ve iş zenginleştirmenin iş tatmini açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu, işten ayrılma niyetine dair ise deneysel kanıtlara ulaşamadığı belirtilmiştir.

Çöl (2008) ise personel güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri araştırmak amacıyla rastgele seçtiği 14 kamu üniversitesinden toplam 403 kişi ile anketini gerçekleştirmiştir. Test sonuçlarına göre anlam, yetkinlik ve özerklik boyutlarının işgören performansını olumlu yönde etkilediğine ancak etki boyutunun performans üzerinde herhangi bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Klidas vd. (2007), Avrupa'daki lüks otellerde işgörenlerin güçlendirilmesi yönetimi adlı çalışmasını İtalya, İngiltere, Belçika, Hollanda, Portekiz ve Yunanistan'daki Amerikan menşeli 16 tanınmış otelde yapmıştır. 533 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada eğitim ve

performans odaklı ödüllendirme yöntemi ile güçlendirilen işgörenlerin davranışlarında herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Fakat yüksek düzeyde müşteri odaklı departmanlarda çalışanlar yüksek derecede güçlendirilmiş davranış sergilemekte ve yüksek düzeyde güçlendirilmiş yönetim ile çalışanlar yine yüksek düzeyde güçlendirilmiş davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Chow vd. (2006) Guanzhou'daki bir Çin restoranında gelişmeye yönelik deneyim, güçlendirme ve örgütsel desteğin serviste çalışan işgörenlerin performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. 222 kişi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Analizlere göre de güçlendirmenin performansa olumlu yönde etki ettiği görülmektedir.

5. İşten Ayrılma Niyeti

5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüzde örgütlerin sürekli değişimin yaşandığı bir çevre içinde olması bir takım riskler ile karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Böyle bir ortamda, örgütün varlığının sürdürülebilirliğinin devamı ve rekabet avantajının yaratılabilmesinde bireyin büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanabilir. Bu nedenle birey ve örgütün uyum içerisinde çalışması gerektiği ifade edilebilmektedir. Öte yandan yöneticiler, bireylerin işten ayrılma niyetinin oluşmasını sağlayabilecek öncüllerin neler olabileceğini bulup gerekli önlemleri de alması gerekmektedir.

Genel bir ifade ile işten ayrılma niyeti, işgörenin yakın bir zamanda işine son vermek istemesi ile ilgili düşünceleridir (Mobley, 1982: 111). Rusbult vd. (1988: 599) ise, bireylerin işlerinden memnun olmamaları sonucunda göstermiş oldukları negatif yönlü eylemler olarak tanımlamaktadır. Öte yandan işten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmaya dair karar sürecini veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki bağlantıyı kapsamaktadır. İleri bir tarihte örgütten ayrılma olasılığı üzerinde duran kavram, bireyin örgütten ayrılma davranışı, davranışın hedefi (örgüt) ve davranışın oluşma zamanı yani yeni bir iş aramak üzerine kuruludur (Hughes vd., 2010: 353). Mobley vd.'de (1979) bireyin işten ayrılma niyetini, gönüllü işten ayrılma olarak belirtmiştir. Literatüre bakıldığında turizm sektöründe işten ayrılma kararlarının eyleme dönüştüğü çok fazla görülmektedir. Bunun nedenleri olarak da hizmet üretilip emek-yoğun özellik göstermesi, mevsimsel olması ve işgören devir oranının yüksek olması gösterilmektedir (Güçer vd., 2017: 19). Bir işgören işinden ayrıldığında örgüt yalnızca birey sermayesini ve işgörenin sahip olduğu bilgiyi kaybetmekle kalmaz, yeni bir bireyin örgüte alınması için oluşan maliyetlerin de kayıplarına katlanmak durumundadır. Bu maliyetler arasında işe alım ve eğitim masrafları ile işin yeni öğrenildiği dönemlerde düşük verimlilik de bulunmaktadır. Ek olarak ayrılan işgörenin sahip olduğu bilginin örgütte eksik kalması ya da

rakip örgüte bu bilginin götürülebilmesi gibi olumsuz durumlar da oluşabilmektedir (Yang, 2008: 433). Örgütün bu olumsuz süreçten kaçınabilmesi için de insan kaynakları yönetimine önem vermeli ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri de belirlemesi gerektiği söylenebilir. Bu sayede de hem örgüt hem de işgören açısından olumlu bir süreç haline getirilebilir.

5.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler literatürde bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

Birey, örgütün çalışanı olma sürecinde daha örgüt ile ilgili beklentilere sahip olmaktadır. Bu beklentileri ve örgütün öne sürdüğü imkânlar sonucunda işe kabul edilen işgören, belirli bir sürecin sonunda örgüt ile uyuşmadığını anlarsa işten ayrılma niyeti de oluşmaya başlamaktadır. Sonucunda ise birey başka iş olanakları araştırma sürecine girer ve şimdiki iş olanakları ile yeni bulduğu iş olanaklarını karşılaştırarak bir karar almaktadır (Mobley, 1977: 238).

Bireyin zaman içerisinde sahip olduğu beklentilerinin karşılanmaması sonucunda işinden soğuması, hangi nedenlerden dolayı olduğunun bulunmasını gerekli kılmaktadır. Porter ve Steers (1973: 164), bireysel faktörlerin işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık konularında önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu faktörleri ise, yaş, görev süresi, yapılan iş ile bireyin mesleki ilgisinin eşgüdümlü olup olmaması, kişilik özellikleri ve aile ilişkileri olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Sevret vd.'de (2007: 29) kişisel faktörlerin statü, kıdem, yaş, görev ve eğitim süresi ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Farris (1971), yaş ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yaş ile bağlantılı olan diğer kavram ise görevin (hizmetin) süresidir. Ferguson (1958) araştırmasında, satışa ilgi duymayan satıcıların ilgi duyan satıcılar ile aynı bilgiye sahip olmasına rağmen, ilgi duyan satıcılara göre satışların başarısız olma sıklığı ilgi duyan satıcılara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Stone ve Athelstan'da (1969) kadınların aile ilişkilerinden dolayı işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu sonucuna ulaşmıştır. Bireysel faktörlere farklı açıdan yaklaşan Wickert, bireyin işten ayrılma niyetinin oluşmasındaki en önemli faktörün ego eksikliği olduğunu belirtmektedir (Ley, 1996: 47). Hwang ve Kuo (2006: 258), işten ayrılma niyetinin oluşmasında ücret, ödül, izin ve emeklilik konularının işlevi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu koşullara göre bireyin örgütte kalmasının nedeninin işten duyduğu memnuniyet ile ilgili olmadığını da belirtmektedir. Benzer şekilde Cotton ve Tutte de işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri kişisel özellikler, çevresel ve iş ile ilgili etmenler olmak üzere üç grupta ifade etmektedir. Cotton ve Tuttle kişisel özellikleri, yaş,

cinsiyet, kıdem, biyografik bilgi, eğitim, medeni hal, yetenek ve kabiliyet, zekâ ve bakmakla yükümlü kişi sayısı olarak açıklamaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Meta analiz sonuçlarına göre ise kadınların erkeklere oranla daha fazla işten ayrılma niyetlerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaş, görev süresi ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu, eğitim ile işten ayrılma niyetinin ise pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Benzer bir çalışmada da işgörenlerin kendilerini geliştirebilme olanakları buldukları örgütlerde uzun süreli istihdam etme isteklerinin olduğu vurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin eğitim algılarının yüksek olması örgüte olan bağlılığı artırdığını, işten ayrılma niyetinin ise düşük olmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 625). Olayı bireylerin evli ya da bekâr olması durumu ve zekâ açısından irdeleyen Cotton ve Tuttle, evli bireylerin işten ayrılma niyetinin bekârlara göre daha düşük düzeyde olduğunu, meta analiz sonuçlarına göre ise zekâ ile işten ayrılma niyetinin herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada da iş tecrübesinin, ücretin, o örgütteki görev süresinin ve aile baskısının kadınlar üzerinde etkili olması sonucunda işten ayrılma niyetlerinin de yüksek düzeyde olmasına neden olduğu bulgulanmıştır (Lyness ve Judiesch, 2001: 1174).

Örgütsel faktörlerin diğer bir deyişle örgüt içi nedenlerin, işgörenlerin kendi istekleri doğrultusunda işten ayrılmalarına neden olduğu söylenebilir. Öyleyse bu nedenlerin önlenabilir olduğu öngörülebilir. Bluedorn (1982: 149) bireylerin terfi, merkezileştirme, rutinleştirme ve rol çatışması gibi örgütsel faktörleri algılama şekillerine göre tutum ve davranış geliştirdiklerini ifade etmektedir. Cotton ve Tuttle örgütsel faktörleri; ücret, iş performansı, rol açıklığı, iş tekrarlama, tüm işten, yöneticiden, iş arkadaşlarından ve terfi fırsatlarından memnuniyet ve örgüte bağlılık olarak belirlemiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Bir diğer çalışmada da iş yükü ve rol çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisinin, örgütsel adalet konusunda ise olumsuz etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Iverson ve Deery, 1997: 72). Severt vd.'de (2007: 29) işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerden örgütsel faktörleri işin özellikleri, güdüleme, kararlara katılım ve psikolojik stres olarak belirlemiştir. Otel işletmelerinde çalışan kadın işgörenlerin karşılaştığı sorunlara göre işten ayrılma niyetini araştıran Pelit vd. (2016: 60), kadınların en çok ücret ile ilgili problem yaşadığını bulgulanmıştır. Bunun yanı sıra terfi, yükselme olanakları, cinsiyet ayrımcılığı, şartların ağır olması ve çalışma saatlerinin düzensizliğinden dolayı işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk ve Eryeşil (2016), lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi doktorlar üzerinde irdelemiştir. Sonuç

olarak da doktorların lider-üye etkileşim düzeyinin ve örgütsel destek algılarının yüksek seviyede olduğu dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Şahin’de (2011) benzer sonuçlara ulaşarak, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ve kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha fazla işten ayrılma niyetleri olduğunu bulmuştur.

Ekmekçioğlu ve Sökmen (2016), algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Sınır birimi çalışanları ile yapılan araştırma, algılanan örgütsel desteğin örgüte olan bağlılığı artırdığı ve dolayısıyla da işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellediği sonucuna ulaşılmıştır.

Onay ve Kılıcı (2011) ise garsonlar ve aşçıbaşlar üzerinde iş stresinin ve tükenmiş duygusunun işten ayrılma niyetine etkilerini araştırmıştır. Sonuçlara göre en çok bireysel ve örgütsel kaynaklı stresin işten ayrılma niyetinin oluşmasını sağladığı gözlenirken, duygusal tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

Çekmecelioğlu (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerine etkileri Gebze’de kimya sektöründe çalışan 130 kişi ile gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgular, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu değişkenlerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca duygusal bağlılığın, iş tatmini ve normatif bağlılığın verimliliği de pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyetine etki eden bir diğer faktör ise çevresel faktörlerdir. İşgörenler çevrelerindeki iş imkânların farkına vardıklarında kendi işleri ile kıyaslamaya başlamaktadır. Bu durumda çevresindeki işin olanaklarının daha iyi olması bireyin işten ayrılma düşüncesinin oluşmaya başlamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum işten ayrılma davranışının gerçekleşmesi ile de sonuçlanabilmektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Benzer şekilde Iverson ve Derry’de (1997) bireyin kendi işinden daha iyi olanaklara sahip başka bir iş bulduğunda işten ayrılma niyetinin arttığını ifade etmektedir. Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetini etkileyen dışsal faktörleri işsizlik oranı, alternatif iş olanakları, işgücüne katılım oranı ve sendikaların varlığı olarak belirlemiştir. Seyrek ve İnal (2017), bilgi teknolojisi çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında işten ayrılma niyeti ile ilişkili olan faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. 153 çalışan ile yapılan araştırmaya göre iş alternatiflerinin artmasının işten ayrılma niyetini artırdığı bulgulanmıştır. Başka bir çalışma da ülkenin ekonomik durumunun, dışarıdaki iş olanaklarının ve işyerinin konumunun işten ayrılma niyetini etkilediğini öne sürmektedir (Alica, 2008 akt. Aslan ve Etyemez, 2015: 486).

Ekonomik büyüme işten duyulan memnuniyetin azalmasına ve dolayısıyla işten ayrılmaya neden olmaktadır, ekonomik durgunluğun bireyin işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra ülkede ki nüfus potansiyeli ve nitelikli işgücü bulmada yaşanan kolaylık ve zorluğun da işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013: 165). Ghapanchi ve Aurum (2011: 242) ise farklı bir açıdan yaklaşarak çevresel faktörleri aile ve arkadaşlar (aile ve arkadaş desteği, aileye karşı sorumluluk, iş aile çatışması), algılanan iş alternatifleri ve teknoloji olarak sınıflandırmıştır. Çarıkçı ve Çelikkol (2009), iş aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini Denizli’de beyaz yakalı 120 kişi ile araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, iş aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Zopiatı vd. (2014: 137) ise mevsimsellik, part time çalışma, göçmenler, içsel motivasyon, iş güvensizliği ve iş gücüne bağımlılık faktörlerinin iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada ise örgüt kültürü, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iş beklentileri ve kariyer geliştirme fırsatları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler olarak belirlenmiştir (Takase vd., 2005: 2010).

5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin ilk önemli sonucu doğal olarak işten ayrılma davranışının gerçekleştirilmesidir. Literatüre göre ikinci önemli sonucu ise personel devridir. Personel devir oranı her örgüt için önemli olsa da turizm işletmelerinin hizmet sektörü içerisinde bulunması ve sunulan kalitenin doğrudan işgörenler ile ilgili olması diğer işletmelere göre personel devrini daha önemli bir hale getirmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Personel devri; bir örgüte işgörenlerin katılması ya da örgütten ayrılması durumunu ifade etmektedir (Tuna, 2007: 45). Bir başka ifade ile personel devir oranı, işten ayrılan bireylerin departman ya da örgüt içerisinde toplam çalışan sayısı içerisinde yüzde olarak belirtilmesidir (Boella ve Goss-Turner, 2005: 178). Gamble ve Huang (2008: 900), personel devir oranının fırsat maliyetleri, yeni işgören seçimi ve eğitimi için gerekli olan maliyetleri içermesi nedeniyle örgütler üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde başka bir çalışmada da bu maliyetlere ek olarak işin yeni öğrenilmesi sebebiyle alınan ücrete göre daha az iş yapılması sonucu oluşan maliyet artışı, bireyin öğrenme sürecinde yapmış olduğu hataların maliyeti, ayrılan işgören yerine hemen personel bulunamamasından kaynaklı oluşan boşluğun maliyeti, araç ve gereçlere uyum sağlanmasının zaman alması nedeniyle verim kaybı, ayrılan personel sayısının yüksek olması sonucunda işlerin zamanında yetiştirilememesi ve ödenen fazla mesailer örgütü etkileyen niteliklerdir (Yılmaz ve Halıcı,

2010: 96). Literatüre göre genel olarak devir sürecinin gerçekleşmesinde etkisi olan unsurlar; işin kişilikle olan uyumu, eğitim ve terfi fırsatları, iletişim, ücret, stres, iş aile çatışması, yöneticilerin tutum ve davranışları ve yetki verilmesidir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 306). Mobley (1982: 113), örgüt açısından işten ayrılmanın olumsuz sonuçlarına iyi performansla sahip işgörenin kaybı, kalan işgörenlerin iş tatminlerinin ve motivasyonlarının azalması ve ayrılanların örgüt hakkında olumsuz söylemlerini eklemektedir. Örgütten ayrılan bireyin sahip olduğu olumsuzlukları ise kıdem ve prestij kaybı, aile ve sosyal destek sisteminin bozulması, hayal kırıklığı, enflasyon ile ilgili maliyetler, geçişte yaşanan stres, kariyer haritasında bozulma ve gerileme olarak belirlemiştir. İletişimde kayıplar, iş arkadaşı kaybı, işten duyulan tatminde azalma, iş yükünün artması, birlik ve bağlılık duygusunda azalma da örgütte kalan işgörenler açısından yaşanan olumsuz durumlardır. Mobley (1982) işten ayrılmanın olumlu sonuçlarını da örgüt, giden işgörenler ve kalan işgörenler açısından değerlendirmiştir. Örgüt açısından, performansı düşük olan bireylerin ayrılması, yeni gelen bireylerin örgüte yeni bilgiler katması, örgüt içerisinde bireylere yer değiştirme imkânının doğması, maliyetlerin azalması ve kalan işgörenlerin tatmin duygularının güçlenmesi gibi durumların oluştuğunu öne sürmektedir. Örgütten ayrılan bireyler üzerindeki olumlu sonuçları ise gelirin artması, kariyer gelişimi, sahip olunan yeteneklerin daha iyi kullanımı, streste azalma ve kişisel gelişim gibi değerlerdir. Örgütte kalan bireylerin sahip olduğu olumlu sonuçlar da yeni rollerde sahip olma, yeni gelen bireylerden çeşitli bilgi sahibi olma, birlik ve bağlılık duygusunun gelişmesi şeklindedir. Öte yandan personel devrinin her örgüt ve işgören için farklı olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Bowen (1982:207) ise işten ayrılma niyetinin sonuçlarını devamsızlık ve süreç esnasında meydana gelen düşük performans nedeniyle işten çıkarılma olarak belirlemiştir. Aynı zamanda devamsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu da eklemektedir. Diğer taraftan işten ayrılma niyetinde olan birey, iş bulamadığı her an kendisine olan saygısını da kaybetmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan düşük performans, bireyin işten çıkarılmasına neden olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin etkilediği diğer sonuçlardan biri de örgütsel etkinliktir (Gül vd., 2008: 3; Çekmecelioğlu, 2006: 157). Bireyin sahip olduğu ayrılma niyeti, performansını etkilemekte ve dolayısıyla örgütün etkinliği ve başarısını da etkilenmektedir denilebilir.

Sonuç olarak işten ayrılma niyeti hem örgütler açısından hem de bireyler açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara sahiptir. Yapılan çalışmaların neticesinde olumsuz sonuçların her iki taraf açısından da yıkıcı bir etkiye sahip olduğu açık bir şekilde

gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler, ayrılan her bir işgörenin neden ayrıldığını tespit etmeli ve bu yönde önlemini almalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

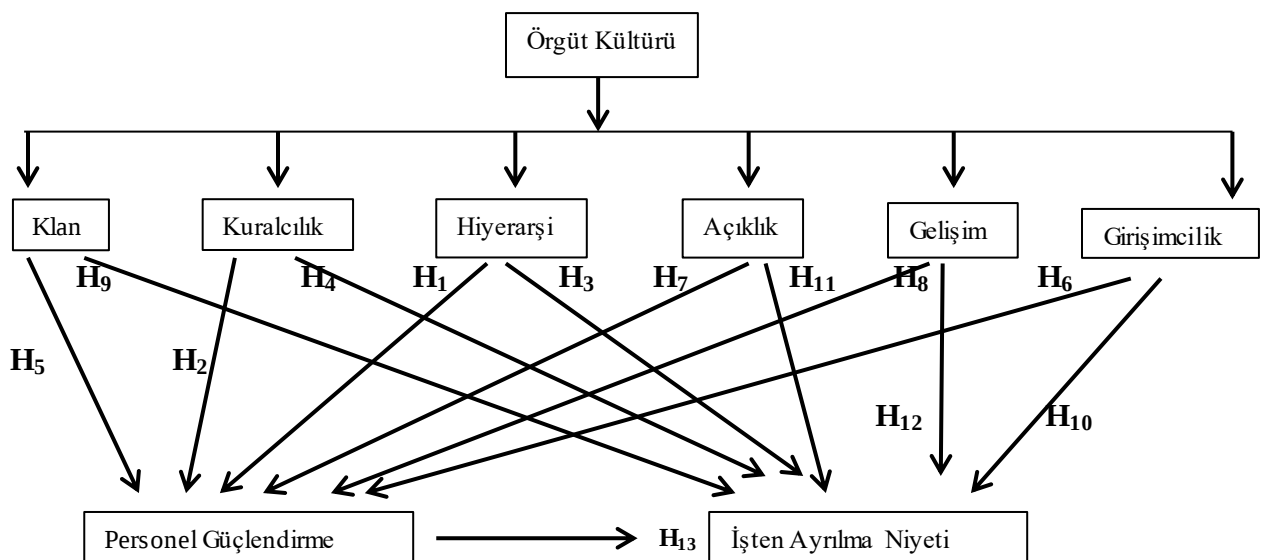
YÖNTEM

Bu bölümde davranışsal güçlendirme ve örgüt kültürü ilişkisinin işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini incelemek amacıyla belirlenen evren ve örneklem ile yapılan istatistiksel testler ve analiz yöntemlerine dair bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma, beş yıldızlı otel işletmelerinde hâkim olan örgüt kültürü tipinin ve uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının birbiriyle olan ilişkisi ile çalışanların mevcut durum içinde işten ayrılma niyeti algılarını belirlemeyi amaçlaması bakımından ilişkisel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki değişim düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli korelasyon ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Korelasyon türünde değişkenlerin beraber değişkenlik gösterip göstermediği ve oluşan değişimin nasıl olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Karşılaştırma türünde ise en az iki değişken bulunmakta ve bağımsız değişkene göre oluşturulan grupların bağımlı değişkene göre gruplar içerisinde farkın olup olmadığı incelenmektedir (Karasar, 2015: 81).

Sonuç olarak araştırmanın kapsamına ve hipotezlerine dayanılarak araştırma modeli Şekil 2.1'deki biçimde belirlenmiştir:



Şekil 2.1 Araştırmanın Modeli

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2017 Eylül ayı Turizm İstatistikleri Raporu'na göre işletme belgeli beş yıldızlı otel sayısı Avrupa'da 80, Anadolu'da 19'dur. Toplam tesis sayısı 99, oda sayısı 25.201 ve yatak sayısı 50.840'dır. Yatırım belgeli beş yıldızlı otel sayısı Avrupa'da 29, Anadolu'da 6'dır. Tesis sayısı toplam 35 olup oda sayısı toplam 8684 ve yatak sayısı da 18.102'dir (İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, Eylül 2017: 13).

İşletme belgeli tesislerin oda sayıları ele alındığında İstanbul ili beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı $25201 \times 1,1$ formülü sonucunda 27.721'dir. Bu sayı araştırmanın evrenini ifade etmektedir. Çalışmada evrenin tamamına ulaşılmasının zaman ve maliyet nedenleri açısından mümkün olmaması nedeniyle evreni temsilen basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla 27.721 olarak belirlenen örneklem sınırsız evren için ($N > 10.000$) aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{\sigma^2 Z^2 \alpha}{H^2}$$

Formülde n değeri örneklem büyüklüğünü, σ değeri standart sapma değerini ve H ise örneklem hatasını ifade etmektedir. Z ise, yanılma olasılığını belirtmektedir. Formüllerde %95 (0.05) için 1.96, %99 (0.01) için 2.58 değeri kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2001: 47; Karasar, 2015: 121). Bu bilgilere göre formülde hata değeri (H) 0,10, standart sapma değeri (σ) 1 ve anlamlılık düzeyi (α) 0.05 olarak değerlendirilmiştir. Buna göre;

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2}$$

araştırmanın örneklemini 384 kişi olmalıdır.

Ulaşılabilir örneklem yöntemi ile güvenilirlik düzeyi, eksik cevaplama ve geri dönmeyecek anketlerden dolayı toplam 620 işgörene ulaşılmıştır. Dağıtılan anketlerden 380'i geri dönmüştür. Bu anketlerden 80 tanesi ise eksik cevaplama ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle değerlendirmeye uygun olmadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 300 işgörenden oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Analizi

Araştırmada kullanılan personel güçlendirme ölçeği Niehoff vd.'nin (2001) yapısal güçlendirmenin belirlenmesi için oluşturduğu ve Türkiye'de de çeşitli araştırmalarda veri toplama aracı olarak kullanılan ölçektir. 5'li likert tipinden oluşan ölçek toplamda 27 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve destek, iş zenginleştirme, motivasyon, iletişim, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, geri besleme ve ödüllendirme konularını içermektedir. Ölçek, Pelit'in (2008) otel işletmelerinde işgören güçlendirme ve iş doyumu adlı çalışmasında da kullanılmış ve davranışsal güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,89 olarak belirlenmiştir. Yine aynı sektörde yapılan ve personel güçlendirmenin iş tatminine olan etkisinin araştırıldığı bir çalışma da Niehoff vd.'nin (2011) oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Çalışmada ayrıca psikolojik güçlendirme algısının tespiti için Spreitzer'in (1995; 1996) geliştirmiş olduğu ölçekte kullanılmıştır. Bu bağlamda güçlendirme ölçeği toplam 39 ifadeyi kapsamıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ise 0,96 bulunmuştur (Özer vd., 2015).

İşten ayrılma niyeti algısını ölçmek amacıyla Rosin ve Korabick'in (1995) geliştirdiği, Türkçe uyarlamasını Tanrıöven'in (2005) yapmış olduğu ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ise ifade sayısı 3 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların, katılım derecelerini belirlemek için 5'li Likert tipi kullanılarak aralık, (1) kesinlikle katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde nitelendirilmiştir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgüt kültürü ölçeği ise Danışman ve Özgen'den (2003) alınmıştır. Ölçek 7'li Likert tipi olup, (1) en az seviyede tanımlayan nitelik ve (7) en fazla tanımlayan nitelik olarak kategorize edilmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde ölçekte 50 ifade ve 9 boyut belirlenmiştir. Ancak yapılan ön değerlendirme sonucunda bazı ifadelerin gereksiz bulunması nedeniyle 45 ifadeye indirilmiştir. Oluşturulan 9 kültürel boyuttan (kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi) güvenilirlik analizi sonucunda hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, takım eğilimi ve profesyonelizm eğilimi boyutları dışarıda bırakılmıştır. Danışman ve Özgen, Türkiye ve Kanada'da 17 firma üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarının sonucunda kültürel boyutların güvenilirlik düzeylerini 0,66 ile 0,79 arasında tespit etmiştir. Ek olarak doğrulayıcı faktör analizine göre ise sonuç eğilimi boyutu dışında diğer tüm boyutların desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Danışman ve Özgen (2008) aynı çalışmayı bu kez sadece Türkiye'de yaparak ölçeği test etmiştir. Güvenirliliğin sağlanması açısından ise 2003'te 45 ifadeden oluşan ölçeği 49 ifadeye çıkarmıştır. Yapılan

analiz sonuçlarında ise 9 kültürel boyuttan sonuç ve açıklık eğilimi boyutları dışında 7'sinin kabul edilebilir olduğuna ulaşılmıştır.

Çetin vd. (2013) araştırmalarında Danışman ve Özgen'in (2003) örgüt kültürü ölçeğini kullanmışlardır. Ölçeğin geçerliliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi yapan araştırmacılar altı kültürel boyutun doğrulandığını (Kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi) görmüştür.

Danışman ve Özgen'in (2003) oluşturduğu örgüt kültürü ölçeğinin kullanıldığı başka çalışmada ise faktör analizi sonucu dokuz boyutun oluştuğunu ancak bazı değişkenlerin farklı faktörlere yüklendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bazı faktörlerin farklı adlandırıldığı ya da benzer ifadelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Danışman ve Özgen'in (2003) çalışmasında klan, takım ve destekleyicilik eğiliminin üç ayrı faktör olarak ele alınmasına rağmen bu çalışmada klan eğilimi boyutu altında kabul edilmiştir. Sonuç olarak araştırmacı kültürel boyutlarını klan eğilimi, rekabet eğilimi, profesyonelizm eğilimi, demokrasi eğilimi, otorite eğilimi, bürokrasi eğilimi, sonuç eğilimi, informellik eğilimi ve itaat eğilimi şeklinde adlandırmıştır (Kaya, 2008). Görmen' de (2012) kendi tez çalışmasında Kaya'nın (2008) bulgularından yola çıkarak ölçeği 24 ifade ve altı boyutlu (klan eğilimi, hiyerarşi eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi, kuralcılık eğilimi, gelişme eğilimi) hale getirerek kullanmıştır. Yapmış olduğu faktör ve güvenirlilik analizleri sonucunda ise hiyerarşi ve klan eğiliminden birer maddeyi ölçekten çıkarmıştır. Kültürel boyutlara ilişkin Cronbach's Alfa değerleri 0,644; 0,728; 0,725; 0,676; 0,78 ve 0,60 ve ölçeğin toplam güvenirliliği de 0,834 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada ise ölçek 24 ifadeden oluşturulmuş ve beşli Likert tipi kullanılmıştır. Hiç katılmıyorum (1) ve tamamen katılıyorum (5) şeklinde kategorize edilmiştir. Analiz sonucu 13 (destekleyicilik boyutu), 18 (gelişme boyutu) ve 21. (açıklık boyutu) ifadelerin bir arada faktörleşmesi nedeniyle bu boyut girişimcilik olarak adlandırılmıştır. Benzer şekilde Görmen de (2012) klan ve hiyerarşi boyutlarına ait ifadelerden birini çıkarmıştır. Çalışmada 4. ifadenin kuralcılık boyutuna ait olmasına rağmen hiyerarşi boyutunda faktörleşmesi nedeniyle ifade hiyerarşi boyutu içerisinde ele alınmıştır. Ayrıca 14, 15 ve 16. ifadelerin destekleyicilik kültürel boyutuna ait olmasına rağmen faktör yüklerinin düşük çıkması ve oluşturulan girişimcilik boyutunun ifadeleri ile oldukça yakın olması sebebiyle analizin dışında bırakılmıştır.

Ölçeğin ilk üç ifadesi kuralcılık, 4, 5, 6, 7, 8. ifadeleri hiyerarşi, 9, 10 ve 12. ifadeleri klan, 13, 18, 21. ifadeleri girişimcilik, 11, 22, 23, 24. ifadeleri açıklık ve 17, 19, 20. ifadeleri gelişim boyutunu ölçmeye yöneliktir. Elde edilen bulgulara göre hiyerarşi boyutunun ortalama değeri 2,72, klan boyutunun 3,07, açıklık boyutunun 3,10, girişimcilik boyutunun 3, kuralcılık boyutunun 2,71 ve gelişim boyutunun 3,55 olarak hesaplanmıştır. Boyutların standart sapmaları ise sırasıyla 0,89, 1,08, 0,88, 1,01, 0,98 ve 0,84 olarak tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçlarına göre karar verilmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testinin sonucunun 0,500 ve üzeri bir değerde olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu (Field, 2009: 641), Büyüköztürk (2012: 126) ise 0,600 değerinden fazla olmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Yapılan testlerin sonucunda KMO 0,784 olarak bulunmuştur. Verilerdeki dağılımın incelenmesi için de Bartlett testi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar (2032,528; $p=.000$) anlamlıdır.

Tablo 2.1 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgüt Kültürü	Hiyerarşi	Klan	Açıklık	Girişimcilik	Kuralcılık	Gelişim
Kültür 4	,682					
Kültür 5	,678					
Kültür 6	,589					
Kültür 7	,569					
Kültür 8	,554					
Kültür 9		,834				
Kültür 10		,734				
Kültür 12		,716				
Kültür 11			,788			
Kültür 22			,647			
Kültür 23			,575			
Kültür 24			,439			
Kültür 13				,757		
Kültür 18				,740		
Kültür 21				,714		
Kültür 1					,838	
Kültür 2					,640	
Kültür 3					,607	
Kültür 17						,738
Kültür 19						,685
Kültür 20						,625
Varyansı Açıklama Yüzdeleri	11,029	11,028	10,918	10,115	9,775	9,629
Açıklanan Toplam Varyans				62,495		
Kaiser-Meyer-Olkin				0,784		
Bartlett				2032,528		
Boyutların Güvenilirlik Değerleri	,705	,789	,696	,721	0,616	,683
Genel Güvenilirlik Değeri				,692		
Boyutların Ortalama Değerleri	2,728	3,075	3,103	3,008	2,717	3,553
Standart Sapma	,893	1,084	,886	1,014	,983	,849

Ulaşılan toplam varyans %62,495’dir. Bunun %11,029’unu hiyerarşi boyutu, %11,028’ini klan boyutu, %10,918’ini açıklık boyutu, %10,115’ini girişimcilik boyutu, %9,775’ini kuralcılık boyutu ve %9,629’unu gelişim boyutu oluşturmaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik değeri ise $\alpha=0,692$ bulunmuştur.

2.4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan işgörenlerin demografik bilgilerine dair sonuçlar yer almaktadır. Diğer bölümlerini ise, araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan frekans, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizine dair bulgular oluşturmaktadır.

2.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörelere ait demografik bilgiler Tablo 2.2’de gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında işgörenlerin %39,3’ü kadın, %60,7’sinin erkek

işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Yaş aralığında ise daha çok %34 oranı ile 26-33 yaş arasındaki çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı, %4,7 oranı ile 49 yaş ve üzerinde olan çalışanların varlığının ise en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde ise %42,7 ile lisans, %25,7 önlisans, %22,7 ortaöğretim, %5,3 ilköğretim ve %3,2 lisansüstü eğitim mezunlarından oluştuğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların gelir durumlarına bakıldığında ise en fazla %62,3 ile 1400-2000 TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların kadro durumları incelendiğinde ise %81 oranında daimi, %19 oranında sezonluk olduğu görülmektedir. Unvan açısından bakıldığında da %81,7'sinin işgören, %10,7'sinin şef, %7,7'sinin departman müdürü olduğu tespit edilmiştir. Departmanlar arasında ise yoğunluk %34,3 ile yiyecek-içecek departmanında ve %6,7 en düşük oran ile hem insan kaynakları departmanı hem de muhasebe departmanında çalışıldığı görülmüştür. Oteldeki çalışma süresi açısından incelendiğinde %66 oranıyla 1-2 yıl aralığında çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun devamında ise %22,7 ile 3-5 yıl, %8,7 ile 6-8 yıl, %2,7 ile de 9-11 yıl yer almaktadır. Sektör bazında bakıldığında ise çalışanların ağırlıklı olarak %31 oranı ile 3-5 yıldır turizm sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n=300	f	%
Cinsiyet	Kadın	118	39,3
	Erkek	182	60,7
Yaş	18-25	87	29
	26-33	102	34
	34-41	68	22,7
	42-49	29	9,7
	49 ve Üzeri	14	4,7
	İlköğretim	16	5,3
Eğitim	Ortaöğretim	68	22,7
	Önlisans	77	25,7
	Lisans	128	42,7
	Lisansüstü	11	3,7
Gelir	1400-2000	187	62,3
	2001-2600	63	21
	2601-3200	27	9
	3201-3800	13	4,3
	3801 ve Üzeri	10	3,3
Kadro Durumu	Sezonluk	57	19
	Daimi	243	81
Unvan	İşgören	245	81,7
	Şef	32	10,7
	Departman Müdürü	23	7,7
Departman	Önbüro	51	17
	Yiyecek-İçecek	103	34,3
	Kat Hizmetleri	41	13,7
	Muhasebe	20	6,7
	Satış-Pazarlama	23	7,7
	İnsan Kaynakları	20	6,7
	Diğer	42	14
Otelde Çalışma Süresi	1-2	198	66
	3-5	68	22,7
	6-8	26	8,7
	9-11	8	2,7
Turizmde Çalışma Süresi	1-2	71	23,7
	3-5	93	31
	6-8	58	19,3
	9-11	41	13,7
	11 ve Üzeri	37	12,3

2.4.2. Örgüt Kültürü Algısına Ait Bulgular

Araştırmanın amacı kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler katılımcıların katılma-katılmama düzeylerini belirleyebilmek için frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Ölçek, ‘1’ hiç katılmıyorum ve ‘5’ tamamen katılıyorum şeklinde gruplandırılmıştır.

2.4.2.1. Hiyerarşi Kültürü Boyutuna Ait Bulgular

Hiyerarşi kültürü eğilimine ilişkin algılamaları saptayabilmek amacıyla yöneltilen ifadelerin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.3’de gösterilmektedir.

Tablo 2.3 Hiyerarşi Kültürü Algısına Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
Kültür 4	f	61	67	59	66	47	2,903	1,371
	%	20,03	22,3	19,7	22,0	15,7		
Kültür 5	f	65	60	80	51	44	2,830	1,341
	%	21,7	20,0	26,7	17,0	14,7		
Kültür 6	f	135	77	56	41	21	2,320	1,271
	%	35,0	25,7	18,7	13,7	7,0		
Kültür 7	f	60	66	85	46	43	2,820	1,311
	%	20,0	22,0	28,3	15,3	14,3		
Kültür 8	f	61	70	87	41	41	2,770	1,297
	%	20,3	23,3	29,0	13,7	13,7		

Bu kısımda yer alan ifadelerden aritmetik ortalaması en düşük ($2,32 \pm 1,27$) olan ifade, “sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır” ifadesidir. Araştırmaya katılan çalışanlardan %35’i bu ifadeye hiç katılmadığını, %25,7’si az katıldığını, %18,7’si bir ölçüde katıldığını, %13,7’si çoğunlukla katıldığını ve %7’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Öte yandan ifadenin işgörenlerin örgütlerinin adalet konusundaki algılamalarını belirlemesi yönünden oldukça önemlidir. Örgütlerinde adaletsizliğin olduğunu gören çalışanların iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde düşüş yaşanmasının yanı sıra devamsızlıklarda ve işten ayrılma niyetlerinde kaçınılmaz bir artış yaşanmakta olduğu bir gerçektir (Schminke vd., 2000: 294). Aritmetik ortalamanın diğer deyişle katılım seviyesinin en yüksek olduğu ifade ise “her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır” ifadesidir. Bilimsel yönetimin temelini oluşturan rutin işler bireyin işin sadece bir parçasını yapmasını gerektirmektedir. Bu durum bireyin işin tamamını algılayamamasına ve herhangi bir sorumluluk bilincine sahip olamamasına neden olmaktadır (Bolat, 2003: 210). Diğer yandan rutin işler yöneticilerin belirsizliklerinin giderilmesinde faydalı olsa da personel güçlendirme vb. uygulamaların belirsizliği artırarak sağlanmış bir düzenin işleyişinin değişmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesinde %22 oranıyla katılımcıların çoğunlukla katıldıklarını belirtmeleri örgüt açısından düşündürücü olmalıdır.

2.4.2.2. Klan Kültürü Algısına Ait Bulgular

Tablo 2.4’de klan kültürü eğilimine ilişkin çalışanların algılamalarını test edebilmek amacıyla yöneltilen ifadelerin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir.

Tablo 2.4 Klan Kültürü Algısına Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
Kültür 9	F	52	44	70	88	46	3,106	1,319
	%	17,3	14,7	23,3	29,3	15,3		
Kültür 10	F	26	55	93	81	45	3,213	1,165
	%	8,7	18,3	31,0	27,0	15,0		
Kültür 12	F	72	46	59	84	39	2,907	1,382
	%	24,0	15,3	19,7	28,0	13,0		

“Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir” ifadesi katılımcıların katılım seviyesinin en yüksek olduğu ifadedir. Katılımcıların %8,7’si hiç katılmıyorum, %18,3’ü az katılıyorum, %31’i bir ölçüde katılıyorum, %27’si çoğunlukla katılıyorum ve %15’i tamamen katılıyorum seçeneklerini işaretlemiştir. Bu katılım düzeyini sırasıyla çalışanlar aile ferdi gibi görülür ve çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür ifadeleri gelmektedir.

2.4.2.3. Kuralcılık Kültürü Algısına Ait Bulgular

Kuralcılık kültürü eğilimine ait algıların tespitinin yapılması için uygulanan analizler ve bulgular Tablo 2.5’te gösterilmektedir.

Tablo 2.5 Kuralcılık Kültürü Algısına Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
Kültür 1	F	102	56	72	34	36	2,486	1,372
	%	34,0	18,7	24,0	11,3	12,0		
Kültür 2	F	37	56	80	72	55	3,173	1,276
	%	12,3	18,7	26,7	24,0	18,3		
Kültür 3	F	90	65	74	49	22	2,493	1,273
	%	30,0	21,7	24,7	16,3	7,3		

Kuralcılık kültürü ifadelerinden ilki, “çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır” ifadesidir. Aritmetik ortalaması (2,48) en düşük seviyede olan ifadedir. Katılım seviyesinin en yüksek olduğu (3,17) ifade ise “kurallara uymaya çok fazla önem verilir” ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %12,3’ hiç katılmıyorum derken, %26,7’si bir ölçüde katılıyorum ve %24’ü çoğunlukla katılıyorum cevabını vermiştir. Doğan (2006b: 172), örgütlerin bazılarının güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirirken başarısız olduğunu ve bunun nedenleri ifade etmiştir. Bu nedenler arasında kural ve politikaların, bireyden daha fazla önemsenmesi de bulunmaktadır.

2.4.2.4. Girişimcilik Kültürü Algısına Ait Bulgular

Girişimcilik kültürü ile ilgili katılımcıların algılamalarına ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.6’ da gösterilmektedir.

Tablo 2.6 Girişimcilik Kültürü Algısına Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s.
Kültür 13	F	49	61	84	65	41	2,960	1,274
	%	16,3	20,3	28,0	21,7	13,7		
Kültür 18	F	47	56	77	78	42	3,040	1,279
	%	15,7	18,7	25,7	26,0	14,0		
Kültür 21	F	48	48	88	80	36	3,026	1,245
	%	16,0	16,0	29,3	26,7	12,0		

Girişimcilik kültürü algısına ait aritmetik ortalamanın ($\bar{x}=2,96$) düşük olması ile beraber çalışanların %28'i "makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır" ifadesini bir ölçüde kabul ettiğini belirtmiştir. "Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir" ifadesinin aritmetik ortalaması 3,04'dir. Katılımcıların %15,7'si hiç katılmadığını, %18,7'si az katıldığını, %25,7'si bir ölçüde katıldığını, %26'sı çoğunlukla katıldığını ve %14'ü tamamen katıldıkları tespit edilmiştir. Son ifade olan "çatışma ve anlaşmazlıklar ile ilgili açık tartışmaya imkân verilmesi" durumuna ise katılımcıların %68 oranında bir algıya sahiptir. Girişimcilik kültürü ile personel güçlendirmenin anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Şöyle ki bir örgütte çalışanların katılımının sağlanması güçlendirme uygulamalarının yürütülmesinde kolaylık sağlamaktadır. Bu durum çalışanlarda yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik gibi niteliklerin oluşmasını mümkün kılmaktadır (Akçakaya, 2010: 156). Öte yandan sorumluluk sahibi ve kendini değerli hisseden işgörenin işten ayrılmaya dair düşüncelerinin de oluşmasını engellemektedir denebilir.

2.4.2.5. Açıklık Kültürü Algısına Ait Bulgular

Açıklık kültürel eğilimi, örgütteki anlaşmazlık ve çatışma durumlarında problemlerin açık bir şekilde tartışılabilme derecesini ifade etmektedir (Danışman ve Özgen, 2003). Açıklık kültürüne dair frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.7'de sunulmaktadır.

Tablo 2.7 Açıklık Kültürüne Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s.
Kültür 11	F	39	56	87	83	35	3,063	1,204
	%	13,0	18,7	29,0	27,7	11,7		
Kültür 22	F	70	66	71	62	31	2,726	1,305
	%	23,3	22,0	23,7	20,7	10,3		
Kültür 23	f	31	51	92	77	49	3,206	1,206
	%	10,3	17,0	30,7	25,7	16,3		
Kültür 24	f	26	32	95	85	62	3,416	1,180
	%	8,7	10,7	31,7	28,3	20,7		

Açıklık kültürü ile ilgili yöneltlen ifadelerden ortalaması en düşük olan 2,72 aritmetik ortalamayla yönetim eleştiriye açıktır ifadesi iken, 3,41 aritmetik ortalama ile “bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir” ifadesi en yüksek düzeyde algının gerçekleştiği ifadedir. “Yönetim eleştiriye açıktır” ifadesinin düşük aritmetik ortalamaya sahip olması işgörenlerin örgütten beklentilerinin istedikleri şekilde karşılanmadığını göstermektedir.

Diğer açıklık kültürü algısına bakıldığında sırasıyla, “çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir” ve “çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir” ifadeleri yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre de bu ifadelerin orta düzeyde olmasına rağmen katılımcılar üzerinde yüksek seviyede açıklık algısına sahip olduğu görülmektedir.

2.4.2.6. Gelişim Kültürüne Ait Bulgular

Gelişim ya da yenilikler ile sıradanlık arasındaki eğilimlerin derecesini ifade eden gelişme kültürüne ait frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.8’de verilmektedir.

Tablo 2.8 Gelişim Kültürüne Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s.
Kültür 17	f	25	39	76	71	89	3,533	1,267
	%	8,3	13,0	25,3	23,7	29,7		
Kültür 19	f	35	42	89	87	47	3,230	1,214
	%	11,7	14,0	29,7	29,0	15,7		
Kültür 20	f	34	45	93	87	41	3,186	1,187
	%	11,3	15,0	31,0	29,0	13,7		

Sonuçlara göre kaliteye son derece önem verilmesi ($\bar{x}=3,18$), yeni koşul ve durumlara anında cevap verilebilecek esnekliğin olması ($\bar{x}=3,23$) ve fırsatlardan yararlanmada hızlı olunması ($\bar{x}=3,53$) konularında orta düzeyde bir algının var olduğuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürüne genel anlamda bakıldığında boyutlar arasında en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=2,32$), hiyerarşi eğiliminden “sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır” ifadesi sahiptir. Diğer yandan örgüt kültürü ile ilgili algılamaların en yüksek seviyede gerçekleştiği ifade 3,53 aritmetik ortalama ile gelişme kültürüne ait olan “fırsatlardan yararlanmada çabuk davranılmaktadır” ifadesi olmuştur.

2.4.3. Personel Güçlendirme Algısına Ait Bulgular

Personel güçlendirmenin bir boyutu olan davranışsal güçlendirme ile ilgili katılımcıların algılarını ölçmek amacıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiş ve Tablo 2.9’da gösterilmiştir.

Tablo 2.9 Davranışsal Güçlendirme Algısına Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
Güçlendirme 1	f	52	44	68	92	44	3,106	1,314
	%	17,3	14,7	22,7	30,7	14,7		
Güçlendirme 2	f	27	52	83	87	51	3,276	1,196
	%	9,0	17,3	27,7	29,0	17,0		
Güçlendirme 3	f	35	48	70	96	51	3,266	1,249
	%	11,7	16,0	23,3	32,0	17,0		
Güçlendirme 4	f	18	39	87	96	60	3,470	1,128
	%	6,0	13,0	29,0	32,0	20,0		
Güçlendirme 5	f	62	45	76	76	41	2,963	1,334
	%	20,7	15,0	25,3	25,3	13,7		
Güçlendirme 6	f	37	54	98	73	38	3,070	1,192
	%	12,3	18,0	32,7	24,3	12,7		
Güçlendirme 7	f	58	39	84	77	42	3,020	1,313
	%	19,3	13,0	28,0	25,7	14,0		
Güçlendirme 8	f	44	55	73	85	43	3,093	1,274
	%	14,7	18,3	24,3	28,3	14,3		
Güçlendirme 9	f	46	49	81	76	48	3,103	1,290
	%	15,3	16,3	27,0	25,3	16,0		
Güçlendirme 10	f	7	24	78	115	76	3,763	,995
	%	2,3	8,0	26,0	38,3	25,3		
Güçlendirme 11	f	26	65	69	78	62	3,283	1,254
	%	8,7	21,7	23,0	26,0	20,7		
Güçlendirme 12	f	54	50	81	61	54	3,036	1,347
	%	18,0	16,7	27,0	20,3	18,0		
Güçlendirme 13	f	66	44	80	67	43	2,923	1,350
	%	22,0	14,7	26,7	22,3	14,3		
Güçlendirme 14	f	39	43	73	88	57	3,270	1,284
	%	13,0	14,3	24,3	29,3	19,0		
Güçlendirme 15	f	27	49	86	102	36	3,236	1,136
	%	9,0	16,3	28,7	34,0	12,0		
Güçlendirme 16	f	10	29	76	77	108	3,813	1,126
	%	3,3	9,7	25,3	25,7	36,0		
Güçlendirme 17	f	25	39	76	71	89	3,533	1,267
	%	8,3	13,0	25,3	23,7	29,7		
Güçlendirme 18	f	15	43	82	98	62	3,496	1,119
	%	5,0	14,3	27,3	32,7	20,7		
Güçlendirme 19	f	35	42	89	87	47	3,230	1,214
	%	11,7	14,0	29,7	29,0	15,7		
Güçlendirme 20	f	34	45	93	87	41	3,186	1,187
	%	11,3	15,0	31,0	29,0	13,7		
Güçlendirme 21	f	97	61	55	72	15	2,490	1,296
	%	32,3	20,3	18,3	24,0	5,0		
Güçlendirme 22	f	43	42	70	93	52	3,230	1,292
	%	14,3	14,0	23,3	31,0	17,3		
Güçlendirme 23	f	69	53	78	70	30	2,796	1,301
	%	23,0	17,7	26,0	23,3	10,0		
Güçlendirme 24	f	81	69	84	45	21	2,520	1,230
	%	27,0	23,0	28,0	15,0	7,0		

Güçlendirme 25	f	46	66	71	79	38	2,990	1,268
	%	15,3	22,0	23,7	26,3	12,7		
Güçlendirme 26	f	38	31	73	83	75	3,420	1,309
	%	12,7	10,3	24,3	27,7	25,0		
Güçlendirme 27	f	33	41	60	99	67	3,420	1,276
	%	11,0	13,7	20,0	33,0	22,3		

Davranışsal güçlendirme ölçeği (1) hiç katılmıyorum ile (5) tamamen katılıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden en yüksek algılama düzeyine sahip olan ifade “iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterilir” ifadesidir ($\bar{x}=3,81$). Katılımcıların %3,3’ü hiç katılmıyorum yanıtı vermişken, %36’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Bunu takiben ise 3,76 aritmetik ortalama ile “yöneticim işle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir” ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeye katılımcılardan %2,3 hiç katılmadığını, %26’sı orta düzeyde katıldığını, %38,3’ü çok katıldığını, %25,3’ü de tamamen katıldığını belirtmiştir. Algılama düzeyinin yüksek olduğu ($\bar{x}=3,53$) diğer bir ifade ise, “yöneticim, istediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânını sağlar” ifadesidir. Bu ifadeye katılımcılar %8,3 hiç katılmadığını, %29,7’si de tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadelere dikkat edildiğinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanların istek ve arzuları ile örtüştüğü ve ayrıca çalışanlara destek ve güven verdiği söylenebilir.

Çalışanların en düşük seviyede katılım göstermiş oldukları ifade, “yöneticim işimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur” ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %32,3’ü hiç katılmıyorum olarak yanıtlarken, sadece %5’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadenin aritmetik ortalaması ise 2,49 olarak hesaplanmıştır. İfadenin yönetime katılma teknikleri ile ilişkili olduğu ayrıca çalışanların motivasyon durumlarını etkilediği düşünüldüğünde, araştırma yapılan otel işletmelerinin bu husus üzerinde kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Katılım düzeyinin düşük olduğu diğer bir ifade ise 2,52 ortalama ile “işle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere özen gösterilir” ifadesidir. Katılımcılar, %27 hiç katılmıyorum, %23 az katılıyorum, %28 orta düzeyde katılıyorum, %15 çok katılıyorum ve %7 tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Hesaplanan aritmetik ortalama ve yüzde sonuçlarına göre de yöneticilerin bu konu ile ilgili çalışanların istek ve beklentilerini karşılayamadığı görülmektedir.

2.4.5. İşten Ayrılma Niyeti Algısına Ait Bulgular

Tablo 2.10’de işten ayrılma niyeti algısına dair frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 2.10 İşten Ayrılma Niyeti Algısına Ait Bulgular

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	s.s.
İşten Ayrılma Niyeti 1	f	108	63	57	37	35	2,4267	1,38480
	%	36,0	21,0	19,0	12,3	17,7		
İşten Ayrılma Niyeti 2	f	153	60	33	35	19	2,0233	1,28905
	%	51,0	20,0	11,0	11,7	6,3		
İşten Ayrılma Niyeti 3	f	211	35	20	27	11	1,6267	1,12762
	%	70,3	11,7	6,7	7,7	3,7		

Tablo 2.10 incelendiğinde katılımcıların %17,7'si imkânlar el verdiğinde işinden ayrılmak istediği, %6,3'ü son zamanlarda işlerinden ayrılmayı daha sık düşündüklerini ve %3,7'sinin aktif olarak iş aradığı tespit edilmiştir.

2.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

2.5.1. Değişkenlerin İlişkisini Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmaktadır. Analizin sonucunda korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Katsayının +1 olması mükemmel pozitif ilişkiyi ifade etmekte, -1 olması ise mükemmel negatif ilişkiyi göstermektedir. Diğer bir ifade ile katsayının +1 olması, değişkenlerden biri artarken diğer değişkenin de arttığını, -1 olması ise değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını ifade etmektedir. Katsayının sıfır olması ise değişkenler arasında bir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelmektedir (Nakip, 2008: 245).

Tablo 2.11 Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi

	$\bar{X}$	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kuralcılık	2,717	,9838	1							
2.Hiyerarşi	2,728	,8932	,401**	1						
3.Klan	3,075	1,0840	-,068	-,257**	1					
4.Girişimcilik	3,008	1,0149	-,017	-,167**	,482**	1				
5.Açıklık	3,103	,8863	-,131*	-,288**	,534**	,464**	1			
6. Gelişim	3,553	,8498	,119*	-,091	,203**	,332**	,257**	1		
7.P.Güçlendirme	3,185	,6666	,190**	-,164**	,380**	,500**	,390**	,378**	1	
8.İ. A. Niyeti	2,025	1,0724	-,044	,260**	-,244**	-,214**	-,203**	-,221**	-,372**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elde edilen sonuçlara göre ortalamalar karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın (3,553) örgüt kültürü ölçeğinden gelişim boyutunun olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü boyutları içerisinde

en düşük ortalama ise (2,717) kuralcılık boyutuna aittir. Daha sonra sırası ile 3,185 ortalama ile personel güçlendirme ölçeği ve 2,025 ortalama ile işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Genel olarak katılımcıların puanlarının 3 olması karasızlık durumları ile ilişkilendirilebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında hiyerarşi boyutu ile kuralcılık boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($r=0,401$), klan boyutunun hem kuralcılık ($r=-0,68$) hem hiyerarşi boyutu ($r=-0,257$) ile ters bir ilişkiye sahip olduğu ancak hiyerarşi boyutu ile istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde girişimcilik boyutu da kuralcılık boyutu ($r=-0,017$) ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Girişimcilik boyutunun hiyerarşi boyutu ($r=-0,167$) ile arasında negatif yönlü bir ilişki olup istatistiksel açıdan anlamlıdır. Girişimcilik boyutu, klan boyutu ile arasında ise pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Açıklık boyutuna bakıldığında kuralcılık boyutu ve hiyerarşi boyutu ile negatif fakat istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu, klan ve girişimcilik boyutları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Gelişim boyutu ele alındığında hiyerarşi boyutu ($r=-0,091$) ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kuralcılık ($r=0,119$), klan ($r=0,203$), girişimcilik ($r=0,332$) ve açıklık boyutları ($r=0,257$) ile istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Personel güçlendirmeye bakıldığında ise, hiyerarşi boyutu ($r=-0,164$) ile negatif anlamlı ilişki, kuralcılık ($r=0,190$), klan ($r=0,380$), girişimcilik ($r=0,500$), açıklık ($r=0,390$) ve gelişim boyutları ($r=0,378$) ile pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile olan ilişkiler incelendiğinde hiyerarşi boyutu ($r=0,260$) ile pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Kuralcılık ($r=-0,044$), klan ($r=-0,244$), girişimcilik ($r=-0,214$), açıklık ($r=-0,203$), gelişim ($r=-0,221$) ve personel güçlendirme ($r=-0,372$) ile arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki söz konusudur.

2.5.2. Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme Algısına İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 2.12 bağımlı değişken olan personel güçlendirmenin bağımsız değişkenler olan kuralcılık, hiyerarşi, klan, girişimcilik, açıklık ve gelişim kültürleri arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Tablo 2.12 Örgüt Kültürü Tipleri ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Personel Güçlendirme				
	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,360	,209	-	6,511	,000
Kuralcılık	,171	,035	,252	4,948	,000
Hiyerarşi	-,098	,039	-,131	-2,491	,013
Klan	,064	,035	,104	1,799	,073
Girişimcilik	,202	,037	,308	5,493	,000
Açıklık	,107	,044	,142	2,452	,015
Gelişim	,139	,039	,177	3,555	,000
	R=0,620	R ² =,385	Durbin-Watson=1,654	F=30,522	p=0,000

Sonuçlara göre, personel güçlendirme ile kuralcılık, hiyerarşi, girişimcilik, açıklık, gelişim kültürü arasındaki çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=30,522$; $p<0,000$) ve belirlilik katsayısına ($R^2=0,385$) göre personel güçlendirmenin %38,5'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği tespit edilmiştir. Örgüt kültürü tipleri incelendiğinde ise, kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının personel güçlendirme ile doğru, hiyerarşi boyutu ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bulgular neticesinde H_1 (hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif bir etkisi vardır), H_6 (girişimcilik kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır), H_7 (açıklık kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır), H_8 (gelişim kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır) hipotezleri kabul edilirken, H_2 (kuralcılık kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif etkisi vardır) hipotezi reddedilmiştir. Kuralcılık boyutu ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin doğru yönlü çıkmasının sebebi olarak kuralcılığın hiyerarşi kadar katı olmaması ve kuralların işletme içerisinde bir düzen ve güven sağlaması olarak düşünülebilir. Ayrıca bu düzen ve yöneticilere güvenin çalışanların adalet algılarında önemli bir rol oynadığı da söylenebilir. Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında ise herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

2.5.3. Örgüt Kültürü Tipleri ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Tablo 2.13'de örgüt kültürü tiplerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.13 Örgüt Kültürü Tipleri ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Model	İşten Ayrılma Niyeti				
	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,830	,395	-	7,164	,000
Kuralcılık	-,157	,065	-,144	-2,409	,017
Hiyerarşi	,311	,074	,259	4,193	,000
Klan	-,118	,067	-,119	-1,759	,080
Girişimcilik	-,066	,070	-,063	-,952	,342
Açıklık	-,026	,082	-,022	-,320	,749
Gelişim	-,164	,074	-,130	-2,221	,027
	R=,386	R ² =,149	Durbin-Watson=1,783	F=8,560	p=,000

Tablo 2.13’ye göre, örgüt kültürü tipleri ve işten ayrılma niyeti algısını ölçmek için yapılan çoklu regresyon modelinin, işten ayrılma niyetinin yaklaşık %14’ünü, 0,001 anlamlılık düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R=0,386/ R^2=0,149$). Başka deyişle işten ayrılma niyetinin %14 oranında kuralcılık, hiyerarşi ve gelişim boyutları tarafından şekillendiği söylenebilmektedir. Kuralcılık boyutu ve gelişim boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda H_4 hipotezi reddedilirken, H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Klan boyutu, girişimcilik boyutu, açıklık boyutu ve işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_9 , H_{10} , H_{11} hipotezleri reddedilmiştir. Açıklayıcılık açısından ele alındığında ise hiyerarşi boyutu en açıklayıcı değişken olarak hesaplanmıştır.

2.5.4. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Algısına İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 2.14 Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Algısına İlişkin Regresyon Analizi

Model	İşten Ayrılma Niyeti				
	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,931	,282		13,961	,000
P. Güçlendirme	-,598	,087	-,372	-6,913	,000
	R=,372	R ² =,138	Durbin-Watson=1,523	F=47,795	p=,000

Elde edilen sonuçlara göre, personel güçlendirme ilişkisi ile işten ayrılma niyeti algısını ortaya koyan regresyon analizinde, işten ayrılma niyetinin yaklaşık olarak %13’ünü 0,001 anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,372/ R^2=0,138$). İş yerinde rollerin belirlenmesi, kontrollerin azaltılarak katılımın artırılması, ödüllendirme sistemi ile kaynak ve bilgi dağılımının uygunluğu, işten ayrılma niyetinin oluşmasının azaltılabilmesi için uygulanabilecek

güçlendirme uygulamaları arasındadır (Arı ve Bal, 2008: 145). Bu uygulamaların bireyde işe bağlılık duygusunun artmasına ve dolayısıyla iş tatminin yüksek olmasına neden olmaktadır. Bunlardan yola çıkılarak oluşturulan H₁₃ hipotezi ise sonuçlara göre kabul edilmiştir.

Tablo: 2.15. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H ₁ : Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme üzerindeki negatif etkisi vardır.	Kabul	
H ₂ : Kuralcılık kültürünün personel güçlendirme üzerindeki negatif etkisi vardır.	Red	Kuralcılık kültürünün güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunun tespit edilmesi üzerine hipotez reddedilmiştir.
H ₃ : Hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H ₄ : Kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red	Kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmesi üzerine hipotez reddedilmiştir.
H ₅ : Klan kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red	Klan kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H ₆ : Girişimcilik kültürünün personel güçlendirme üzerine pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H ₇ : Açıklık kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H ₈ : Gelişim kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H ₉ : Klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Red	Klan kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H ₁₀ : Girişimcilik kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Red	Girişimcilik kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H ₁₁ : Açıklık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Red	Açıklık kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H ₁₂ : Gelişim kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Kabul	
H ₁₃ : Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Kabul	

SONUÇ

Örgütler her geçen gün kendi varlıklarını devam ettirmeye ve genişletmeye çalışmaktadır. Elde edilen maddi varlıkların ise bu sürdürülebilirliği sağlamada tek başına yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Maddi varlıklara ek olarak örgütlerin çeşitli kaynak ve uygulamalara da yer vermesi gerekmektedir. Bu durumda ortaya çıkabilecek en önemli kaynağın örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Toplumlar, oluştukları andan itibaren bilgi ve belirli yöntemler aracılığıyla kültürü oluşturmaktadır. Bu öğrenme ve üretme sürecinde yaşanan teknolojik ilerlemeler ve gelişen iletişim ağları aracılığıyla da örgüt yönetimine katılım, yenilik, motivasyon ve yaratıcılık gibi kavramlar kazandırılmıştır. Dolayısıyla yönetim yapılarında bulunan hiyerarşik ve geleneksel yapı zamanla yerini farklı yönetim yaklaşımlarına bırakmıştır. Böyle gelişmelerin yaşanması ise birey faktörünü daha da önemli hale getirerek personel güçlendirme kavramının da oluşmasına olanak tanımıştır.

Bu tez çalışmasında Danışman ve Özgen'in (2003) tanımlamış olduğu örgüt kültürü tipleri ele alınarak beş yıldızlı otel işletmelerinde hangi örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme uygulamalarına imkân tanıdığı ve bu sürecin bireyin işten ayrılma niyetinin oluşmasını ne yönde etkilediği araştırılmıştır.

Araştırma sonuçları, en yüksek algının gelişim kültürü boyutuna ait olduğunu göstermektedir. Güçlü bir kültürün var olduğu örgütler, çalışanlarının eğitim ve gelişimlerine önem vermekte ve onların kariyer yollarını belirlemesine yardımcı olmaktadır. Ek olarak, performansa bağlı ödül sistemleri geliştirilerek bireyin değerinin ve uzun süreli etkinliğinin artırılması sağlanmaktadır (Görmen, 2012: 52). Böyle bir kültürün görüldüğü örgütlerde yazılı kurallar belirgin olmasa dahi grup üyeleri aynı amaca doğru ilerleme eğilimine sahiptir. Bireylerin kültürel normları ihlal etmesi durumunda ise bazı örgütlerde kişi cezalandırılarak daha farklı bir pozisyona ya da başka bir şubeye gönderilmektedir. Bu durum ise bireyin kariyer ilerlemesi<nin yavaşlaması anlamına gelmektedir (Luthans, 2010: 78). Mallak vd. (2003: 34) de güçlü bir kültürün, bireylerin işten ayrılma niyetlerinin oluşmasının önüne geçilmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Öte yandan en düşük algının kuralcılık kültürü boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir. Bireyin belirsizliklere karşı tutumu az olduğunda girişimci olma, bilgiyi yorumlayabilme ve iletebilme gibi özelliklere sahip olmaktadır. Ayrıca birey, uygun ve esnek davranışlarda bulunmaktan kaçınmamaktadır (Hofstede, 1980: 51). Katılımcıların en düşük algısının kuralcılık boyutu olması, turizm sektörünün mevsimsellik göstermesine, uzun çalışma saatlerine sahip olmasına, iş devir

oranının yüksek olmasına ve yönetsel sorunların (Yanardağ ve Avcı, 2012) var olmasına rağmen, günümüzde bireye verilen önemin daha fazla arttığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, örgütsel yapıda sadece kurallara değil, işgöreni ilgilendiren uygulamalara da yönelinmesi gerektiği söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda ise kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının personel güçlendirme ile doğru, hiyerarşi boyutu ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Klan kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle de personel güçlendirme ile aralarında bir ilişkinin var olmadığı elde edilmiştir.

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinin yolu örgüt kültürünün güçlü olmasına bağlıdır. Güçlü bir kültürün oluşturulması ve güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi ise işgören ve yönetici arasında karşılıklı bir güvenin varlığına göre şekillenebilmektedir. Güçlendirme uygulamaları, yönetime katılım, içsel motivasyon, iş ile ilgili kendi kendine karar verme hakkı, açık bir iletişim ortamı, sorumluluk verme, yeterlilik ve yeteneklerini geliştirme imkanı sunmaktadır. Bu uygulamaların gerçekleştirilebilmesinde örgütte hâkim olan kültür tipi oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan, örgütte sağlanan kültür ve güçlendirme uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasının önüne geçerek örgütsel bağlılıklarına da olumlu yönde etki etmektedir. Emek yoğun özelliğine sahip turizm sektöründe, işten ayrılma niyetinin davranışa dönüştüğü andan itibaren o örgüt için olumsuz birçok çıktıya neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar arasında özellikle çalışanın sahip olduğu bilginin kaybedilmesi ve bu bilginin çalışan tarafından başka bir işletmeye götürülmesi önemli bir kayıptır. Ayrıca yeni bir bireyin işe alım masrafları, işi öğretirken kaybedilen zaman, öğrenme ve adaptasyon sürecinde çalışanın sahip olduğu potansiyeli kullanamayarak karşılığında alınan düşük verimlilik gibi sorunlar ile de karşılaşmaktadır. Turizm sektöründe eş zamanlı bir tüketimin olması ise yaşanan her olumsuzluğun müşteri memnuniyetine yansımaya neden olacaktır.

Araştırma problemi çerçevesinde, örgüt kültürü boyutlarının personel güçlendirme uygulamaları üzerinde olumsuz etkilerinin olup olmadığı ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğine dair belirlenen sorular oluşturulmuştur. Yapılan testler sonucunda hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme uygulamalarını negatif yönde etkilediği elde edilmiş ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, yapılan çalışmalar ile de benzerlik göstermektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997; Yıldırım ve Karabey, 2016; Yücel ve Koçak, 2015). Kuralcılık kültürünün de personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde negatif yönde bir etkiye sahip olacağı düşünülmese de yapılan analizler sonucunda H₂ hipotezi reddedilmiştir. Böyle bir sonuçla karşılaşılmasının sebebi, Türk toplumunda güç

mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması (Hofstede, 1980: 45-51) ve işlerin daha düzenli yürütülebileceğinin düşünülüyor olmasından kaynaklı olabileceği tahmin edilmektedir. Öte yandan hiyerarşi ve kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olacağı düşünülmüştür. Araştırma sonuçları, hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ancak kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda H₃ hipotezi kabul edilirken, H₄ hipotezi reddedilmiştir. Literatürde yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde ise hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Park ve Kim, 2009; Çelen vd., 2015). Ancak Carmeli (2005), örgüt kültürünün güven, iletişim, toplumsal kaynaşma ve işi sorgulama boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini irdelediği çalışmasında bu boyutların işten ayrılma niyeti ile herhangi bir ilişkisinin var olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda hiyerarşi kültüründe görülen biçimsel iletişim kanallarının yukarıdan aşağıya olması ya da katı kuralların arasında rollerin sorgulanmasının pek de mümkün olmamasına rağmen, işten ayrılma niyeti ile herhangi bir ilişkinin ortaya konamamasında çalışmanın bazı sınırlılıklar kapsamında yapıldığı hususunu göz önüne getirmektedir. Klan kültürünün takım çalışması, kararlara katılımın sağlanması ve grup üyelerinin birbirlerini aileden görmesi gibi özelliklere sahip olmasından dolayı personel güçlendirme uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabileceği ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini üzerinde de negatif bir etkiye sahip olacağı varsayımı ile H₅ ve H₉ hipotezleri kurulmuştur. Ancak analiz sonucuna göre klan kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin tespiti yapılamamıştır. Öte yandan girişimcilik, açıklık ve gelişim kültürlerinin niteliklerinin personel güçlendirme uygulamalarını kapsadığı düşüncesi ile personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olacağı ve dolayısı ile işten ayrılma niyetini de negatif yönde etkileyeceği varsayımı ile hipotezler test edilmiş ve H₆, H₇, H₈, H₁₂, H₁₃ hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak girişimcilik ve açıklık boyutlarının anlamsız çıkması sonucu H₁₀ ve H₁₁ hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen diğer bir sonuç ise, katılımcıların ortalama beşte birinin işten ayrılma niyetinin olduğu tespit edilmiştir. Türkiye koşulları dikkate alındığında 15 yaş ve üzeri bireylerde işsiz sayısı bir yıl içinde 330 bin kişi artmış ve toplamda 3 milyon 225 bin kişiye ulaşmıştır. Tuik (Ağustos, 2017) verileri incelendiğinde, işsizlik oranının %10,2 düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle 15-24 yaş arası işsizlik oranının yükselerek %19,8'e, 15-64 yaş arası bireylerde ise %10,4 oranına ulaştığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bireylerin bir kısmının iş koşulları nedeniyle işlerini kaybetmemek adına işletmelerin tanıdıkları fırsatları gözardı etmelerine neden olabileceği düşünülebilir. Ayrıca

bireyin aile yapısı, ailevi sorumluluklar, sosyal imkânsızlıklar ve ikamet ettiği bölgenin iş kollarına uzaklığı gibi etkilerin nedenlerinden dolayı bireyin işten ayrılma niyeti düşüncelerini etkilediği düşünülebilir. Öte yandan turizm sektörünün sezonluk bir yapıya sahip olması, iş devir oranının yüksek olması ve bireyin beklentilerinin karşılanmamasına rağmen işgören o örgütte kalmaya devam edebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların verdikleri yanıtları yöneticilerin görmelerinden korkmaları sonucu bu algılarında gerçek his ve duygularını belirtmemiş oldukları bir varsayımdır. İşsizliğin fazla olduğu ülkemizde bireylerin böyle bir korkuya sahip olmaları doğal karşılanabilmektedir.

Bu araştırma sonucunda kuralcılık kültürünün personel güçlendirme uygulamaları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. İşletmelerin, katı kurallardan ziyade kurumsal, esnek çalışma ortamı ile birlikte sistematize bir yapı oluşturmaları hem işgören hem örgüt açısından daha olumlu sonuçlara neden olacağı söylenebilir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinin zorluğundan kaçmayarak yöneticilerin özellikle emek yoğun işletmelerde gerekli koşulları kültür ile uyumlu hale getirmesi faydalı olacaktır. Ayrıca örgütler rol ve sorumlulukları belirlemeli, açık bir iletişim ve katılım ortamı sağlamalıdır. Bununla birlikte adaletsiz tutumlardan kaçınılarak karşılıklı bir güven ortamı oluşturulmalıdır. Sadece örgütün amaç ve verimliliğine odaklanmak yerine bireyin gelişimini destekleyici uygulamalar gerçekleştirmelidir.

Örgüt içerisinde oluşan olumsuz tutumların işten ayrılma niyetinin oluşumunu beraberinde getirmektedir. Gelecek araştırmalarda işten ayrılma niyetini azaltabilecek olan güçlendirme uygulamalarının neler olabileceği incelenebilir. Ayrıca çalışma belirli bir sektör ve kültür tipleri üzerine yoğunlaşmıştır. Örneklemin nitelik ve nicelik olarak farklılaştırılması, güçlendirmenin her iki boyutuyla ele alınması ve dış etkenlerin (ülkenin ekonomik durumu, yaşanan bölge ile çalışılan bölge arasındaki mesafe ve örgütteki çalışma süresi vb.) etkilerinin neler olabileceğinin incelenmesi önerilebilir. Ayrıca araştırmacıların davranışsal güçlendirmenin alt boyutlarının (yetki devri, iş zenginleştirme, ödüllendirme, geri bildirim, motivasyon, iletişim, katılım ve karar verme yetkisi vb.) çalışanların işe karşı tutumlarını nasıl etkilediğinin incelenmesi hem örgüt hem de işgörenler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S., Erramilli, M. ve Dev, C. (2003). "Market Orientation And Performance In Service Firms: Role Of Innovation". *Journal Of Services Marketing*, 17(1): 68-82.
- Akbaba, A. (2002). "Örgütsel Kültür". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 1-32.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları*, 25: 145-174.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2011). "Gelişim Kültürü Ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış Ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü". *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4): 83-114.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü". *Yönetim Ve Ekonomi*, 19(1): 105-135.
- Akın, M. (2010). "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması Ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2): 211-238.
- Albayrak, G. ve Albayrak, U. (2014). "Organizational Culture Approach And Effects On Turkish Construction Sector". *APCBEE Procedia*, 9: 252 – 257.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. (1984). "Theories Of Organizational Culture". *Organization Studies*, 5(3): 193-226.
- Allen, D., Shore, L. ve Griffeth, R. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process". *Journal Of Management*, 29(1): 99–118.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). "Psikolojik Güçlendirme Ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Dergisi*, XIII(1): 161-192.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications, London.

- Arslantaş, C. (2007). “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4): 81-101.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 482-507.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 33-44.
- Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18: 85-100.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). “Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 53-62.
- Aydoğan, Z. (2004). “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 203–215.
- Barney, J. (1986). “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”. *Academy Of Management*, 11(3): 656-665.
- Bayazıt, M. ve Kocaş, C. (2012). “Örgütsel Kültür Ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” Ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13: 1-50
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8): 319-338.
- Behling, O. ve McFillen, J. (1996). “A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership”. *Group De Organization Management*, 21(2): 163-191.
- Beycioğlu, K. (2007). “Z Kuramı Ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1): 63-72.

- Bhatnagar, J. (2012). "Management Of Innovation: Role Of Psychological Empowerment, Work Engagement And Turnover Intention In The Indian Context". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 928–951.
- Bigliardi, B., Dormio, A., Galati, F. ve Schiuma, G. (2012). "The Impact Of Organizational Culture On The Job Satisfaction Of Knowledge Workers". : *The Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, 42(1): 36-51.
- Bluedorn, A. (1982). "A Unified Model Of Turnover from Organizations". *Human Relations*, 35(2): 135-153.
- Boella, M. ve Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry, An Introductory Guide, Eighth Edition*. Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Bolat, T. (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4): 199-220.
- Boudrias, J., Gaudreau, P., Savoie, A. ve Morin, A. (2009). "Employee Empowerment From Managerial Practices To Employees' Behavioral Empowerment". *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7): 625-638.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 17: 1-27.
- Bowen, D. (1982). "Some Unintended Consequences Of Intention To Quit". *The Academy of Management Review*, 7(2): 205-211.
- Bowen, D. ve Lawler, E. (1992). "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How And When". *Sloan Management Review*, 33(3).
- Brymer, R. (1991). "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy". *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 32(1): 58-68.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- Cacioppe, R. (1998). "Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Resort Hotel". *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5): 264–274.

- Cai, C. ve Zhou, Z. (2009). "Structural Empowerment, Job Satisfaction, And Turnover Intention Of Chinese Clinical Nurses". *Nursing and Health Sciences*, 11: 397–403.
- Cameron, K. ve Quinn, R. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture, Revised Edition*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Carbery, R., Garavan, T., O'Brien, F. ve McDonnell, J. (2003). "Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions". *Journal of Managerial Psychology*, 18(7): 649-679.
- Carmeli, A. (2005). "The Relationship Between Organizational Culture And Withdrawal Intentions And Behavior". *International Journal of Manpower*, 26(2): 177-195.
- Chen, C., Zhang, A. ve Wang, H. (2014). "Enhancing The Effects Of Power Sharing On Psychological Empowerment: The Roles Of Management Control And Power Distance Orientation". *Management And Organization Review*, 10(1): 135–156.
- Chiang, C. ve Jang, S. (2008). "The Antecedents And Consequences Of Psychological Empowerment: The Case Of Taiwan's Hotel Companies". *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 32(20): 40-61.
- Cho, I., Kim, J., Park, H. ve Cho, N. (2013). "The Relationship Between Organisational Culture And Service Quality Through Organisational Learning Framework". *Total Quality Management*, 24(7): 753–768.
- Chow, I., Lo, T., Sha, Z. ve Hong, J. (2006). "The Impact Of Developmental Experience, Empowerment, And Organizational Support On Catering Service Staff Performance". *Hospitality Management*, 25: 478-495.
- Collins, D. (1995). "Rooting For Empowerment?". *Empowerment In Organizations*, 3(2): 25–33.
- Conger, J. Ve Kanungo, R. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice". *The Academy of Management Review*, 13 (3): 471-482.
- Cotton, J. ve Tuttle, J. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research". *The Academy Of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Çakır, M. ve Örücü, E. (1999). "Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 13(1): 19-44.

- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). “Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2): 135-148.
- Çarıkçı, İ. ve Çelikkol, Ö. (2009). “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9): 153-170.
- Çarıkçı, İ. ve Koyuncu, O. (2010). “Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 1-18.
- Çavuş, M. (2008). “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Journal Of Yasar University*, 3(10): 1287-1300.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 153-168.
- Çekmecelioğlu, H. ve Eren, E. (2007). “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”. *Yönetim*, 18(57): 13-25.
- Çelen, A., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2015). “Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Banka Araştırması”. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 30-50.
- Çelikden, M. (2006). “Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Roller”. *Eğitim Ve Bilim*, 31(140): 56-61.
- Çetin, Ş. (2014). “Örgütlerde Güç Ve Politika”. Ü, Sıgır ve S, Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul, 432-465.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H. (2013). “Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 31-52.
- Çöl, G. (2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 0-0, <http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=%202&yil%20=%202004>, Erişim Tarihi: 10.06.2017.

- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Çuhadar, M. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: 1-24.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2): 91-124.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). “Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 277-304.
- Dani, S., Burns, N., Blackhouse, C. ve Kochhar, A. (2006). “The Implications Of Organizational Culture And Trust In The Working Of Virtual Teams”. *Proc. IMechE*, 20: 951-960.
- Demir, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Demir, C. ve Öztürk, U. (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1): 17-41.
- Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 289-311.
- Denison, D., Haaland, S. ve Goelzer, P. (2003). “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?”. *Organizational Dynamics*, 33 (1): 98–109
- Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme*. Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2006b). “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”. *Yönetim Ve Ekonomi*, 13 (2): 165-189.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yarattığıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (9): 282-303.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 47-80.
- Doğan, E. (2015). “Siyasal Reklamlarda Hofstede’nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, I(48): 39-65.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-132.
- Dursun, İ. (2013). “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 43-56.
- Eğinli, T. ve Çakır, S. (2011). “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2): 37-50.
- Ekmekçioğlu, E. ve Sökmen, A. (2016). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *IREM*, 4(2): 32-45.
- Elenkov, D. ve Manev, I. (2009). “Senior Expatriate Leadership’s Effects On Innovation And The Role Of Cultural Intelligence”. *Journal Of World Business*, 44: 357-369.
- Erbil, Y. (2015). “İnşaat Sektöründe Örgütsel Kültür Ve Girişimcilik Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma”. *NWSA-Social Sciences*, 3C0131, 10(3): 107-119.
- Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). “Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2): 161-176.

- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan, E. (2005). “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1): 259-273.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2016). *Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul.
- Ergül, H. (2005). “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 67-79.
- Erkenekli, M. (2014). “Toplumsal Kültür”. Ü, Sıgı ve S, Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul, 564-584.
- Erstad, M. (1997). “Empowerment And Organizational Change”. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 9(7): 325-333.
- Farris, G. (1971). “A Predictive Study Of Turnover”. *Personnel Psychology*, 24: 311-328.
- Ferguson, L. (1958). “Life Insurance Interest, Ability And Termination Of Employment”. *Life Insurance Agency Management Association*, 189-194.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, Third Edition*. SAGE Publications.
- Foster-Fishman, P. ve Keys, C. (1995). “The Inserted Pyramid: How A Well Meaning Attempt To Initiate Employee Empowerment Ran Afoul Of The Culture Of A Public Bureaucracy”. *The Academy of Management*, 364-368.
- Fragoso, H. (2000). “An Overview Of Employee Empowerment: Do's And Don'ts”. <https://scholarworks.iu.edu/journals/index.php/iusburj/article/viewFile/19829/25906> , 30-34, Erişim Tarihi: 25.06.2017.
- Gamble, J. ve Huang, Q. (2008). “Organizational Commitment Of Chinese Employees In Foreign-Invested Firms”. *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(5): 896–915.
- George, G., Sleeth, R. ve Siders, M. (1999). “Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors, And Reinforcement Mechanisms”. *Journal Of Business And Psychology*, 13(4): 545-560.
- Ghapanchi, A. ve ve Aurum, A. (2011). “Antecedentes The It Personnel's Intentions To Leave: A Systematic Literature Review”. *The Journal Of Systems And Software*, 84: 238-249.

- Giderler, C. (2015). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 58-88.
- Gizir, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2): 182-196.
- Görmen, M. (2012). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama". Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Gray, B., Matear, S. ve Matheson, P. (2000). "Improving The Performance Of Hospitality Firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3): 149-155.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. ve Keleş, Y. (2017). "Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 14-36.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *Akademik Bakış*, (15): 1-11.
- Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi". [\(http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=75955_14604_cf8631e7e8bdee108e44e242fbb&\)](http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=75955_14604_cf8631e7e8bdee108e44e242fbb&), 90-116, Erişim Tarihi: 8.07.2017.
- Gümüştekin, G. (2015). "Personel Güçlendirme". D, Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Yayınevi, Bursa, 133-161.
- Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2015). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17): 1-26.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma". *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi*, 17-18 Eylül 2013, St.Petersburg, Rusya, 791-800.

- Gürbüz, S. ve Sıgır, Ü. (2014). “Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi Ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi”. Ü, Sıgır ve S, Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul, 2-36.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1): 57-69.
- Güvenç, B. (2015). *Kültürün Abc’si*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Güvenç, B. (2016). *İnsan ve Kültür*. Boyut Yayıncılık, İstanbul.
- Harris, K., Wheeler, A. ve Kacmar, K. (2009). “Leader-Member Exchange And Empowerment: Direct And Interactive Effects On Job Satisfaction, Turnover Intentions, And Performance”. *The Leadership Quarterly*, 20: 371–382.
- Hart, C. (1950). “The Social Problems Of An Industrial Civilization: With An Appendix On The Political Problem”. *The Canadian Journal of Economics and Political Science* 16(4): 547-549.
- Hellman, C. (1997). “Job Satisfaction and Intent To Leave”. *Journal Of Social Psychology*, 137(6): 677-689.
- Hickey, J. ve Lotto, J. (1998). “How to Get True Employee Participation”. *Training and Development*, 52(2): 58-62.
- Hofstede, G. (1980). “Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad?”. *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. ve Sanders, G. (1990). “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases”. *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- Hofstede, G. (2000). “Organizational Culture: Siren Or Sea Cow? A Reply To Dianne Lewis”. *Strategic Change*, 9: 135-137.
- Hofstede, G. (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context”. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1): 1-26.
- Hogan, S. ve Coote, L. (2014). “Organizational Culture, Innovation, And Performance: A Test Of Schein's Model”. *Journal Of Business Research*, 67: 1609-1621.

- Honold, L. (1997). "A Review Of The Literature On Employee Empowerment". *Empowerment In Organizations*, 5(4): 202-212.
- Hornstein, H. (2004). "Empowerment And Process Consultation: Two Sides Of The Same Coin". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1): 1-14.
- Hooijberg, R. ve Petrock, F. (1993). "On Cultural Change: Using The Competing Values Framework To Help Leaders Execute A Transformational Strategy". *Human Resource Management*, 32(1): 29-50.
- Hoy, W. Ve Miskel, C. (2013). *Educational Administration Theory, Research, And Practice Ninth Edition*. McGraw-Hill, New York.
- Hughes, L., Avey, J. ve Nixon, D. (2010). "Relationships Between Leadership And Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors". *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 17(4): 351-362.
- Hwang, I. ve Kuo, J. (2006). "Effects Of Job Satisfaction And Perceived Alternative Employment Opportunities On Turnover Intention - An Examination Of Public Sector Organizations". *Journal Of American Academy of Business*, 8(2): 254-259.
- Ireland, R., Hitt, M. ve Sirmon, D. (2003). "A Model Of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions". *Journal Of Management*, 29(6): 963-989.
- Iverson, R. ve Deery, M. (1997). "Turnover Culture In The Hospitality Industry". *Human Resource Management*, 7(4): 71-82.
- İlisu, İ. (2012). "*Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*". Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, Ocak-Eylül 2017.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, M. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
- Johnsrud, J. ve Rosser, V. (2002). "Faculty Members' Morale And Their Intention to Leave". *The Journal Of Higher Education*, 73(4): 518-542.

Joo, B. ve Shim, J. (2010). "Psychological Empowerment And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Organizational Learning Culture". *Human Resource Development International*, 13(4): 425-441.

Jönsson, G. (2012). *After The Change How Work Role Changes Affect Job Satisfaction, Turnover Intention And General Health*. Master's Thesis. Stockholms Universitet Psykologiska Institutionen, Stockholm, İsveç.

Jung, D., Chow, C. ve Wu, A. (2003). "The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings". *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kahre, M., Ahmadi, H. ve Hashemi, A. (2011). "Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study". *Far East Journal Of Psychology and Business*, 3(2): 26-37.

Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 79-105.

Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). "Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2): 90-107.

Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Proje Çalışması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Kaya, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Maliye Dergisi*, 155: 119-143.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58): 97-122.

Kennedy, B. (2005). "Stress And Burnout Of Nursing Staff Working With Geriatric Clients In Long-Term Care". *Journal Of Nursing scholarship*, 37(4): 381-382.

- Kim, K. ve Jogaratnam, G. (2010). "Effects Of Individual And Organizational Factors On Job Satisfaction And Intent To Stay In the Hotel And Restaurant Industry". *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 9(3): 318-339.
- Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P. ve Gibson, C. (2004). "The Impact Of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role Of Face-to-Face Interaction". *Academy of Management Journal*, 47(2): 175-192.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma". *International Review Of Economics And Management*, 1(1): 49-73.
- Klagge, J. (1998). "The Empowerment Squeeze-Views From The Middle Management Position". *Journal Of Management Development*, 17(8): 548-558.
- Klidas, A., Berg, P. ve Wilderom, C. (2007). "Managing Employee Empowerment In Luxury Hotels In Europe". *International Journal Of Service Industry Management*, 18(1): 70-88.
- Koçak, D. (2013). "Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama". Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Üniversitesi, Erzincan.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Ve Alan Araştırması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1): 219-242.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20): 1-19.
- Kroeber, L. ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture a Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University Printing Office, Cambridge, Massachusetts, USA.
- Kulvinskiene, V. ve Seimiene, E. (2009). "Factors Of Organizational Culture Change". ISSN 1392-1258, *Ekonomika*, 87: 27-43.
- Lapina, I., Kairisa, I. ve Aramina, D. (2015). "Role Of Organizational Culture In The Quality Management Of University". *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 213: 770-774.

- Lashley, C. (1995). "Towards An Understanding Of Employee Empowerment In Hospitality Services". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 7(1): 27- 32.
- Lashley, C. ve McGolrick, J. (1994). "The Limits Of Empowerment A Critical Assessment Of Human Resource Strategy For Hospitality Operations". *Empowerment In Organizations*, 2(3): 25-38.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). "Is Empowerment Really A New Concept?". *Int. J. of Human Resource Management*, 12(4): 684–695.
- Ley, R. (1996). "Labor Turnover As A Function Of Worker Differences, Work Environment And Authoritarianism Of Foremen". *Journal Of Applied Psychology*, 50(6): 497-500.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001). "Antecedents Of Organizational Commitment And The Mediating Role Of Job Satisfaction". *Journal Of Managerial Psychology*, 16(8): 594–613.
- Lund, D. (2003). "Organizational Culture And Job Satisfaction". *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 219-236.
- Lyness, K. ve Judiesch, M. (2001). "Are Female Managers Quitters? The Relationships Of Gender, Promotions, And Family Leaves Of Absence To Voluntary Turnover". *Journal Of Applied Psychology*, 86(6): 1167-1178.
- Maden, A. (1993). "Yönetim ve Kültür". *Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi-DTCF Dergisi*. 36 (1-2): 137-143.
- Mobley, W. (1977). "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover". *Journal Of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
- Mobley, W. (1982). "Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research". *The Academy Of Management Review*, 7(1): 111-116.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H. ve Meglino, B. (1979). "Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process". *Psychological Bulletin*, 86(3): 493-522.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. (1988). *Organizational Behavior Managing People And Organizations, Ninth Edition*. China Translation & Printing Services Limited, London.
- Nakip, M. (2008). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (Spss Destekli)*. Tıpkı Basım, Ankara.

- Niehoff, B., Moorman, R., Blakely, G. ve Fuller, J. (2001). "The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment". *Group & Organization Management*, 26 (1): 93-113.
- Nişancı, Z. (2012). "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları". *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1279-1293.
- Nykodym, N., Simonetti, J., Nielsen, W. ve Welling, B. (1994). "Employee Empowerment", *Empowerment In Organizations*, 2(3): 45-55.
- O'Brien, J. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment And Burnout In Registered Staff Nurses Working In Outpatient Dialysis*. Yayınlanmış Doktora Tezi, The State University of New Jersey, New Jersey.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies". *Int. J. Of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
- Oğuz, E. (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı". *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 123-139.
- O'hanlon, J. (1983). "Theory Z In School Administarion?". *Educational Leadership*, 40(5): 16-18.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). "İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar". *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*, 9-25.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1996). "Culture As Social Control: Corporations, Cults, And Commitment". *Research in Organizational Behavior*, (18): 157-200.
- Ouchi, W. (1981). "Organizational Paradigms: A Commentary On Japanese Management And Theory Z Organizations". *Organizational Dynamics*, Spring, 36-43.
- Öncül, M., Deniz, M. ve İnce, A. (2016). "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi". *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1): 255-269.

- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”. *Yönetim Ve Ekonomi*, 15(1): 85-97.
- Özdemir, A. (2006). “Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4): 411-433.
- Özden, K. ve Najimudinava, S. (2013). “Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bıkkın Örneği”. *Journal of Yaşar University*, 29(8): 4813-4834.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2): 113 -130.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). “Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-131.
- Özer, Ö., Ergün, Ö. ve Okatan, T. (2015). “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması”. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: 104-115.
- Özkan, İ. (1994). “Benlik Saygısını Etkileyen Etkiler”. *Düşünen Adam*, 7(3): 4-9.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). “Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2): 123-141.
- Park, J. ve Kim, T. (2009). “Do Types Of Organizational Culture Matter In Nurse Job Satisfaction And Turnover Intention?”. *Leadership in Health Services*, 22(1): 20-38.
- Pelit, E. (2008). “İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme Ve İş Doyumu*. Gece Kitaplığı, Ankara.

- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. (2016). “Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Brakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15): 43-65.
- Pelit, E., Öztürk, Y. ve Arslantürk, Y. (2011). “The Effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction A Study On Hotels In Turkey”. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 23(6): 784-802.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal Ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1): 1-28.
- Pettigrew, A. (1979). “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.
- Phillips, P. (1999). “Performance Measurement Systems And Hotels: A New Conceptual Framework”. *Hospitality Management*, 18: 171-182.
- Pitts, D. (2005). “Leadership, Empowerment, And Public Organizations”. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1): 5-28.
- Porter, L. ve Steers, R. (1973). “Organizational, Work, And Personal Factors In Employee Turnover And Absenteeism”. *Psychological Bulletin*, 80(2): 151-176.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 143-164.
- Psoinos, A., Kern, T. ve Smithson, S. (2000). “An Exploratory Study Of Information Systems In Support Of Employee Empowerment”. *Journal Of Information Technology*, 15: 211- 230.
- Quinn, R. ve Spreitzer, G. (1997). “To Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”. *Organizational Dynamics*, Autumn: 37-49.
- Randolph, W. ve Sashkin, M. (2002). “Can Organizational Empowerment Work In Multinational Settings”. *Academy Of Management Executive*, 16(1): 102-115.
- Ripley, R. ve Ripley, M. (1992). “Empowerment, The Cornerstone Of Quality: Empowering Management In Innovative Organizations In The 1990s”. *Management Decision*, 30(4): 20-45.

- Rodrigues, C. (1994). "Employee Participation And Empowerment Programs". *Empowerment In Organizations*, 2(2): 29-40.
- Rotter, J. (1966). "Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement". *Psychological Monographs: General And Applied*, 80(1): 1-28.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. (1988). "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction". *The Academy Of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 613-628.
- Sager, J. (1994). "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress". *Journal Of the Academy of Marketing Science*, 22(1): 74-84.
- Saremi, H. ve Nejad, B. (2013). "Impact Of Organizational Culture On Employees Empowerment". *Elixir Human Res. Mgmt.* 65: 19821-19829.
- Sargut, S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Severt, D., Xie, L. ve DiPietro, R. (2007). "Associations Between Organizational/Individual Factors And The Intentions Of Employees: A Case Study Of University Foodservice". *Journal Of Foodservice Business Research*, 10(3): 25-56.
- Seyrek, İ. ve İnal, O. (2017). "İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): 63-74.
- Schein, E. (1983). The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E. (1996). "Culture: The Missing Concept In Organization Studies". *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-240.
- Schein, E. (2003). "The Culture Of Media As Viewed From An Organizational Culture Perspective". *International Journal On Media Management*, 5(3): 171-172.
- Schminke, M., Ambrose, M. ve Cropanzano, R. (2000). "The Effect Of Organizational Structure On Perceptions Of Procedural Fairness". *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 294-304.

- Schwartz, S. (1992). "Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests In 20 Countries". *Advances In Experimental Social Psychology*, 25: 1-65.
- Schwartz, S. (1999). "A Theory Of Cultural Values And Some Implications For Work". *Applied Psychology: An International Review*, 48(1): 23-47.
- Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). "Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXI(1): 327-342.
- Sigler, T. ve Pearson, C. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment". *Journal Of Quality Management*, 5: 27-52.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F., Anderson, N. ve Mohamed, A. (2002). "Locus Of Control, Attributions And Impression Management In The Selection Interview". *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 75: 59-76.
- Slater, S. ve Narver, J. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, 58(1): 46-55.
- Smart, J. ve John, E. (1996). "Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses". *American Educational Research Association*, 18(3): 219-241.
- Soares, A., Farhangmehr, M. ve Shoham, A. (2006). "Hofstede's Dimensions Of Culture In International Marketing Studies". *Journal Of Business Research*, 60: 277-284.
- Spreitzer, G. (1995). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation". *The Academy Of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. (1996). "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment". *Academy Of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- Stone, T. ve Athelstan, G. (1969). "The Svib For Women And Demographic Variables In The Prediction Of Occupational Tenure". *Journal Of Applied Psychology*, 53(5): 408-412.
- Şahin, A. (2010). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik". *Maliye Dergisi*, 159: 21-35.

- Şahin, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 277-288.
- Şenel, Ö. (2006). “*Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şeşen, H. (2014). “Örgüt Kültürü”. Ü, Sığrı ve S, Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul, 596-623.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Akademi, Ankara.
- Takase, M. (2005). “ Nurses’ Job Dissatisfaction And Turnover Intention: Methodological Myths And An Alternative Approach”. *Nursing And Health Sciences*, 7: 209–217.
- Taylor, F. (2006). *The Principles Of Scientific Management*. [http://dlx.b-ok.org/genesis/431000/61aab606b8fbc3928be5ec6ae5f4d5eb/_as/\[Frederick_Winslow_Taylor\]_The_Principles_of_Scienc\(b-ok.org\).pdf](http://dlx.b-ok.org/genesis/431000/61aab606b8fbc3928be5ec6ae5f4d5eb/_as/[Frederick_Winslow_Taylor]_The_Principles_of_Scienc(b-ok.org).pdf) : 1-61, Erişim Tarihi: 14.01.2018.
- Tetik, N. (2015). “Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 407-431.
- Thomas, K. ve Velthouse, B. (1990). “Cognitive Elements Of Empowerment: An "Interpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation”. *The Academy Of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Timmerman, J. ve Lytle, R. (2007). “Exercises In Tourism Empowerment Practice”. *International Journal Of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(4): 273-280.
- Trice, H. ve Beyer, J. (1984). “Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials”. *The Academy Of Management Review*, 9(4): 653-669.
- Trompenaars, F ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- TUİK, Ağustos. (2017). “TUİK Haber Bülteni”, (24633): 2.
- Tuna, M. (2007). “Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 45-52.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-202.

- Türkkan, L. (2015). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkileri”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. John Murray Albemarle Street, Vol II, London.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vislocky, K. (2005). *The Relationship Between School Culture And Student Achievement In Middle Schools*. Yayınlanmış Doktora Tezi, M.Ed. University of Central Florida, Florida.
- Vogds, J. (2001). *Perceptions Of Organizational Values And Culture At Various Levels Of An Organization*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. The Graduate College University of Wisconsin-Stout, Wisconsin.
- Vurgun, L. ve Öztö, S. (2011). “Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 217-230.
- Wilkinson, A. (1998). “Empowerment: Theory And Practice”. *Personnel Review*, 27(1): 40-56.
- Yahyagil, M. (2015). “Constructing A Typology Of Culture In Organizational Behavior”. *International Journal Of Organizational Analysis*, 23(4): 506-527.
- Yanardağ, Ö. ve Avcı, M. (2012). “Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 39-62.
- Yang, J. (2008). “Effect Of Newcomer Socialisation On Organisational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Intention In The Hotel Industry”. *The Service Industries Journal*, 28(4): 429-443.
- Yang, S. ve Lee, K. (2009). “Linking Empowerment And Job Enrichment To Turnover Intention: The Influence Of Job Satisfaction”. *International Review Of Public Administration*, 14(2): 13-23.
- Yang, J., Wan, C. ve Fu, Y. (2012). “Qualitative Examination Of Employee Turnover And Retention Strategies In International Tourist Hotels In Taiwan”. *International Journal Of Hospitality Management*, 31: 837-848.

- Yetim, N. (2012). “İş Ve Örgüt Yazınında Oryantalist Eğilimler Ve “Diğeri”nin Yüzü”. *Sosyoloji Dergisi*, 3(24): 209-232.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. (2016). “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 426-453.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). “İş Gücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4): 93-108.
- Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). “Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38(1): 101-122.
- Yiing, L. ve Ahmad, K. (2009). “The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance”. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1): 53-86.
- Young, D. (2000). “The Six Levers for Managing Organizational Culture”. *Business Horizons*, September-October, 19-28.
- Yukl, G. ve Becker, W. (2006). “Effective Empowerment In Organizations”. *Organization Management Journal*, 3(3): 210-231.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2): 159-177.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2): 45-64.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2015). “Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. *KAÜİİBFD*, 7(12): 1-24.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). “Personeli Güçlendirme-Empowerment”. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1: 131-142.
- Zahrani, A., Zamil, A., Oraiqat, A. ve Alsahli, N. (2012). “The Impact Of Antecedents Supporting Organizational Innovation On Employees’ Psychological Empowerment: An

Empirical Study Of Saudi And Jordanian Industrial Corporations”. *African Journal of Business Management*, 6(24): 7329-7343.

Zopiatis, A., Constanti, P. ve Theocharous, A. (2014). “Job Involvement, Commitment, Satisfaction And Turnover: Evidence From Hotel Employees In Cyprus”. *Tourism Management*, 41: 129-140.

EKLER

EK 1

Sayın Katılımcı; Bu çalışma yapılmakta olan bir yüksek lisans tez çalışmasının araştırma sorularını içermektedir. Aşağıdaki anket genel olarak çalıştığınız işletmenin iş kültürünü, çalışanların güçlendirilme düzeyini ve işten ayrılma niyetini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece şahsi görüşünüzü yansıtacağı için, doğru veya yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. Kendi isminizi ya da otelinizin adını yazmanıza **kesinlikle** gerek yoktur. Cevaplarınız İstanbul'daki tüm beş yıldızlı otel işletmeleri kapsamında değerlendirilecektir. Araştırmaya ayırdığınız zaman ve anketi cevaplarırken gösterdiğiniz **hassasiyet ve samimiyet** için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Berna EREZ	Danışman
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi	Yrd. Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM İşletme Fakültesi
erezberna@gmail.com	Öğretim Üyesi

Demografik Bilgiler

- Cinsiyet:** Kadın () Erkek ()
- Yaşınız:** 18–25 () 26–33 () 34–41 () 42–49 () 49 ve üzeri ()
- Eğitim durumunuz:** İlköğretim () Ortaöğretim () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()
- Geliriniz:** 1400-2000 TL () 2001- 2600 TL () 2601- 3200 TL () 3201- 3800 TL () 3801 ve üzeri TL ()
- Bu oteldeki kadro durumunuz?** Sezonluk () Daimi ()
- Oteldeki pozisyonunuz?** İşgören () Şef () Departman Müd.()
- Hangi departmanda çalışıyorsunuz?** Önbüro () Yiyecek-İçecek() Kat Hizmetleri() Muhasebe() Satış- Pazarlam() İnsan Kaynakları() Diğer()
- Bu oteldeki çalışma süreniz?** 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 ve fazlası ()
- Sektördeki çalışma süreniz?** 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 ve fazlası ()

<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri, şu an çalışmakta olduğunuz oteli göz önüne alarak, sağ taraftaki seçeneklerde cevaplandırınız...</i>	1	2	3	4	5
<i>Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Çoğunlukla Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)</i>					
1. Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır.	1	2	3	4	5
2. Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	1	2	3	4	5
3. Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	1	2	3	4	5
4. Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	1	2	3	4	5
5. Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	1	2	3	4	5
6. Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	1	2	3	4	5
7. Otoriteye saygı son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
8. Emir komuta zincirine son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	1	2	3	4	5
10. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	1	2	3	4	5
13. Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	1	2	3	4	5
14. Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	1	2	3	4	5
15. Kişisel haklara saygıya önem verilir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	1	2	3	4	5
17. Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	1	2	3	4	5
18. Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
19. Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	1	2	3	4	5
20. Kaliteye son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
21. Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	1	2	3	4	5
22. Yönetim eleştiriye açıktır.	1	2	3	4	5
23. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	1	2	3	4	5
24. Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	1	2	3	4	5

<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri, <u>şu an çalışmakta olduğunuz oteli</u> göz önüne alarak, sağ taraftaki seçeneklerde cevaplandırınız...</i>	1	2	3	4	5
Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Çoğunlukla Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)					
Birlikte Çalıştığım Yöneticim;					
1. İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.	1	2	3	4	5
2. Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dâhil eder.	1	2	3	4	5
4. Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	1	2	3	4	5
5. İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	1	2	3	4	5
6. İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	1	2	3	4	5
7. Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
8. Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.	1	2	3	4	5
9. Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
12. Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
13. İşimi yerine getirirken, “acaba hata yaparmıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	1	2	3	4	5
14. İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5
15. Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisinde.	1	2	3	4	5
16. İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.	1	2	3	4	5
17. İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânını sağlar.	1	2	3	4	5
18. Kendisiyle olan iletişimde “anı”, “çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.	1	2	3	4	5
19. Birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.	1	2	3	4	5
20. Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
21. İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
22. İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verir.	1	2	3	4	5
23. Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder.	1	2	3	4	5
24. İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	1	2	3	4	5
25. İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	1	2	3	4	5
26. Performansım hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
27. Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.	1	2	3	4	5

<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri, <u>şu an çalışmakta olduğunuz oteli</u> göz önüne alarak, sağ taraftaki seçeneklerde cevaplandırınız...</i>	1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)					
1.Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
2. Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
3. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Berna EREZ

Doğum Yeri - Tarihi : Kırklareli-27.09.1991

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Cemile Yeşil Anadolu Lisesi

Lisans : Akdeniz Üniversitesi/Turizm İşletmeciliği

Yabancı Dil / Diller : İngilizce/Rusça

İş Deneyimi

Stajlar : Baltaş İç Dış Ticaret/İK/2014

Çalıştığı Kurumlar :Camp Lakota/2010;Cezzar Mustafa Ersin Ortaokulu/İngilizce Öğretmeni/ 2015-2016; Admiral Beach Otel/Resepsiyonist/2016.

E-Posta :erezberna@gmail.com

