

**T.C.**

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**ANABİLİM DALI**

**TOPLU YEMEK FİRMALARINDA UYGULANAN PERSONEL  
GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNİN PERSONEL  
MEMNUNİYETİ, KURUM AİDİYETİ VE KURUM İÇİ İMAJA  
OLAN ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali KAPLAN**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**ANABİLİM DALI**

**TOPLU YEMEK FİRMALARINDA UYGULANAN PERSONEL  
GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNİN PERSONEL  
MEMNUNİYETİ, KURUM AİDİYETİ VE KURUM İÇİ İMAJA  
OLAN ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali KAPLAN**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üy. Muammer BEZİRGAN**

**Balıkesir, 2019**

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

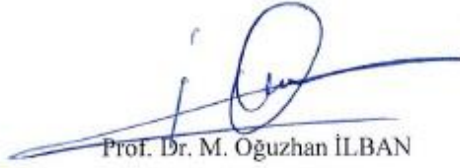
**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201512501027 numaralı Ali KAPLAN'ın hazırladığı "Toplu Yemek Firmalarında Uygulanan Personel Güçlendirme Faaliyetlerinin Personel Memnuniyeti, Kurum Aidiyeti ve Kurum İçi İmaja Olan Etkisinin Belirlenmesi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 31/05/2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

  
Baskan

Dr. Öğr. Üy. Muammer BEZİRGAN

(Danışman)

  
Prof. Dr. M. Oğuzhan İLBAN

Üye

  
Dr. Öğr. Üy. Serkan TÜRKMEN

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

02.07.2019  
  
Enstitü Onayı

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

## ÖNSÖZ

Profesyonel iş hayatındaki başarımın akademik zeminle birleşmesinde, lisans eğitimimden, yüksek lisans eğitimime ve hayattaki her türlü sorun ve mutlulukta yanımda olan danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Muammer BEZİRGAN'a, akademik hayata geçişimde büyük emeği olan ve yol gösterici rolünü hiçbir zaman zihnimde yitirmediğim sayın hocam Prof. Dr. M. Oğuzhan İLBAN'a teşekkür ederim.

Üniversite hayatımın başlangıcından bu güne kadar her zaman yanımda olan kıymetli arkadaşım Fatih ÇOLAKOĞLU'na ve bu gün bu mutluluğu benimle paylaşırken en az benim kadar mutlu olan kıymetli eşim Nihal KAPLAN'a sonsuz teşekkürler. Bununla birlikte bu zamana kadar edindiğim tüm tecrübenin altında yatan en önemli mihenk taşları olan ailemi de şükranla anarım.

Ali KAPLAN

2019, Balıkesir

## ÖZET

# TOPLU YEMEK FİRMALARINDA UYGULANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNİN PERSONEL MEMNUNİYETİ, KURUM AİDİYETİ VE KURUM İÇİ İMAJA OLAN ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

**KAPLAN, Ali**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üy. Muammer BEZİRGAN**

**2019, 116 Sayfa**

Ticaretin ortaya çıkışından günümüze kadar, işletmelerin, kurum ve kuruluşların önemle üzerinde durduğu öne çıkan konulardan biri şüphesiz güçlü ve doğru bir imaj oluşturmaktır. Günümüzde kurumsal tüm firmaların güçlü bir imaj oluşturma çabaları bilinen bir gerçektir. Güçlü imaj oluşumunda birçok etken bulunmaktadır. Ancak işletmelerin ürettikleri bir ürünün ya da hizmetin doğuşundan, işletmeye tekrar dönüşüne kadar tüm safhalarında yer alan personel, önemle üzerinde durulması gereken ve işletmelerin de gerek maliyet, gerek kaliteli, gerekse üretimde büyük avantajlar sağladığı bir unsurdur. İşletmelerin güçlü bir imaj oluşturmada yaptıkları personel güçlendirme faaliyetlerinin, personellerin memnuniyetlerinde ve personellerin kurumlarına duydukları aitlik hissinde önemli rol oynadığından söz edilebilir. Buradan hareketle; bu araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin, personel memnuniyetine, kurum aidiyetine ve kurum içi imaja olan etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın alanyazın bölümünde, personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj kavramlarının, geçmişten günümüze aktarılışı ve diğer kavramlarla ilişkileri ilgili çalışmalar yardımı ile incelenmektedir. Araştırma amacından yola çıkarak, çalışmanın yöntem bölümünde ise bahsedilen etkilerin ortaya çıkarılabilmesi adına yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Bununla birlikte, yapısal eşitlik modeline

geçilebilmesi için gerekli; geçerlilik, güvenilirlik ve normal dağılım koşulları, gerekli analiz yöntemleri ile sağlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulaması tercih edilmiştir. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini ifade eden ve bununla birlikte personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj ölçeği ifadelerinin yer aldığı toplam iki bölümden oluşan anket formu, tamamıyla kendi özgür düşünceleri ile doldurdıkları varsayılan 406 katılımcı ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Araştırmada katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre ilgili değişkenleri algılamalarında anlamlı farklılıkların olup olmadığına dair t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizlerin raporlandığı bulgular kısmında; personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutunun kurumsal aidiyeti, yetenek boyutunun, personel memnuniyeti ve kurumsal aidiyeti, yetkinlik boyutunun kurum içi imajı, etki boyutunun da personel memnuniyeti ve kurum içi imajı olumlu ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte personel memnuniyeti ve kurumsal aidiyetin, kurum içi imaj üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin tespiti, analizlerin raporlanma safhasında tespit edilen diğer bulgulardandır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre araştırmada kullanılan ilgili değişkenleri algılamalarında anlamlı farklılıkların olup olmadığına ise yine araştırmanın raporlanma safhasında yer verilmiştir.

Araştırmada, özellikle personel memnuniyeti sağlamanın personel güçlendirme uygulamaları ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Toplu yemek sektörü gibi emek yoğun çalışılan bir sektörde, personelin yaptığı işten memnun olması, güçlü bir kurum içi imajının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu araştırma alanyazında yer alan çalışmalar ile gösterdiği sonuç bakımından paralellik gösterse de, güçlü bir kurum içi imaj oluşumunda oluşması gereken personel memnuniyetinin, personel güçlendirme uygulamaları kanalıyla sağlanmasının ortaya çıkartılması bakımından önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Aidiyet, Kurum İçi İmaj, Personel Güçlendirme, Personel Memnuniyeti.

## **ABSTRACT**

### **DETERMINATION OF THE EFFECT OF PERSONNEL EMPOWERMENT ACTIVITIES APPLIED IN PUBLIC CATERING COMPANIES ON PERSONNEL SATISFACTION, CORPORATE BELONGING AND INTERNAL IMAGE**

**KAPLAN, Ali**

**Graduate, Department of Tourism and Hotel Management,**

**Adviser: Assist. Prof. Muammer BEZİRGAN**

**2019, 116 Pages**

From the emergence of trade to the present day, businesses, institutions and organizations one of the issues that he emphasizes is undoubtedly creating a strong and accurate image. At the present time, it is a well-known fact that all corporate firms are trying to create a strong image. There are many factors in strong image formation. But, businesses they produce a product or until it turns back to the business of the birth of the service at all stages of the personnel are to be emphasized strongly and is an element that provides great advantage cost in quality and production at the company. Employees' strengthening activities to create a strong image of enterprises, plays an important role in the satisfaction of employees and their sense of belonging to their institutions. Starting from this, in this research, it is aimed to reveal the effect of the activities strengthening activities applied in catering companies operating in the service sector on the personnel satisfaction, corporate loyalty and internal.

In the literature section of the research, staff empowerment, staff satisfaction, the concepts of corporate belonging and internal image transferring from past to present and its relations with other concepts are examined with related studies. Based on the research purpose the structural change model was used to reveal the information mentioned in the method section of the study. However, necessary for transition to structural equation model; reliability and normal distribution conditions are provided by the necessary analysis methods. In this research, a questionnaire was used to collect data. There is a questionnaire which consists of two parts which express the descriptive functions of the experts and includes the activities of personnel empowerment, personnel satisfaction, corporate belonging and internal image activities. In this survey, learning was obtained through face-to-face interviews with a total of

406 hotels assumed to be filled with their own free will. According to the descriptive characteristics of the participants, t-test and anova analysis were used to determine whether there were significant differences in understanding the variables.

When the analyzes were reported, some findings were obtained. These; meaningfulness of personnel empowerment sub-dimensions are positive effects with institutional belonging, talent dimension, staff satisfaction and internal image. In addition, personnel satisfaction and corporate loyalty, determination of positive and meaningful effects on internal image, and other findings determined during the reporting phase of the analyzes. According to the defining characteristics of the participants are significant differences in the perception of whether the variables used in the research are included in the reporting section of the study.

In these research; particularly by application empowerment of providing personnel satisfaction it was concluded to be related directly to the result. In a sector such as catering sector busy, the staff is not satisfied with his work plays an important role in creating the image of a strong domestic institutions. These research results also varied in terms of parallels with literature that show the location of field work, staff satisfaction to be formed in the image formation of a strong domestic institutions, empowerment is important in terms of applications provided through the discovery.

**Key Words:** Corporate Loyalty, Corporate Image, Empowerment, Staff Satisfaction.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xv
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALANYAZIN.....</b>	<b>7</b>
2.1. Toplu Yemek Sektörü.....	7
2.1.1. Toplu Yemek Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	7
2.1.2. Toplu Yemek Sektörünün Tanımı.....	8
2.2. Personel Güçlendirme.....	9
2.2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	9
2.2.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı.....	10
2.2.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	11
2.2.3.1. Davranışsal (Yapısal) Güçlendirme.....	11
2.2.3.2. Psikolojik Güçlendirme.....	12
2.2.3.2.1. Anlam.....	12
2.2.3.2.2. Yetkinlik.....	12
2.2.3.2.3. Özerklik.....	13
2.2.3.2.4. Etki.....	13
2.2.4. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar.....	13
2.2.4.1. Yetki Devri.....	13

2.2.4.2.Güç.....	13
2.2.4.3.Katılımcı Yönetim .....	14
2.2.4.4.Motivasyon .....	14
2.2.5.Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	15
2.2.5.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	15
2.2.5.2.Sorumluluk.....	15
2.2.5.3.Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı.....	15
2.2.5.4.Yenilik .....	16
2.2.5.5.Eğitim ve Geliştirme .....	16
2.2.5.6.Açık Bir İletişim Ortamı .....	16
2.2.5.7.Takım Çalışması .....	17
2.2.5.8.Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	17
2.2.5.9.Çalışanlara Güven Aşılama .....	18
2.2.5.10.Ortak Hedeflere Yönelme .....	18
2.2.5.11.Çalışma Ortamında Esneklik .....	18
2.2.5.12.Çalışanları Toplum Önünde Övme .....	19
2.2.5.13.Performansla İlgili Geri Bildirim.....	19
2.2.6.Personel Güçlendirmenin Sebepleri.....	19
2.2.7.Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	20
2.2.8.Personel Güçlendirmenin Sakıncaları.....	20
2.3.Personel Memnuniyeti .....	21
2.3.1.Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	22
2.3.1.1.İletişim Sistemi .....	22
2.3.1.2.İş Tatmini .....	23
2.3.1.3.Motivasyon .....	24
2.3.1.4.Ücret ve Ödüllendirme.....	25
2.3.1.5.Takım Çalışması .....	26
2.3.1.6.Stres .....	26
2.3.2.Personel Memnuniyetinin Boyutları .....	27
2.3.3.Personel Memnuniyeti Sağlama İlkeleri.....	27
2.3.4.Personel Memnuniyetinin Sağlanması İçin Alınması Gereken Önlemler .....	28
2.4.Kurumsal Aidiyet.....	28
2.4.1.Kurumsal Aidiyetin Önemi.....	30

2.4.2.Kurumsal Aidiyeti Etkileyen Faktörler.....	31
2.4.2.1.Kişisel Faktörler.....	31
2.4.2.1.1.Yaş .....	32
2.4.2.1.2.Cinsiyet .....	32
2.4.2.1.3.Eğitim Düzeyi .....	33
2.4.2.1.4.Kıdem.....	34
2.4.2.1.5.Psikolojik Sözleşme .....	34
2.4.2.2.Örgütsel Faktörler .....	34
2.4.2.2.1.İşin Niteliği .....	35
2.4.2.2.2.Yönetim .....	35
2.4.2.2.3.Ücret Düzeyi .....	35
2.4.2.2.4.Örgüt Kültürü.....	36
2.4.2.2.5.Örgütsel Adalet .....	37
2.4.2.2.6.Örgütsel Ödüller.....	38
2.4.2.2.7.Takım Çalışması .....	38
2.4.2.2.8.Kariyer .....	39
2.4.2.2.9.Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	39
2.4.2.2.10.Monotonluk.....	40
2.4.2.2.11.Stres .....	40
2.4.2.2.12.İletişim .....	41
2.4.2.3.Örgüt Dışı Faktörler.....	41
2.4.2.3.1.Yeni İş Olanığı .....	41
2.4.2.3.2.Profesyoneellik .....	42
2.5.Kurumsal İmaj .....	42
2.5.1.Kurumsal İmajın Tanımı.....	43
2.5.2.Kurumsal İmajın Bileşenleri .....	44
2.5.2.1.Altyapı Bileşenleri .....	45
2.5.2.2.Kurum İçi İmaj.....	45
2.5.2.3.Kurum Dışı İmaj .....	46
2.5.2.4.Soyut İmaj.....	47
2.5.2.5.Somut İmaj.....	47
2.5.3.Kurumsal İmaj Türleri .....	48
2.5.4.Kurumsal İmajın Getirileri.....	49

2.6. İlgili Araştırmalar .....	52
<b>3. YÖNTEM</b> .....	55
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	55
3.2. Evren ve Örneklem .....	58
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	59
3.4. Verilerin Analizi .....	61
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	62
4.1. Araştırmanın Betimleyici İstatistikleri .....	62
4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Yapı Geçerlilik Analizleri.....	64
4.2.1. Personel Güçlendirme ve Kurum İçi İmaj Ölçeklerine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi.....	64
4.2.1.1. Personel Güçlendirme Ölçeği .....	64
4.2.1.2. Kurum İçi İmaj Ölçeği .....	66
4.2.2. Personel Güçlendirme ve Kurum İçi İmaj Ölçeklerine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	67
4.2.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeği .....	67
4.2.2.2. Kurum İçi İmaj Ölçeği .....	69
4.2.3. Tüm Modele Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	71
4.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri .....	74
4.4. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Normal Dağılım Analizleri .....	75
4.5. Hipotezlerin Testi .....	75
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	80
5.1. Sonuçlar ve Tartışma .....	80
5.2. Öneriler .....	83
<b>KAYNAKÇA</b> .....	86
<b>EKLER</b> .....	98
EK1: Anket Formu 1 .....	98
EK2: Anket Formu 2 .....	99

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli .....	56
Şekil 2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Çıktıları.....	68
Şekil 3. Kurum İçi İmaj Ölçeğinin DFA Çıktıları.....	71
Şekil 4. Tüm Modelin DFA Çıktıları .....	73
Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı.....	80

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Personel Güçlendirme Boyutları ve İfadeleri.....	60
Çizelge 2. Personel Memnuniyeti Ölçeği İfadeleri .....	61
Çizelge 3. Kurum Aidiyeti Ölçeği İfadeleri .....	61
Çizelge 4. Kurum İçi İmaj Ölçeği İfadeleri.....	62
Çizelge 5. Katılımcıların Betimleyici Bulguları.....	63
Çizelge 6. Katılımcıların Betimleyici Bulguları 2.....	64
Çizelge 7. Personel Güçlendirme Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi.....	65
Çizelge 8. Kurum İçi İmaj Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi .....	67
Çizelge 9. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Sonuçları .....	68
Çizelge 10. Personel Güçlendirme Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri .....	69
Çizelge 11. Personel Güçlendirme Ölçeğine Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları .....	70
Çizelge 12. Kurum İçi İmaj Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	71
Çizelge 13. Kurum İçi İmaj Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri.....	72
Çizelge 14. Tüm Modelin DFA Sonuçları .....	74
Çizelge 15. Tüm Modele Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri .....	75
Çizelge 16. Tüm Modele Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları .....	75

Çizelge 17. Ölçeklere Dair Önerme Sayıları ve Güvenirlik Katsayıları .....	77
Çizelge 18. Ölçeklere Dair Normal Dağılım Sonuçları .....	78
Çizelge 19. Tüm Modele İlişkin Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri .....	78
Çizelge 20. Hipotez Sonuçları.....	79
Çizelge 21. Katılımcıların Betimleyici Özelliklerine Göre Personel Güçlendirme, Personel Memnuniyeti , Kurum Adiyeti ve Kurum İçi İmaj Algılamalarında Anlamlı Farklılık Olup Olmadığının Belirlenmesine Yönelik Farklılık Analizi.....	80

## KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AKTOB	: Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CR	: Bileşik Güvenilirlik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



# 1. GİRİŞ

Günümüzde turizm işletmelerinin en temel görevi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha kaliteli bir şekilde karşılamak üzerine çalışmalar yapmaktır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm sektörü ile ilişkili diğer sektörler ve çalışma alanları da turizm sektöründen hareketle benzer çalışmaları üretmek ve yönetmekle ilgili araştırmalar yapmaktadır. Turizm sektörü ile ilişkili bir sektör olan toplu yemek sektörü de aynı beklenti ve ihtiyaçları karşılamak için benzer çalışmalar yapmaktadır. Yapılan çalışmalar toplu yemek sektöründe üretilen ürünlerin hazırlanışından, nihai son tüketiciye kadar ulaşmasını ve bunların geri dönüşlerinin değerlendirmeye alınmasını konu edinmektedir. Emek yoğun bir sektör olan toplu yemek sektöründe bu değerlendirmelerde ortaya çıkan en önemli bulgulardan birisi de şüphesiz personeldir (İlban ve Karadut, 2018). Personelin işe alımlarından, işten ayrılma sürecine, memnuniyetinden şikâyet eğilimine kadar alan yazında personel ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham, 1975; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer,1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Hancer ve George, 2003; Cooney,2004; Churin, 2006; Doğan,2006; Seçgin, 2007; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Greasley vd.,2008; Hacımustafaoğlu, 2008; İlisu, 2012; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015). Bu çalışmalardan toplu yemek sektörü için en çok dikkat çekenleri, personel güçlendirme faaliyetleri ile ilişkilendirilen ve personelin kurum içindeki varlığının, müşteri üzerinde ne denli önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalardır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Spreitzer,1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015). Bu çalışmada da toplu yemek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri, personel güçlendirmeden edinilmiş personel memnuniyeti ve personel memnuniyeti kanalı ile oluşan kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj kavramları incelenmiştir.

Günümüzde tüm sektörlerde var olan rekabet ortamı, işletmelerin kendilerini yenileme ve geliştirme istekliliği, çalışanların eğitim seviyelerinin artışı ile birlikte gereksinimlerinin de artması, teknoloji ve bilgi ağının hızla artması (Mete vd., 2015) gibi sebeplerle uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri, sınıflandırmada alt kademedeki çalışanlar ile işletme hakkındaki bilgileri paylaşma verimliliğine dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek paylaşımlarda bulunma ve inisiyatif kullanabilme yetkisini

çalışanlara verme olarak tanımlanabilir (Bowen ve Lawler,1992). Personel güçlendirme faaliyetleri, bir işyerinde personelin, yetki ve sorumluluklarının, motivasyonunun, kendine güveninin artması ile birlikte personelin sorumluluk alarak inisiyatif göstermesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum personelin yaptığı işten memnun olmasını da beraberinde getirmektedir (Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015). İşinden memnun olan bir personelin de kurumuna olan bağlılığı ve aidiyeti artmaktadır. Bu durum personel devir hızı yüksek olan sektörlerde işletmeye, rakip firmalara göre elinde bulundurduğu iş gücü ile rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin personel gibi güçlü unsurlarda rekabet avantajı sağlayabilmeleri kaliteli üretim yapabilmelerinde ve müşteri memnuniyeti sağlamalarında en önemli maliyet avantajlarındanındır. Bu durumdan sağlanan avantaj ve başarılar, kurumu sektörde güçlü kılacağı gibi çalışan personelin de kurumun imajına olan pozitifliliği arttıracaktır.

Personel güçlendirme uygulamalarının etki ettiği varsayılan personel memnuniyeti ile elde edilen maliyet avantajı önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel memnuniyeti; bireyin hizmet verdiği kurumda, yaptığı işten veya örgüt içindeki pozisyonundan ne derece memnun olduğu ile doğru orantılıdır (Arnett vd. 2002). Kurumunda mutlu olan, kurumuna bağlı, kendini kuruma ait hisseden personel, işletmelerin gerek üretim gerek maliyet unsurlarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlar, müşterilere, topluma ve işletme ortaklarına yönelik işletmenin elçisi konumundadır. Dolayısıyla kurum imajı yaratırken iyi birer ortak olarak seçilen çalışanlar, çalıştıkları kurumun hedef kitlelerinin üzerinde yaratılmak istenilen kurumsal imajda önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda olumlu bir dış imaj, olumlu bir iç imaj ile desteklenmez ise istenilen seviyedeki kurumsal imajın yaratılması ise mümkün değildir (Aydın, 1991: 17). Kurum içi imajın olumlu bir şekilde gerçekleşebilmesi de iş görenlerin örgütten beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır. Beklentileri karşılanan iş görenler işletmesine karşı olumlu duygular besler ve bu olumlu duygular, iç imajın oluşmasında ve işletmenin hedef kitlelerinin zihninde oluşacak dış imajın oluşmasında önem arz eder (Yorulmaz, 2001). Dolayısıyla, personel güçlendirme faaliyetleri ile memnun olmuş personelin, işletmelerin kurum içi imajlarına doğrudan etki edebileceği söylenebilir. Buradan hareketle; bu araştırmanın amacı; kurum içi imaj oluşumunda, personel güçlendirme faaliyetleri ile oluşturulmuş memnuniyet ve memnuniyetin kurumsal aidiyete etkisini, toplu yemek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler özelinde ortaya çıkarmaktır.

Alanyazın incelendiğinde; personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj kavramları ile ilgili birçok çalışma yer aldığı görülmektedir. Bu

çalışmalar içerisinde nicel olarak az da olsa araştırmada seçilen kavramların birkaçının birbirleri ile ilgili ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar yer almaktadır ancak bu kavramların hepsinin bir arada kullanıldığı çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Alan yazında yer alan bu eksiklikle beraber, işletmelerin uyguladığı personel güçlendirme faaliyetlerinin, personellerin memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaj algıları üzerindeki etkisi ve kurum içi imaj ile kurumsal aidiyet yaratılmasında personel güçlendirme kanalıyla oluşturulabilecek personel memnuniyetinin etkisinin ölçülebilmesi, toplu yemek sektörü firmalarının uygulayacağı personel güçlendirme faaliyetleri üzerinde de etkili olacaktır. Bu araştırmada ilgili kavramlar alan yazında derinlemesine taranmış ve kavramlar arası ilişkiler yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla incelemeye alınmıştır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Günümüzde müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yeni ürün ve hizmetler sunulmaya başlamaktadır. Toplu yemek sektörü köklü geçmişi olması ile birlikte, hizmet sektöründe sürekli kendini yenileyen, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışan dinamik bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektörünün dinamizmi göz önüne alındığında; kurum çalışanlarının emek yoğun çalışması, üretilen hizmetin, tüketim süresinin kısa olması, sürekli sağlanması gereken müşteri memnuniyeti gibi etkenler, günümüzde personel sorunları olarak adlandırılan ve işletme sahipleri, yöneticiler gibi kurumların yetki sahipleri tarafından ortadan kaldırılması gereken önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, iş gücü devir hızının yüksek olduğu hizmet sektörlerinde, verimliliği artırmak, yüksek performans sağlamak, personelin sinik davranışlarının ortadan kaldırılması gibi unsurlar sebebiyle, yöneticiler kalifiyeli personel yetiştirebilmek ve sorunların ortadan kaldırılabilmesi için personel güçlendirme uygulamaları gerçekleştirmektedir. Yapılan personel güçlendirme uygulamaları ile sağlanabilecek personel memnuniyeti ve personelde oluşabilecek kurum aidiyeti ile kurum içi imaja olan katkı, personel devir hızını düşürerek, kurumun müşterilerine daha iyi hizmet üretmesini sağlayabilmektedir. Bu noktadan hareketle, hizmet sektörü olarak nitelenen, toplu yemek sektöründe uygulanabilecek personel güçlendirme uygulamalarının, personel memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaj ile olan ilişkilerinin tespit edilebilmesi, hem sektör hem de ilgili alanyazın adına önemli bir boşluğun doldurulmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin, çalışanların memnuniyetlerine, kurum aidiyetlerine ve işletmelerin kurum içi imajlarına olan etkilerini belirlemektir. Seçilen değişkenler arası etkilerin ortaya çıkartılmasının dışında, araştırmanın diğer bir amacı da çalışanların betimleyici özelliklerine göre, personel güçlendirme faaliyetlerini, memnuniyeti, kurumsal aidiyeti ve kurum içi imajı algılamalarında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır.

Ortaya konulan araştırma amacından hareketle, alanyazın ilgili değişkenler derinlemesine taranmış ve araştırma modeli kurulmuştur. Araştırma modelinde, çalışanların algıladıkları personel güçlendirme faaliyetleri, personel memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaj değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri irdelenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Çalışmada personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenleri arasındaki etkiler yapısal eşitlik modeli aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Alanyazın incelendiğinde bu değişkenlerin bir arada araştırıldığı çalışmalara pek fazla rastlanılmamaktadır. Buradan hareketle; araştırma sonuçları alanyazında bu konu ile ilgili eksikliğe katkı sağlayacağından dolayı önem arz etmektedir.

Bu çalışmada personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenleri toplu yemek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personel üzerinde değerlendirmeye alınmıştır. Toplu yemek sektöründe yapılan bu çalışma, personel memnuniyetinin personel güçlendirme kanalıyla sağladığı kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj algısı, diğer sektörler için yapılması gereken çalışmalara referans niteliğinde olacağından önem arz etmektedir.

## **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada kullanılan değişkenlerin arasındaki etkilerin ortaya çıkartılması adına bu değişkenlerin kullanıldığı anket formları hazırlanmıştır. Toplu yemek firmalarında çalışan personellerin, hazırlanan anketleri kendi düşünceleri ile hiçbir etki altında kalmadan doğru olarak doldurduğu varsayılmıştır.

Toplu yemek sektöründe çalışan personelin sıklıkla hastane, özel okullar ve üniversitelerde olduğunun düşünülmesi, araştırmanın ana kütesinin bu işletmelerden seçilmesini sağlamıştır. Bu noktadan, araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan örneklemin, araştırmaya konu olan amaçlara ulaşabilme noktasında yeterli miktarda olduğu varsayılmıştır.

Çalışmada personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenlerinin yapı geçerliliği test edilmiştir. Çalışmada kullanılan verilerin anlam ve kapsam geçerliliklerini sağladığı varsayılmıştır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sonuçlarının ve önerilerinin, zaman kısıdı, örnekleme ulaşım kısıdı, mali olanaklar gibi engellerden dolayı sadece toplu yemek firmalarını kapsamaması, toplu yemek firmalarının da dahil olduğu tüm turizm sektörü için genel olarak kabul göremeyeceğini göstermektedir. Dolayısıyla coğrafi ve ekonomik engeller araştırmanın önemli sınırlılıklarındandır. Çalışmanın diğer bir kısıdı da yalnızca toplu yemek sektöründe gerçekleştirilmesinden ötürü diğer bir sektör ya da iş kolu ile karşılaştırılmaların yapılamamasıdır. Çalışmada sistematik bir veri havuzuna sahip olunamamasının nedeni olarak araştırmada seçilen örnekleme yöntemi gösterilebilir. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi sistematik veriler açısından araştırmanın bir diğer kısıdıdır. Araştırmanın önerilen modelinde dört temel değişken yer almaktadır. Önerilen modele farklı değişkenlerin ilave edilememesi de araştırma sonuçlarını sınırlandıran bir başka unsurdur.

### **1.6. Tanımlar**

Araştırma temelini konu edinen temel kavramların tanımlamaları aşağıda açıklanmıştır.

**Toplu Yemek Sektörü;** Bireylerin toplu olarak çalıştığı işyerlerinde, hastanelerde, okul yemekhaneleri veya kafeteryalarında, askeriye gibi toplu tüketim yapılan yerler için gerek yerinde üretim gerekse taşıma yolu ile kurum veya kuruluşların yeme içme ihtiyacını karşılayan bir sektördür (İlban ve Karadut, 2018).

**Personel Güçlendirme;** Sınıflandırmada alt kademede çalışanlar ile işletme hakkındaki bilgileri paylaşma verimliliğine dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek paylaşımlarda bulunma ve inisiyatif kullanabilme yetkisini çalışanlara verme olarak tanımlanabilir (Bowen ve Lawler,1992).

**Personel Memnuniyeti;** İşletmede karşılaşılan olumlu veya olumsuz sonuçlara karşı hissedilen duygudur (Arnet vd., 2002).

**Kurum Aidiyeti;** Çalışanın kurumda kalma ve kurum yararına gayrette bulunma isteği ile kurumun hedef ve değerlerine taraflı ve etkin bir şekilde bağlılık duymasüdür (Gül, 2005).

**Kurumsal İmaj;** İşletmenin oluşumunda görsel, sözel ve davranışsal öğelerin tamamıdır (Örer, 2006). Bir başka tanıma göre kurum içi imaj, toplum gözünde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu, 2004).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Toplu Yemek Sektörü

Araştırmanın bu bölümünde toplu yemek sektörünün tarihsel gelişimi ve toplu yemek sektörüne ait tanımlamalar, alanyazın derinlemesine taranarak aktarılmıştır.

#### 2.1.1. Toplu Yemek Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Toplu yemek kavramının ilk günlerine kadar gidilecek olursa, Osmanlı İmparatorluğundan Yeniçeri Ocağına, saraylara uzanan bir tarihinin olduğu görülmektedir. Bu saraylarda konaklayan kişilere veya çalışanlara toplu olarak yemek verildiği bilinmektedir. Aynı zamanda saray dışında görev yapan insanlara veya durumu iyi olmayan ihtiyaç sahibi insanlara da yemek verilmekteydi ve bu süreçte toplu yemek sektörünün temellerinin atıldığı anlaşılmaktadır. 1800'lü yılların ardından ülkede ulaşımın hızlanması, ticari faaliyetlerin yoğunluğu, sanayi sektöründeki ilerlemeler, insanların yaşadıkları yerler dışında farklı yerler görme eğiliminin artması, beraberinde yeme içme sektörünü geliştirmeye başlamıştır (Demirci, 2003).

1920'lerde ise üretime duyulan ihtiyaçlardan dolayı kurulan fabrika ve imalathanelerde çalışan insanların sayılarındaki artış ile birlikte ana ihtiyaç olan yeme içmenin toplu olarak tüketilmesi sektörün devam ettiğini göstermektedir. Takip eden zamanlarda ise resmi kurumlar da, imalathane ve fabrikalar gibi bünyelerinde mutfak kurmaya başlamışlardır. Mutfak kurmaya elverişli olmayan resmi daireler, fabrikalar veya imalathaneler ise dışarıdan toplu yemek talep ederek, personellerinin yeme içme ihtiyaçlarını karşıladıkları görülmektedir. Osmanlıda yalnızca saray için olduğu düşünülen aşçı kavramı 1920'lerden sonra kurulan bu mutfaklardan dolayı, aşçılığın yaygın bir meslek haline gelmesini sağlamıştır. 1960'lı yıllardan sonra ise gelişen şirketler mutfak ve yemekhanelerinde aşçı istihdam ederek yeme içme üretim ve tüketimini kendi bünyelerinde yapmaya başlamışlardır. 1970'li yıllarda toplu yemek olarak telaffuz edilen bu sektör günümüzde catering olarak telaffuz edilen bir iş kolu haline gelmiştir (Demirci, 2003).

Toplu yemek hizmeti sunan bu işletmelerin, günümüz dünyasında duyulan ihtiyaçtan dolayı yüksek oranda tercih edildiği görülmektedir. Kurum ve işletmelerin catering şirketlerini tercih etmelerinin başında iş yükünü azaltmak, gıda güvenliğini bilinir bir firmaya bırakmak, kaliteli hizmet almak ve maliyeti kontrol altında tutmak gibi sebepler gelmektedir (Assaf, 2009).

Sektör mevzuatına ilişkin en önemli gelişme 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Cumhuriyet tarihinde yemek sektörüne yönelik en kapsamlı özel yasal düzenleme 24 Haziran 1995 tarihli 560 sayılı "Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararname" ile gerçekleştirilmiştir. Bu kararname ile görev ve yetkiler Sağlık Bakanlığı ile Tarım ve Köy işleri Bakanlığı'na verilmiştir. 560 sayılı Kanun Hükmünde Kararname yeniden düzenlenerek, 5179 sayılı "Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesi Kanunu" 5 Haziran 2004 tarihinde Resmi Gazete' de yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir. AB normlarına göre hazırlanan bu Kanun ile hukuki yapı ve kapsam daha da geliştirilmiş ve gıda ile ilgili yetkiler tek elde, Tarım ve Köy işleri Bakanlığı'nda toplanmıştır (Sevinç, 2010).

### **2.1.2. Toplu Yemek Sektörünün Tanımı**

Toplu yemek sektörü; bireylerin toplu olarak çalıştığı işyerlerinde, hastanelerde, okul yemekhaneleri veya kafeteryalarında, askeriye gibi toplu tüketim yapılan yerler için gerek yerinde üretim gerekse taşıma yolu ile kurum veya kuruluşların yeme içme ihtiyacını karşılayan bir sektördür.

Günümüzde toplu olarak çalışan insan sayısındaki artış, okul ve çok sayıda kişinin çalıştığı işletme sayısındaki artış toplu beslenme ihtiyacını arttırmaktadır. Bu ihtiyaçların artması beraberinde toplu yemek hizmeti veren şirketlerin sayısının artmasını sağlamaktadır. Bu sektörde yemek üretimi ve dağıtımı, taşınabilir yemek servisi, yerinde yemek servisi, merkez mutfak destekli yerinde üretim ve paket yemek servisi olarak farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Çiftçi, 2008).

Toplu beslenme hizmeti; menü planlama, ürün tedariki, stok, hazırlama, pişirme, servis etme ve bulaşıkların yıkanması işlemlerinin yanında personelin yönetimi, araç gereçlerin kullanımı ve bakımını içeren bir sistemdir (İlban ve Karadut, 2018).

Toplu yemek hizmetleri; ihtiyacı olan grupların yeme içme ihtiyaçlarını tek merkezden planlayıp işleyişini sağlayan birimlerdir. Kadınların iş yaşamındaki sayılarının artışı, aile gelir düzeylerinin yükselmesi, çalışma sürelerindeki değişiklikler, yeni tarımsal ürün teknikleri,



alet ve ekipmanların geliştirilmesi ve yenilikçi gıdalar toplu yemek sektörü hizmetlerine olan talebin artmasını sağlamıştır (Kaya vd. 20015).

Toplu yemek sektörü hizmetleri sektörü; diyetisyen, gıda mühendisi, beslenme uzmanı, aşçı, aşçıbaşı, servis elemanı gibi birçok meslek dalını bünyesinde istihdam etmektedir (İlban ve Karadut, 2018).

## **2.2. Personel Güçlendirme**

Araştırmanın bu bölümünde personel güçlendirme kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, personel güçlendirme ile ilgili kullanılan kavramlar, personel güçlendirmenin alanyazında kullanılan boyutları, işletmeleri personel güçlendirmeye iten sebepler, personel güçlendirmenin unsurları, faydaları ve zararları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### **2.2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

İlk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkan F.W. Toyler'un öncüsü olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımına göre fiziksel ve düşünsel işlerin birbirinden farklı olması gerekiyordu. Bu yaklaşımın doğrultusunda çalışanlar yaptıkları işlerin haricinde farklı bir iş yapmıyor, faaliyetin düşünsel kısmını yönetim birimlerine bırakıyordu. Taylor'un öncülüğünü yaptığı ve çalışanı bir makine gibi gören yönetim anlayışı, her ne kadar işlerin veya işletmenin performansını arttırmada etkili olduysa da işgücü devri, devamsızlık, işten soğuma gibi çalışanların verimliliğini olumsuz yöne sürükleyecek durumların yaratılmasından ötürü eleştirilerin odağında olmuştur (İlisu, 2012).

Beşeri ilişkiler ekolünün başı denilebilecek olan Elton Mayo liderliğinde yürütülen Hawthorn çalışmaları, personellerin sosyal ve psikolojik özellikleri ile gereksinim ve liderlik özellikleri performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmaların neticesinde ortaya çıkan asıl önermeler aynı zamanda personel güçlendirme fikrinin altyapısıyla bağdaşmaktadır. Çalışanların katılımının sağlanmasının maddi ve manevi yararlar sağlayacağını savunulduğu çalışmada; insan odaklılık, takım çalışmasının teşviki ve bireysel ve örgütsel olarak ortak hedefin verimlilik olması gerektiği gibi sonuçlar, personel güçlendirme düşüncesinin dikkate alınması gereken bir unsur olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hacımustafaoğlu, 2008).

Güçlendirme konusunun en önemli kaynağını ise Douglas McGregor'un X ve Y teorisi oluşturmaktadır. McGregor'un Y teorisi, motivasyon odaklı işler planlayarak personelin motivasyonunun etkisini ve işlerin içindeki aktifliğinin güçlendirilebileceğine dayanan bir anlayış biçimidir (Hancer ve George, 2003).

1970'li yıllara doğru personelin katılım hakları ve personel isteklerinin yasalaştırılması arzusunu hedef alan ve Batı Avrupa'da yaygınlaşan endüstriyel demokrasi, popüler bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmıştır (Seçgin, 2007). 1980'li yıllarda ise çalışma politikalarında kademe azaltma, küçülme gibi yönetim anlayışlarının yaygınlaşması, güçlendirmenin önünü açmıştır. Bu durumdan faydalanan işletmeler eksilen çalışanların görev ve sorumluluklarını diğer çalışanlara yükleyerek aynı performansı güçlendirilmiş personellerden beklemektedirler (Churin, 2006).1986'da "The Empowered Manager" adlı Block'un kaleme aldığı kitap ile personel güçlendirme literatüre girmiştir. Personel güçlendirme kavramı, Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse'un (1990) çalıştığı makaleler ile etkisini ve önemini daha fazla göstermiştir (Zencir, 2004; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990).

### **2.2.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı**

Personel güçlendirme ile ilgili alan yazında birçok tanım yapılmıştır. Yapılan bu tanımlardan birkaçı aşağıda verilmiştir.

- Biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların kaybolması için örgüt üyeleri arasında kendi yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988).
- Alt kademe çalışan personelin imkanlarını arttırmaktan ziyade, bu çalışanların işleriyle ilgili beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarma sanatıdır (Lee ve Koh, 2001).
- Sınıflandırmada alt kademe çalışanlar ile işletme hakkındaki bilgileri paylaşma verimliliğine dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek paylaşımlarda bulunma ve inisiyatif kullanabilme yetkisini çalışanlara vermesidir (Bowen ve Lawler, 1992).

- Üst kademedeki çalışan personelin sahip olduğu güç ve yetkilerini, alt kademedeki çalışan personele devretmesidir (Coşkun, 2012).

### **2.2.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları**

Personel güçlendirme konusunda iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Stewart vd., 2010; Yücel ve Demirel, 2012). Bu yaklaşımların birincisi davranışsal (yapısal) yaklaşım iken ikinci yaklaşım ise psikolojik (bilişsel) yaklaşımdır.

#### **2.2.3.1. Davranışsal (Yapısal) Güçlendirme**

Davranışsal yaklaşım, güçlendirme konusuyla alakalı üst kademenin görev ve yetkilerinin nelerden oluştuğunu ve güçlü yöneticilerin konulara nasıl yaklaştığını, ne yapmasını gerektiğini açıklayan bir güçlendirme çeşididir. Buradan hareketle davranışsal yaklaşım ise; güçlendirmenin önüne çıkan engellerin üstesinden gelmekle ilgili bir konudur (Tetik, 2015).

Coleman (1996) bu düşünceyi; iş süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni iş modelleri ve yeni örgüt yapılarına bağlı bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir. Bunun yanı sıra güçlü personeller ve yöneticiler istedikleri doğrultuda hareket ederken yetki ve görevlerinin; işbirlikçi, samimi ve net olarak belirlenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Appelbaum vd.,1999).

Personel güçlendirmede davranışsal (yapısal) güçlendirme, yetkinin alt kademedeki personellerle paylaşılması ya da bu personellere güç verme olarak düşünülebilir. Ayrıca güçlendirmeyi; gücün, hiyerarşik düzende en üst yönetim kademesinden bir alt yönetim kademesine ve bu yönetim kademesinden, daha alt yönetim kademesine aktarılması olarak tanımlanabilir (Bolat vd, 2009; Yücel ve Demirel, 2012).

Bu yaklaşımla ilgili çalışması olan araştırmacılar (Eylon,1998) güçlendirmede; çalışanları bilgilerini ve yeteneklerini ön plana çıkarma, bilgilere ulaşım, destek, kaynaklardan yararlanma ve sorumluluk sahibi olmak gibi örgütsel uygulamaların ve yapıların olduğunu ortaya koymuştur (Greasley vd.,2008).

### **2.2.3.2. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme**

Psikolojik (bilişsel) güçlendirme yaklaşımı, örgüt çalışanlarının personellerden fayda sağlama anlamında en önemli yaklaşımdır denilebilir. Kanter'e göre yapılan bilimsel çalışmalarda, personellerin hepsine olmasa dahi bir kısmına güçlendirme yapan işletme veya örgütlerin %70'inin veya daha fazlasının yönetsel anlamda çalışanlardan daha fazla fayda sağladığı görülmüştür (Yücel ve Demirel, 2012).

Güçlendirmenin personeller açısından algılanma biçimi, güçlendirmenin bilişsel yani psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, personellerin karşılaştıkları olumsuz durumları ve zorlukları kendi lehlerine çevirebilme yetisine ilişkin algılamaları bu yaklaşımı tanımlamaktadır (Fong ve Snape, 2013).

Spreitzer psikolojik güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki gibi 4 boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Bu boyutlar:

#### **2.2.3.2.1. Anlam**

Anlam boyutu; personelin kişisel özellik ve düşüncelerinin, çalıştığı yerdeki rolünün gerekleri ile arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Lee ve Koh, 2001). Personelin çalışma ortamındaki pozisyonunun kendisi için bir anlam ifade etmemesi halinde; personelin örgütsel bağlılığında azalma, ilgisizlik, görev ve sorumluluğuna önem vermeme gibi durumlarla karşı karşıya kalınacağı belirtilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

#### **2.2.3.2.2. Yetkinlik**

Söz konusu olan yapılacak işte, personelin kendi yetenek ve kapasitesiyle en iyi şekilde tamamlayacağına inanmasıdır. Güçlendirmenin konusu olan yetkinlik, bütünsel bir yetkinliği ifade etmeyip; bireyin işe ilişkin rolü ile ilgili kişisel yetkinliğidir (Spreitzer, 1995; Meng vd., 2015). Yetkinlik boyutunun kısıtlanması ile karşı karşıya kalan personel, yetenek isteyen durumlardaki işlerden uzak durmaya çalışırken; bu boyutun fazla olması durumunda ise aynı pozisyonda çalışanların arasında üstünlük kurmaya çalıştığını ve önüne çıkan zorluklarda daha sağlam olduğunu göstermektedir (Bolat, 2003).

### **2.2.3.2.3. Özerklik**

Özerklik boyutu; personelin bir görevi yerine getirirken, ihtiyaç duyulan hususlarda karar almada, şartların değişmesi durumunda bu gereksinimleri değiştirebilme yetkisine sahip olma ve diğer bütün süreçlerde personelin inisiyatifinin her zaman geçerli kılındığı boyut olarak tanımlanabilir (Spreitzer, 1995).

### **2.2.3.2.4. Etki**

Etki boyutu; personelin sorumlu olduğu iş ile alakalı stratejik özelliğe sahip çıktılar ile, yönetsel ve işlemsel nitelikteki çıktılar üzerindeki etki derecesi ve yine bu çıktılara ilişkin algılamalarını içermektedir (Spreitzer, 1995).

## **2.2.4. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar**

Personel güçlendirme ile ilgili kavramları; yetki devri, güç, katılımcı yönetim ve motivasyon olarak sıralanabilir ve kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

### **2.2.4.1. Yetki Devri**

Personel güçlendirme ile ilgili kavramlar arasında karşımıza çıkan yetki devri; bir örgütte veya işletmede üst kademedeki çalışan yöneticinin kendine ait olan görev ve yetkilerini gerek daha iyi bir sonuç alabileceğinden gerekse o işi daha iyi bildiğine inandığından astına geçici olarak devretmesidir (Doğan,2006).

### **2.2.4.2. Güç**

Personel güçlendirme ile ilgili olan bir diğer kavram ise güçtür. Güç; çalışan personelin sonuca varması noktasında başka kişilerin sahip olduğu gücü kullanarak dışsal bir güdü ile sonuç alması olarak ifade edilebilir(Bedük, 2012). Güç; bir kimsenin başkalarını

kendi istediği doğrultuda davranışa y6nlendirme ya da etkileme becerisi olarak da tanımlanabilir (Pelit ve 6zt6rk, 2011). 6rg6tlerde personelin gereğinden fazla g66 ile yetkilendirilmesi olumsuz durumların yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. B6yle durumlarda 6ng6r6len, g66 kullanmaktan sakınmak değil g6rev ve yetki arasındaki dengeyi tutabilmektir (Aşan ve Aydın, 2006).

#### **2.2.4.3. Katılımcı Y6netim**

Katılımcı y6netim, bir işletme veya 6rg6tte personellerin 6stleri ile beraber kendilerini etkileyebilecek durumlarda veya kararlarda s6z sahibi olmaları, oy kullanmaları durumları olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve T6z, 1998). S6z konusu alt kademe personelin, y6netime katılımının ya da alınacak y6netim kararlarında oy kullanmasının, 6alışanların işe bağlılığını, sorumluluğunu ve başarı istekliliğini olumlu y6nde etkilediği g6r6lmektedir. Yani g66lendirmenin bu boyutu personelin daha fazla katılımını 6ng6ren bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Ko6el, 2015).

#### **2.2.4.4. Motivasyon**

Motivasyon, belirlenen hedeflere ulaşma noktasında personelden daha fazla fayda sağlamak olarak tanımlanabilir (Robbins, 1996). Aynı zamanda motivasyon personellerin, bir işe veya işletmenin amacına doğru davranışlarını belirleyen, bu davranışlar doğrultusunda s6rd6rebilirliğini sağlayan birtakım enerjik g66lerdir (Pinder, 1988).

Motivasyonel bir yapı olarak g6r6len g66lendirme ile motivasyon farklı kavramlardır. Fakat g66lendirme, motive edicidir. Motivasyon personellerin işe bağlılığını, verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla y6netimin 6nem g6stermesi gereken konuların başında personeli motive etmek gelmektedir. G66lendirme teorisini savunanlar, g66lendirmenin sonucu olarak y6ksek motivasyon ile iş performansının arttığını ifade etmektedirler (Baumgartner, 2014).

### **2.2.5. Personel Güçlendirmenin Unsurları**

İşletmeler veya örgütlerin benimsediği 13 farklı personel güçlendirme unsuru aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

#### **2.2.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Katılım ve karar verici özelliğe sahip örgüt veya işletmelerin yapısı, gerek yaratıcılık, gerek girişimcilik gerekse yenilikçilik gibi personelin farklı özelliklerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu özellikleri örgütene yansıtan personel, bağlı olduğu kuruluşun verimliliğine katkı sağlayacağı gibi rakibi olan işletmelere karşı da örgütünün varlığını hissettirecektir (Akçakaya, 2010).

Bu personel güçlendirme yaklaşımı; kararların alımında, personelin içinde bulunduğu işi sahiplenmesinde ve daha sağlıklı karar verme noktasında etkili olmaktadır (Giderler, 2015).

#### **2.2.5.2. Sorumluluk**

Personeline sorumluluk veren işletme veya örgüt yönetimleri vermiş olduğu bu yetki neticesinde çalışanından işletmenin hedefleri doğrultusunda daha fazla fayda sağlamayı amaçlar. Bu sorumluluk duygusu ise personelin istediği işi nasıl yapacağına karar vermesi ile ilgilidir (Demir, 2013).

Personellerde oluşan sorumluluk duygusu, diğer personellere karşı kendini sorumlu hissetmede, içinde bulunduğu zorluklarda olumlu bakışa, işletmenin hedefine ulaşmada ve elinden gelenin en iyisini yapmada etki sağlamaktadır (Akçakaya, 2010).

#### **2.2.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik Ve Bilgilerin Paylaşımı**

Personel güçlendirmeyi hedef alan işletmelerin en önemli sayılabilecek güçlendirme modeli olan bilgi paylaşımını, üst kademe yöneticilerden, çalışan personel yönünde aktarımını

sağlamalıdır. Enformasyon sistemlerini örgüt içerisinde kullanan işletmeler, personel güçlendirmeyi başarılı kılabilmişlerdir (Akçakaya, 2010).

#### **2.2.5.4. Yenilik**

Yenilik kavramı, yaratıcılık, gelişim, değişim, esneklik ve girişimcilik gibi boyutlarla ifade edilmektedir. Personellerin özelliklerine göre yapılan yenilikler örgütün gelişmesine, işletmenin büyümesine fayda sağlamaktadır. İşletmelerde yenilik, mal veya işgücünü geliştirmek, yeni metotlar üreterek, oluşabilecek tehditlere karşı yaratıcı olmayı amaçlamaktadır (Vurmaz, 2016).

Yeniliğe önem veren yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, güçlendirme çalışmaları daha fazla ön plana çıkmaktadır (Akçakaya, 2010). Aynı zamanda personel güçlendirme, çalışanların yenilik ve yaratıcılık noktasında istekliliğini arttırmaktadır (Aras, 2013). Çünkü güçlenen personel, gerek karar vermede gerekse yeni fikirleri savunmada kendine daha fazla güven duymaktadır (Gürbüz vd., 2013).

#### **2.2.5.5. Eğitim ve Geliştirme**

Personel güçlendirmenin bir diğer ve en önemli unsuru çalışan personele verilen eğitimidir. Personele verilen eğitim ve geliştirme çalışması aynı zamanda işletmenin hedefe ulaşmasını sağlayan gelişim araçlarından (Aras, 2013). Uzun yıllar devamlılığını sürdüren ya da kısa bir zaman içerisinde hızla gelişen işletmeler, şüphesiz eğitim ve geliştirmenin personeller üzerinde etkisini görmüşlerdir (Koçel, 2001).

Personel güçlendirmede eğitim önemli bir faktördür. İşletmeye fayda sağlayacağı düşünüldükçe, eğitimsiz personele yetki ve sorumluluk verilmesi işletmeyi hayal kırıklığına uğratabilmektedir (Odabaş, 2014).

#### **2.2.5.6. Açık Bir İletişim Ortamı**

Ürün ve hizmet tedariki, ürün ve hizmetin satılması, işletme içi koordinasyonun sağlanması veya işletmenin sağlam temellere dayanması için başta gelen unsurlardan birisi de



iletişim ortamının düzgünlüğüdür. İşletmelerin veya örgütlerin devamlılığı için, etkin bir iletişim yapısının olması önem arz etmektedir (Elma ve Demir, 2003).

Personel güçlendirme süreci, işletmenin personellerini desteklemesi ve onlarla aynı dili konuşması ile ifade edilebilir. Çalışanlar ve yönetim arasında, etkin bir iletişim ile oluşturulan çalışma ortamı, müşteri ile işletme arasında sağlam ilişkilerin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Doğan, 2006). Çalışanlar arasında var olan bu iletişim ağı ile olası fırsat ve tehditlere karşı daha etkili ve hızlı cevaplar verilmesi personelin güçlendirilmesi sonucunda gerçekleşebilecektir (Melhem, 2004).

#### **2.2.5.7. Takım Çalışması**

Personel güçlendirmenin bir diğer unsuru ise takım çalışmasıdır. Söz konusu güçlendirmeyi örgüt içerisinde etkili kılabilmek için takımlara ihtiyaç duyulabilmektedir (Cooney, 2004). Buradan hareketle gerek işletme sahipleri gerekse yöneticiler örgüt içerisinde takım oluşturmaları ve oluşturulan bu takımlara hedefler doğrultusunda yetki ve sorumluluk verimlidir (Doğan, 2006).

#### **2.2.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Bir işletme veya örgütte personeli güçlü kılabilmek için, personelin gerekli yeteneğe sahip olması gerekir. Herhangi bir iş konusunda yeterli olmak, kişisel yeteneklerin geliştirilmesinden daha fazlasını gerektirmektedir. Çalışan işle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, bağlı olduğu göreve kişisel yeteneklerini de yansıtmalıdır (Demir, 2013).

Personel güçlendirmeye ihtiyaç duyan işletme ve ya örgütler, personelin bilgi ve becerilerine uygun pozisyonları ayarlayabildiği takdirde güçlendirmeden tam fayda sağlayabilecektir. Aksi halde, yeteneğine uygun olmayan veya yeteneğini bu yönde geliştirmeye istekli olmayan personellere uygulanacak bu güçlendirme unsurundan fayda sağlanamayabilir (Kabak, 2014).

### **2.2.5.9. Çalışanlara Güven Aşılama**

Güven duygusu gerek ikili ilişkilerde gerekse örgüt içinde ihtiyaç duyulan en önemli unsurlardandır. Bilgi ve belgelerin personellerle paylaşılması, adaletli yönetim anlayışı, verilen kararlarda çalışan personelin düşünülmesi veya karar almada personeli söz sahibi yapma gibi olumlu tutum ve davranışlar güven duygusunu arttırmaktadır (Doğan, 2006).

Personel güçlendirmenin bu unsuru için alt ile üst arasında karşılıklı güvenin olması gerekmektedir. Güven aşılamanın, güçlendirmede son derece etkili olduğu söylenebilir. Güven duygusunu arttırdığı işletmelerde ve ya örgütlerde, işbirliğinin ve verimliliğin arttığından söz etmek mümkündür (Koç, 2008).

### **2.2.5.10. Ortak Hedeflere Yönelme**

Bir işletme başarı elde edebilmek için bütün çalışanlarına hedefi doğrultusunda yapılacak eylemler hakkında bilgi vermelidir. Üst düzey yöneticilerin belirledikleri hedefleri altlarına aktarmaları ise ayrıca önemlidir. Bilgi eksikliği olan personeller ortak hedefe yönelme noktasında bağlı oldukları işletmeye faydalı olamayabilirler. İşletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanların beraber düşünüp karar vermeleri ve bu kararlar doğrultusunda çalışmalarına yön vermeleri şüphesiz işletmenin başarılı olmasında son derece önem arz etmektedir (Öksüz, 2010).

Personel güçlendirmenin bu unsurunda, yöneticiler çalışanları ne kadar ortak hedef çevresinde toplarsa amaçlarına da o kadar çabuk ulaşacaktır diyebiliriz. Güçlü kılınan çalışılan ekip, önceliklerine, sonuç odaklılığına, örgütün vizyonuna ve misyonuna sürekli bağlı kalacağından ortak hedeflere yönelme güçlendirme konusunun önemli bir unsurudur (Doğan, 2003).

### **2.2.5.11. Çalışma Ortamında Esneklik**

Sürekli gelişme gösteren iş sektörleri arasında devamlılığı sağlayabilmek için yeniliğe açık olmak gerekir. Yeniliğe açık olan işletme ve ya birimlerin, bu süreci yönetirken esnek bir yapıyı göz önünde bulundurmaları önemlidir (Odabaş, 2014). Dolayısıyla bu durum sadece

planlanan çerçevede değil gerektiğinde farklı yöntemler ve metotlar kullanarak ve iletişimlere açık olarak mümkün olabilecektir (Özaksu, 2006).

Personellerin aynı çizgi olan işlerden kopması, işini yapması ya da karar vermesi noktalarında belirli sınırlamalar çerçevesinde farklı yollar izleme hakları personel güçlendirmenin bir diğer unsuru olan çalışma ortamında ki esnekliği ifade etmektedir (Koç, 2008).

#### **2.2.5.12. Çalışanları Toplum Önünde Övme**

Her birey başarılı olmayı ve toplumun gözünde sayılmayı ister. Takdir edilmek ve saygınlığının dile getirilmesi bir bireyi motive etmenin en önemli unsuru olabilir. Bazı durumlarda personelin yaptığı iş karşısında aldığı ücret onu bağlı olduğu işe ait hissettirmeye yetmeyecektir. Bu durumda çalışanı işe bağlamak ve daha fazla fayda sağlamak için motive etmek gibi birtakım yollar izlenmelidir. Toplum içinde personeli övmek, motive edici olduğu gibi özgüveni de aşılayabilir ve şüphesiz bu durum ise personeli güçlü kılacaktır.

#### **2.2.5.13. Performansla İlgili Geri Bildirim**

Performans değerlendirme, personellerin çalışmalarını, olumlu ya da olumsuz yönlerini, yeterliliklerini veya yetersizliklerini değerlendirmeyi ifade etmektedir (Fındıkçı, 2003). Personel güçlendirmedeki yetkili kişiler, çalışanların performansını değerlendirmek için kriterler oluşturmalıdır. Bu kriterler çalışanların yaptıkları işlerde doğru davranıp davranmadıklarını ölçme noktasında yeterli olmalıdır (Doğan, 2003).

#### **2.2.6. Personel Güçlendirmenin Sebepleri**

Rekabet ortamının olması, işletmelerin kendini yenileme ve geliştirme istekliliği, genel olarak eğitim seviyelerin yükselmesi, gereksinimlerin artması, teknoloji ve bilgi ağının hızla ilerlemesi personel güçlendirme çabalarının sebepleri olarak sıralanabilir (Mete vd., 2015).

Güçlendirme faaliyetlerinden verim alabilmek için birtakım şartların belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar:

1. Personelin de güçlendirme uygulamasın önemini ve değerini biliyor olması ve bu sorumluluğu istemesi
2. Personelin yenilikçi olması ve olumsuzluk durumlarında pes etmeyecek kararlılıkta olması
3. Personelin karar alabilecek ve aldığı kararı uygulayabilecek yetkiye ve eğitim düzeyine sahip olması
4. Personelin vermiş olduğu kararın veya yapmış olduğu işlerin sonucundan kendini sorumlu hissetmesi ve olumsuz durumları kabul edebiliyor olması (Koçel, 2014; Efil, 2015; Giderler, 2015).

### **2.2.7. Personel Güçlendirmenin Faydaları**

Nykodym (1994), Mullins ve Peacock (1991) yaptıkları çalışmalarda, güçlü olan çalışanların daha motive çalıştıklarını, daha çalışkan olduklarını, işlerine veya işletmelerine daha bağlı olduklarını sonuçlarına ulaşımlardır (Greasley vd., 2005). Personel güçlendirmenin yararları aşağıdaki gibidir (Doğan, 2003):

Personel güçlendirme;

- Mükemmel müşteri hizmeti sunulmasına olanak tanır,
- Kâr üzerinde olumlu etkiler yaratabilir,
- İşletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur,
- Çalışanlara güvenilmesini ve onların kendilerini güvende hissetmesini sağlar,
- Çalışanların işletme ile ilgili her konuda karar verebilmesine olanak sağlar.

Kendini güçlü hisseden personel, işin sonucundaki başarıdan da başarısızlıktan da kendisinin sorumlu olduğunu bilir ve sorumluluğunu üstlenir. Gerektiğinde inisiyatif kullanması gerektiğini bilir ve örgüt içinde etkinliğini artırır (Çuhadar, 2005).

### **2.2.8. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları**

Her ne kadar personel güçlendirmenin yararları söz konusu ise de birtakım sakıncalarından da bahsetmek mümkündür. Bazı işletmeler çalışan kesime yetki ve

sorumluluk vermenin üst düzey yöneticilerin otoritesini sarsacağını ve kontrol noktasında zorluk çıkacağını düşünmektedir. Yöneticilerin bazıları da kendi yetki ve sorumluluklarını paylaşmanın kendilerine duyulan ihtiyacı azaltacağı endişesi ile bu duruma sıcak bakamamaktadırlar. Bu gibi durumlarda güçlendirme uygulaması olumsuz sonuçlar vermektedir (Akın, 2010).

Ginnoda (1997) 'ye göre güçlendirme zor ve zaman alan bir uğraştır. İnançlar uygulamalar, politikalar, örgüt yapıları ve davranışlar kolaylıkla değiştirilemez (Ginnoda, 1997). Uzun dönemde elde edilen güç nedeniyle personel daha önceden belirlenmiş kuralları gereksiz yere ihlal edebilir (Çavuş, 2006).

Güçlendirmeye gidilirken çalışanın kapasitesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Yeterliliği sağlayamayan personele harcanan emek hayal kırıklığı yaratabilir. Dolayısıyla güçlendirmenin doğru kişilere, doğru metotlarla sağlanması gerekmektedir (Demir, 2013). Personel güçlendirme, çalışanın işini yaparken karar vermesine ona kişisel güç ve kontrol vermektedir, bu durum ise hiyerarşik kontrolün zayıflaması ve daha az iş tatminine yol açmaktadır (Mujka, 2011).

### **2.3. Personel Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti sağlayan işletmelerin, personel memnuniyetine daha fazla önem verdiklerini, ve bu sayede işinden memnun personellerden işletme için istenilen faydanın alınabileceğini söyleyebiliriz. Bu durumun farkında olan işletme veya yöneticiler ise çalışanın isteklerini her zaman dikkatte alıp, isteklerine cevap vermişlerdir.

Asıl amacının, çalışanın işinden memnun olması olan personel memnuniyeti, 1900'lü yılların başında çalışmalara konu olmuştur. Çalışan memnuniyeti, yapılan herhangi bir işin devamlılığında her zaman fark yaratmıştır. Memnuniyet, bireyin fiziki sağlığını ve ruh sağlığını etkilemektedir ve dolayısıyla bu durum kişinin yaşam memnuniyetine de etki etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Literatür taraması yapıldığında, personel memnuniyeti ile alakalı birçok çalışma ve tanım bulunmaktadır. Genel olarak personel memnuniyeti, bireyin hizmet verdiği işletmede veya kurumda, yaptığı işten veya örgüt içindeki pozisyonundan ne derece memnun olduğu ile doğru orantılıdır. Personel memnuniyetinde söylenmesi gerekenler alttaki gibidir (Arnett vd. 2002; Bölükbaşı, Çakmur Yıldıztan, 2009):

- Personel memnuniyeti, işletmede karşılaşılan olumlu veya olumsuz sonuçlara karşı hissedilen bir duygudur.
- Personel memnuniyeti, çalışanın isteklerine ne kadar cevap verildiği ile alakalıdır.
- Personel memnuniyeti dinamiktir, fayda beklerken, çok çabuk zararlı sonuçlar da gösterebilir.
- Personel memnuniyeti ekonomik ve fiziksel durumlarından ziyade psikolojik yönü ile de düşünülmelidir.

### **2.3.1. Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Her çalışan farklı kişiliğe sahiptir ve çalışana personeli memnun edebilmek için yol izlenirken bu kişilik özellikleri hakkında bilgili olmak gerekmektedir. Bu bilgi olduğu takdirde, onların istek ve ihtiyaçlarına doğru cevap verilebilir. Psikologlar iş gören bireylerin altı farklı psikolojik beklentide olduğunu düşünmektedir (Genç, 2007):

- Çalışma esnasında kendini güvende hissetmesi,
- Her koşulun mükemmel olmasını istemesi,
- Saygı görülmek istemesi,
- Yetki ve sorumluluk sahibi olmak istemesi,
- Prestij beklentisinin olması,
- Herkes tarafından kabul görülmek istemi,

Personeller için yukarıda olan altı farklı beklentiler birden fazla olabilir. Çalışan personel bağlı olduğu yerden kendisine önem gösterilmesini her zaman istemiştir. Kendilerini önemli gördükleri yerde verimli olabildikleri gibi işletmedeki devamlılıklarını da her zaman düşünebilmektedirler. Çalışanların memnuniyetinde etkili olan birçok unsur vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

#### **2.3.1.1. İletişim Sistemi**

Gücünü personelden alan bir kurum veya işyerinin hedeflerinden sapmaması için sağlam bir iletişim sistemine sahip olması gerekir. Düzgün yapılanmış iletişim ile, yanlışlıklara düşmeden işletme personelinin arzularına cevap verilebilir. Birçok tanımı olan

iletişimin hepsinin birbirinden çok farklı olduğunu söyleyemeyiz. Bunlardan birkaçı aşağıda yer almaktadır (Güney, 2007):

- İletişim, bilgi ve birikimlerin insanlar arasında paylaşılmasıdır.
- İletişim, bireylerin birbirlerine düşüncelerinin, duygularının ve bilgi alış- verişlerinin gösterimidir.
- İletişim, bireyin bilgi edinmesi ve bu bilgi doğrultusunda tutum ve davranışlarına yön verme sürecidir.
- İletişim, insanlar arasında, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların ve kanaatların sözlü veya sözsüz olarak geçişidir.

Müşterilerle iletişim, işletmenin hedeflerine ulaşması noktasında son derece önemlidir. Müşterilerle iyi iletişim kurabilmenin yolu ise personellerin aralarında ki iletişimin sağlam ve sağlıklı olmasıyla doğru orantılıdır(Pekmezci, Demireli, Batman, 2008). Personeller iletişimin bilgileri yönünde işlerini yerine getirebilir. Çalışma esnasında personel doğru ve güvenilir bilgiler doğrultusunda hareket etmek ister. Olan iletişimin değeri, doğru ve güvenilir bilgiler, çalışanın verimliliğini ve bu verimliliğin sağlayacağı etkiyle memnuniyet üstlere taşınabilmektedir. Örgütsel iletişimin deyinince karşılaşılan tanımlar alttaki gibidir(Güney, 2007):

- Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle alakalıdır.
- Örgütsel iletişim, örgütteki bireyler arasında gereken anlaşmanın ortaya çıkmasını sağlar.
- Örgütsel iletişim, yeniliklere ayak uydurmayı hedef alan sistemdir.
- Örgütsel iletişim, örgütün faydalı ve sorunsuz olarak faaliyet göstermesine olanak sağlar.
- Örgütsel iletişimin birden çok yönü vardır, çünkü örgüt dinamik bir yapı içindedir.

### **2.3.1.2. İş Tatmini**

İş tatmini, bir personelin işinin ya da iş yaşamının sağladığı fırsatlardan duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal hallerdir (Lawler, 1976; Başaran, 2000). Bu durum çalışanın bağlı olduğu işletmeden aldığı olumlu duygu durumunun ifade edebileceği gibi olumsuz

duyguları da açıklayabilir. İş tatmini işletmenin ve personelin istediklerinin birbirine uyduğu durumlarda gerçekleşebilir. Bu durum, işletmenin personele sağlayacağı imkanlarla ve personelin işletmeye vereceği fayda ile doğru orantılı olup ve her ikisi için de son derece önem arz etmektedir (Silah, 1996).

Rekabet ortamının hızla geliştiği bir ortamda işletmelerin devamlılığını sürdürebilmeleri şüphesiz işe uygun personellerin varlığı ile mümkün olabilecektir. İşletmeler mevcut personellerini sağlıklı ve sorunsuz olarak yönettiği durumlarda bu faydayı sağlayabileceklerdir. Çalışanlardan tam fayda sağlamak için işletme, onların tutum ve davranışlarını dikkate almalıdır. Bu tutum ve davranışlar arasında ise; iş stresi, işten ayrılma durumu, örgütsel bağlılık ve performansı yer alır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

### **2.3.1.3. Motivasyon**

İşletmelerde memnuniyeti sağlamada son derece önem arz eden konuların başında gelen motivasyon, latince kökenli olup 'movere' yani hareketlendirme anlamı taşımaktadır. Yüksek motivasyonlu personellerin sağladığı fayda, bazı işletmelerde somut olarak görülmediğinden ikinci plana atılmıştır. Motivasyon, işletmenin amacı ve hedefleri doğrultusunda, personelin işe istekliliğinde ve vereceği faydada önemli bir yer edinmektedir. Örgütsel motivasyon, çalışanların ve işletmenin memnun olabileceği bir iş ortamı oluşturarak, çalışanın veriminin yükseltilmesi ve isteklendirilmesi olarak tanımlanabilir. Mitchell motivasyonun dört genel özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar (Genç, 2007):

- Motivasyon kişisel bir olgudur bundan dolayı, bireyler farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinde, bu farklılıklar vurgulanmıştır.
- Motivasyon niyet olarak görülebilir. Motivasyonun çalışanların kontrolü altında olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın genişletilmesi gibi motivasyon tarafından belirlenir.
- Motivasyon çok yönlüdür. Burada neyin insanları aktif hale getireceği ve insanların zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
- Motivasyon, kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.



Sektörde söz sahibi olan ve belirli güçlere sahip olan işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin başarılarının temelinde yaratıcılık, bunu sağlayan özelliğin ise motivasyon olduğu görülmektedir (Efil, 1996). Motivasyon, hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hem de bir üründür. Maddi veya manevi motivasyon araçları, bu araçlara ihtiyaçları oranında çalışanları motive eder. Buradan hareketle işgöreni motive eden araçlar olarak aşağıdakiler sıralanabilir (Genç, 2007):

- İş görenin hizmeti karşılığında verilen ücret, prim ve ödüller,
- Servis, ulaşım ve yemek vb.. sunulan sosyal kolaylıklar,
- Takdir edilecek hal ve hareketlerinde veya göstermiş olduğu başarılarında yapıcı eleştiri,
- Terfi ve maaş artışı,
- Sosyal statü,
- Örgüt içindeki çalışma koşulunda ayrıcalık,
- Özellikle belirli zamanda risk alan işletmelerde çalışan personellerin iş güvenliğine sahip olması,
- Uygun çalışma ortamı,
- Moral vermek,
- Çalışan personele her zaman gurur veren prestij sağlamak,
- Sosyal etkinliklere önem vermek,
- Çalışanı örgüt içinde önemli sayılabilecek işlerde görevlendirmek,
- Çalışana sorumluluk, yetki ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilme hakkı tanımak,
- İşletme gözünde kendilerinin değerli olduğunu hissettirmek.

#### **2.3.1.4. Ücret ve Ödüllendirme**

Personel memnuniyetini etkileyen faktörlerden bir diğeri ise ücret ve ödüllendirmelerdir. Birden fazla çalışana sahip işletmelerin birçoğunda farklı pozisyonda ve işlerdeki çalışanlar için işverenin ücret dağılımları da doğal olarak farklılık göstermektedir. Çalışan içinde bulunduğu pozisyona ya da yaptığı işe eşdeğer ücret aldığı takdirde işine motive olur. Verilen ücretin adil olmadığı veya hak ettiğinin karşılığını alamadığını düşünen

personelin işletme için veriminden ise söz edilemeyecektir. Ücret dağılımı veya ödüllendirmelerde işverenin ya da yöneticilerin adil olması da son derece önemlidir.

Her ne kadar personele ücreti hakkettiği kadar verildiği düşünülse de bu durum bazen motivasyonu arttırmada yetersiz kalabilmektedir. Bu gibi durumlarda maaş iyileştirmesi, personele işletme karından pirim, ekonomik ödüller gibi ekonomik araçlar motivasyonu arttırmada etkili olabilmektedir (Akın Acuner, 2010).

### **2.3.1.5. Takım Çalışması**

Rekabet ortamının arttığı günümüz piyasasında işletmelerin kendilerini güncel tutmaları ve her zaman yenilemeleri son derece önemli olmaktadır ve sektörde söz sahibi olan işletmeler bu durumu ilke edinmektedirler. Yeni fikirlerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasında personel son derece etkili bir unsurdur. Sektörde devamlılık için yeniliklerin ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını arzulayan işletmeler, personellerini takım çalışmasına yöneltmektedirler. Buradan hareketle takım çalışmasından kaynaklanan yeni fikirler geliştiren personel yaptığı işte verimli olduğu gibi işletme çıkarlarına da faydalı olabilmektedir.

Çalışanların işletmenin amacı doğrultusunda örgütlenmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında son derece etkili olabilmektedir. İşletmede var olan doğru takım çalışması ve örgütlenme, işverenler için her zaman önemli bir konu olmaktadır. Personel memnuniyetini etkileyen takım çalışması, çalışanları birlikte hareket etmeye sebep olur ve neticesinde de olumlu sonuçlar beraberinde gelir (Başaran, 1992).

Kendini takımın bir parçası olarak gören çalışanlar, kendisine önem ve değer verildiğini hissederler. Takım çalışmasına yönelik işletmeler veya yöneticiler; çalışanlar arasından doğru üyelerin seçimi, çalışanlar arasında etkili iletişim sağlama, çalışana yeteri kadar zaman verme, çalışanı amaca yöneltme ve çalışanların yönetime katılımı gibi takımın temel özelliklerini dikkate almaktadırlar (Küçük, 2008).

### **2.3.1.6. Stres**

Stres, dış çevreden gelen isteklerin çalışanın kapasitesini aştığı durumlarda ortaya çıkan bireysel tepkilerin bir sonucudur (Erdoğan, 1996). Stresin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuzluklar giderilmediği takdirde onlardan beklenen fayda alınamamaktadır. Sektörde,

çalışan üzerinde stresten kaynaklanan olumsuzlukların farkında olan işletmeler, onlardan verim alabilmek ve üretkenliklerini gerekli kılabilmek için onları anlamaya çalışmaktadırlar. Olumsuzların girdirilmesi noktasında ve sorunlarının çözümünde de çalışanlara destek vermektedirler. Çünkü çalışan memnuniyetinin sağlanmasında işletmeden kaynaklanan sebeplerin yada dış faktörlerden oluşan stresin önlenmesi, işletmenin faaliyetinde önem oluşturmaktadır.

İşletmenin büyüklüğünün ya da faaliyet alanının büyüklüğün personel üzerindeki stres ile doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla işletme büyümede ya da hedeflerine ulaşmada bir yol izlerken, personel memnuniyeti üzerinde etkili olan stres konusunda ise bilgi sahibi olması gerekmektedir.

### **2.3.2. Personel Memnuniyetinin Boyutları**

Personel memnuniyetinin temel olarak üç boyutu vardır (Pekmezci, Demireli, Batman, 2008):

- Personel memnuniyeti; görülemeyen ve sadece ifade edilebilen, herhangi bir işe verilen duygusal bir cevaplama değildir.
- Personel memnuniyeti; beklentilerin aşılıp aşılmadığı ve ne ölçüde karşı edildiğinin tespit edilmesidir. İş görenler çalışmalarının karşılığını aldıklarında onların işe duydukları memnuniyetleri de artmaktadır. Bununla birlikte iş performansından kaynaklı memnuniyet doyumuna ulaşamayan çalışanlar da iş yerine, amirlerine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Aynı zamanda bu durumun karşıtı olarak kendilerine iyi davranıldığını ve harcadıkları emeğın karşılığını aldıklarını düşünen çalışanlar da işe karşı duyulan memnuniyet seviyesi olumlu bir tutuma dönüşecektir.
- Personel memnuniyeti, yalnızca bir şeyi değil, ücret, yükselme, yönetim şekli gibi birbirleri ile ilişkili birçok davranış ve tutumu göstermektedir. Bu davranış ve tutumlar da iş tatminini önemli derecede etkilemektedir. Örneğın; toplu yemek firmalarında çalışan aşçılardan birisi yaptığı işin aşağılık bir iş olarak görüldüğü bir toplumdan geliyorsa, aşçının iş yerindeki memnuniyetine olumsuz yönde tutumlar geliştirmesine neden olabilir. Ancak Aşçı yaptığı işin

önemini ve gönül verilesi bir iş olduğunu kabul eden bir toplumdan geliyorsa iş memnuniyeti oldukça yüksek olabilir (Pekmezci, Demireli, Batman, 2008).

### **2.3.3. Personel Memnuniyeti Sağlama İlkeleri**

Müşteri memnuniyetini sağlama yolunda personel memnuniyeti doğrudan etkili olmaktadır. Bu sebeple işletmeler müşterileri memnuniyetlerini sağlamaya çalışırken personel memnuniyetine de önem vermelidirler. İşletmelerin personel memnuniyeti sağlama yolunda dikkate aldıkları başlıca ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Doğan, Kılıç, 2008):

- Personeli iyi tanımak, sorunlarını bireysel olarak ele alıp çözmek.
- Personeli anlamak ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yollar izlemek.
- Yöneticilerin yaptıkları planlara personellerini dâhil ederek daha gerçekçi amaçlar belirlemek.
- Karar alırken ve uygularken personelin görüş ve düşüncelerini almak.
- Personel ile açık bir iletişim kurarak, problemlerinin daha çabuk çözülmesini sağlamak.
- Personeli teşvik edecek adil bir ödüllendirme sistemi kurmak.

### **2.3.4. Personel Memnuniyetinin Sağlanması İçin Alınması Gereken Önlemler**

Gulledge, personel memnuniyetini sağlama yolunda işverenlerin göz önünde bulundurması gereken önlemleri alttaki gibi sıralamıştır (Gulledge, 1991; Doğan, Kılıç, 2008):

- Eğitim: Çalışana yapması gereken işlerde yol göstermek ve bireysel yetenekleri düşünülerek gelişimini sağlamak
- Motivasyon: Çalışanları takdir etmekten ziyade, onlar için ödüllendirme programları uygulamak.
- İletişim: Dış iletişimden çok iç iletişime önem vermek
- Reorganizasyon: Yapıdan çok işletme içindeki sistemleri düzenlemek.
- Personel güçlendirme: Çalışan personele yetki ve sorumluluk vermek.

## 2.4. Kurumsal Aidiyet

Kurumsal aidiyet kavramını açıklayabilmek için öncelikle anlaşılması gereken kavram aidiyet kavramıdır. Alanyazında yer alan birçok çalışmada aidiyet kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Çöl'ün (2004) çalışmasında aidiyeti 'önemli ve güçlü bir duygusal durum' olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda aidiyet kavramı, bir kişinin, bir fikre, insana ya da kendisinden daha önemli ve ya büyük olarak gördüğü bir olguya sadakat duygusu beslemesi olarak açıklanabilir. Aidiyet kavramı; bir taraftarın takımına, bir öğrencinin okuluna ya da bir çalışanın çalıştığı kuruma gösterdiği sadakat ve aidiyet duygusunun dışa vurumu olarak da gerçekleşebilir. Buradan hareketle alanyazında aidiyet kavramı kendi dışında diğer kavramlarla ilişkilendirilip yeni kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya konu edinilen kurumsal aidiyet kavramı, çalışanların kendi kurumlarına olan sadakat duygusu ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Alanyazın incelendiğinde kurumsal aidiyet ile ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların birisi olarak Gursky 'nin (1966) çalışmasıdır. Gursky çalışmasında kurumsal aidiyet kavramını, 'kurum üyesinin, kuruma olan bağlılık seviyesinin gücü' olarak tanımlamıştır. İnce ve Gül (2005) çalışmalarında kurumsal aidiyeti; 'çalışanın kurumda kalma ve kurum yararına gayrette bulunma isteği ile kurumun hedef ve değerlerine taraflı ve etkin bir şekilde bağlılık duyması' şeklinde ifade etmektedirler. Bir başka çalışmada kurumsal aidiyet; kişilik, katılım ve bağlılık olarak üç etkende ele alınmış ve kişiyi örgüte bağlayan ve katılımı etkileyen güç olarak tanımlanmıştır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Balay'ın (2000) gerçekleştirdiği çalışmada ise kurumsal aidiyet 'bireyin kurum içindeki başka üyelere olan yakınlığını belirten özdeşleşme, birey ve kurum hedeflerinin uygunluğunu belirten içselleşme ve araçsal birlikteliği belirten uyum boyutunu kapsayan genel bir kavram' şeklinde ifade edilmektedir.

Aidiyet ve türetilmiş kavram olan kurumsal aidiyet kavramı birçok sektör ve iş alanı ile ilgili olduğu için alanyazın da yer alan çalışmalarda farklı tanımlamalar mevcuttur. Çöl'ün (2004) çalışmasında, kurumsal aidiyet kavramı, çalışanın çalıştığı kurum ile kendi benliğini eşit olarak görme, kurumun prensip, hedef ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal getiri için gayrette bulunmasının ve kurumda çalışmaya olan isteğinin bir ölçüsü olarak ele alınması, Chughtai ve Zafar'ın (2006) çalışmasında ise, 'Bireyin ait olduğu kurumla özdeşleştirilmesi, kendini o kurumun bir parçası olarak sayma durumu' tanımlaması ile paralellik gösterirken, Becker ve arkadaşlarının (1996) çalışmasında çalışanların kurumlarına psikolojik olarak bağlı olması şeklinde de ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile 'bireyin ait

olduğu kurumda kalmaya istekli olarak, kurum amaç ve değerleri ile çıkar gözetmeden özdeşim kurması' kurumsal aidiyet olarak açıklanmaktadır (Gaertner ve Nollen, 1989). Kurumsal aidiyet, kurumsal davranış ile ilgili araştırmalarda bulunan alan araştırmacıları tarafından, çalışanların, kendilerini kurum hedef ve değerleriyle özdeş bir hal aldıkları ve kurumda devam etmeyi istedikleri bir süreç şeklinde belirtilirken, sosyal psikologlar tarafından, çalışanların geçmişteki tutumlarının, kendilerini kuruma bağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999).

Kurumsal aidiyet temelde, birey ve kurum arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Birey, kurumdan belli ödül veya yarar kazanırsa, karşılığında kendisini kuruma adanmaktadır. Başka bir deyişle, birey ve kurum arasında gerçekleşen değişimde, bireyin kendisini kuruma adanması karşılığında belirli bir ödül veya yarar beklemesidir. Kurumsal aidiyet, bireyin çalıştığı kurumla manevi bütünleşmesini, kurumun hedeflerini özümsemesini ve bireyin bu yönde kurum içinde devam etme yönündeki isteğini ifade eder. Kurumsal aidiyetin psikolojik bir boyutu vardır. Bu boyut, çalışanın kurumla ilişkisi ile doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Bu şekillendirmenin sonunda, birey kurumda kalma ile ilgili olumlu veya olumsuz bir karar vermektedir. İş görenlerin harcadığı emekten edindikleri bilgi ve yetenek birikimini kendi işlerine uygulamalarıyla kurum çıktıları ortaya çıkmaktadır. Ürün üretim süreci iş görenlerin yeterliliği ile doğru orantılı gibi görünüyorsa bile, bunun yanı sıra örgüt ve iş bağlılığı da olması gereken unsurlar arasındadır (Uygun, 2009). Örgütüne bağlılık duyan iş görenlerin kendilerinden beklenen çabanın daha da üzerine koyarak, çalıştıkları örgütte kalma istekliliği ve edindikleri başarı ile içsel bir güdülenme davranışı gösterdikleri bilinmektedir (Firestone ve Pennell, 1993). Dolayısıyla iş görenlerin örgüte bağlılık duymaları kurum aidiyeti açısından, emek ve beceri yeterliliğinden daha önemlidir.

#### **2.4.1. Kurumsal Aidiyetin Önemi**

Günümüz kurumları, eskisinden farklı olarak etkinliklerini devam ettirmek ve çevresel koşulların gerektirmiş olduğu değişimleri, kendi yapıları içinde gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Bahsedilen değişimler, kurumların diğer kurumlar karşısında rekabet avantajı edinmesi ve bunu devam ettirmede çalışanın temel faktör olarak kabul edilmesine neden olmuştur. Diğer taraftan kurumların birleşmesi, devredilmesi ve tekrar yapılandırılması uygulamaları, kurumlar için olağan durumlar haline almıştır. Böylesine bir iş ortamında, çalıştığı kurumda olmaktan gurur duyan iş görenlerin olması ve kurum üyeliğinin, iş görenler

için önemli bir olgu olması, kurumların kısa ve orta vade yatırımlar yerine uzun vadeli yatırımlar kazanımında oldukça önem arz etmektedir (İşcan ve Karabey, 2012).

Kurumsal aidiyet, çalışanın kurum çıkarlarını bireysel çıkardan üstün görmesi olarak ifade edilir. Buna göre kuruma yüksek aidiyet duyan çalışanlarda, kurum amaç ve değerlerini benimseme, kurum adına çaba göstermeye istekli olma ve kurumunda devam etme isteği gibi davranışlar görülmektedir. Çalışanların kurumlarına olan aidiyet duyguları, kurumun başarılı olmasındaki kritik etkenlerin başında gelir. Kuruma olan aidiyet, çalışanları sorun üreten değil, var olan veya olabilecek sorunlara karşı çözüm üretebilen insan durumuna getirir. Bu nedenle, kurum başarısı ve geleceği için önemli konuların başında kurumsal aidiyet gelir.

Kurumsal aidiyet ile ilgili farklı nedenlerin ve farklı sonuçların bulgulanması, bu kavram ile ilgili araştırmalar gerçekleştirilmesine sebep vermektedir. Verimlilik, motivasyon, iş tatmini, sadakat gibi kavramlar kurumsal aidiyetin olumlu sonuçları, işe karşı isteksizlik, mesai saatlerine uymama, işten ayrılma niyeti, işe gelmeme gibi kavramlar ise kurumsal aidiyetin olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır (Uyar, 2015). Konu ile ilgili alanyazında da yapılan çalışmalardan İbicioğlu'nun (2000) çalışmasından, işte kalmak için gösterilen niyet, devamlılık ve iş performansı gibi davranışsal sonuçların kurumsal aidiyeti meydana getirdiği, Çetin'in (2004) çalışmasında ise örgüt değerine olan inanç, işe katılma ve kuruma olan sadakat duygusunun kurumsal aidiyeti meydana getirdiği ifade edilmektedir.

## **2.4.2. Kurumsal Aidiyeti Etkileyen Faktörler**

Kurumsal aidiyeti etkileyen faktörler çeşitli araştırmacılar tarafından araştırılmış ve genel olarak üç temel faktör olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kurumsal aidiyeti etkileyen faktörler olarak kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler incelenmiştir.

### **2.4.2.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanlar, ilk olarak temel ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için kendi kabiliyet, tecrübe ve potansiyellerinden yararlanabilecekleri bir işte çalışmak istemektedir ve bu beklentiyle kurumların üyesi olmaktadır. Kurum, bu ihtiyaç ve beklentileri karşıladığı süre içinde kurumsal aidiyet devam eder, ama aksi durumda birey farklı beklentilere girerek farklı işlerle uğraşmaya başlar ve bu durum zamanla kurumsal aidiyetin azalmasına neden olur.

Kişisel faktörler, çalışanların kurumsal aidiyet düzeylerinde etkili olmaktadır. Bu faktörlerden bazıları; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi, kıdem ve psikolojik sözleşme gibi faktörlerdir.

#### **2.4.2.1.1. Yaş**

Kişisel faktörlerle ilgili en önemli unsurlardan birisi çalışanın yaş seviyesidir. Birçok araştırmalarda kurumsal aidiyetle yaş faktörünün doğru orantılı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları, işlerine yönelik tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkilemektedir. İş hayatına yeni başlayan genç çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun temel nedeni ise iş tatminsizliği ya da alternatif çalışma olanakları olması ümididir. Bu yüzden örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan genç çalışan işi bırakma eğilimine yönelecektir. Yaşlı çalışanlar ise alternatif iş bulma olanaklarının azalacağını düşünecek ve işi bırakmanın kendisine getireceği yüksek maliyet sebebiyle devam bağlılıkları pozitif yönde gelişecektir (Fermanoğlu, 2015).

Çalışanlar yaşlarına göre değerlendirildiğinde; genç çalışanların kendilerini geliştirme yönündeki yetersiz tecrübesinin yaşları daha büyük olan çalışanlara göre daha düşük olması, çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarının düşük olmasına neden olurken, uzun süre aynı işte çalışanların önemli bilgileri hafızalarına kazınmaları, diğer kurumlarda çalışma isteğinde azalmaya ve kurumlarına olan bağlılıklarının güçlü olmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.2.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ile kurumsal aidiyet arasında bulunan ilişki, çeşitli araştırmacılar tarafından üzerinde durulmuş ve neticeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat alanyazında bu konuyla ilgili bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar ilk başlarda genel olarak erkekler üzerinde yapılırsa da, daha sonrasında iş hayatında kadınların da sayılarının artmasıyla kadınlara yönelik olan araştırmaların arttığı da görülmektedir.

Yapılan bazı çalışmalarda, kadınların kurumsal aidiyetlerini engelleyici faktörlerin olduğu fikri ön plana çıkmıştır. “Kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş ve aile stresi, çeşitli rol çatışmaları, hukuksal normlar, kültürel ve ahlaki yapılar, çeşitli insan kaynakları



politikaları ile doğu batı kültür farklılığı gibi nedenlerin kadınların iş hayatına ve örgütsel bağlılıklarına etki etmekte olduğu görüşünün yaygınlığını koruduğu görülmektedir (İnce ve Gl, 2005).

Yapılan bir diğer araştırmada ise; iş hayatında yer alan kadınlar, evleriyle alakalı iş ve sorumluluklarına, erkeklere göre daha çok zaman ayırdıkları için kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık davranışı göstermemekle birlikte işe gelme ve işi terk etme olgularına kadınlarda daha sık rastlandığı belirtilmektedir (Fermanoğlu, 2015).

Bu görüşlerin tam tersini savunan diğer araştırmacılara göre ise, kadınların meslek ve örgütlerini sıklıkla değiştirmeyi istememeleri, dolayısıyla erkeklere göre kurumsal aidiyetlerinin daha çok olduğu, bazı araştırmacılara göre de kadınların olduğu statüye gelirken, erkeklere göre çok daha fazla engellerle karşılaştıkları, bu engellerle başa çıkmak zorunda kalmaları nedeniyle, kurumlarına olan motivasyonlarını artırarak, erkeklere göre daha yüksek oranda bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (İnce ve Gl, 2005).

#### **2.4.2.1.3. Eğitim Düzeyi**

alışan bireyin iş yaşamına olan bakış açısı, iş yaşamından beklentileri, eğitim seviyesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Eğitim seviyesinin yüksek olması, iş yaşamı ve mesleğe yüklenen anlam ile beklentilerinin farklılaşmasına ve artışına neden olmaktadır. Sosyo - ekonomik Őartları iyi olan bir bireyin, almış olduğu eğitim ile ona nazaran eğitim seviyesi daha az olanlara göre iş ve kuruma olan bakış açıları daha farklıdır. İş yaşamına erken başlamak yerine, daha uzun bir eğitim almanın, bireye maliyetten çok bireyin eğitimi bittiğinde çalışma yaşamında olan konumu daha önem kazanmakta, nitelikli çalışan olarak iş yaşamına dahil olmaktadır. Eğitim için yapılan maddi ve manevi yatırımın bir karşılığı olarak, alışma Őartları ve ücret gelirindeki isteklerin de artacağı belirtilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler için iş yaşamı farklı bir anlam ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle iş yaşamı yalnızca gelir edinilen bir yer değil, aynı zamanda toplum içinde yüksek statü ve itibarlı bir işe sahip olma ve sosyal ilişkilerin gelişimi için gereken imkanların sağlandığı bir ortamdır. Yapılan araştırmalarda, kurumsal aidiyet ve eğitim seviyesi arasında bulunan ilişkilerin karmaşık bir yapıda olduğu görülmektedir (Balay, 2000).

Sosyo - ekonomik imkanlar dahilinde eğitimini devam ettiren ve gerekli eğitimi almış bireylerin düşük düzeyde eğitim almış kişilere göre işe bakış açılarının farklı olduğu, eğitime

harcanan süre ve yapılan yatırımın bir karşılığı olarak çalışanların ücret ve statü taleplerinin yükseldiği görülmektedir (Çakır, 2001). Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde; kurum aidiyeti ile eğitim düzeyi arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğunu gösteren bir çok çalışmaya rastlanmaktadır. Başka bir deyişle çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları zayıflamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.2.1.4. Kıdem**

Çalışmaların birçoğu genellikle kıdem ile kurumsal aidiyet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 1987; Balay, 2000). Çalışanların kurumdaki çalışma süresi kurumsal aidiyet seviyesini etkilemektedir. Uzun süre aynı kurumda devam eden çalışanın kurumsal aidiyet seviyesi yeni işe başlayanlara göre daha fazladır. Çalışanın kurumdaki çalışma süresi arttıkça kuruma olan aidiyet duygusu da artmaktadır.

Bireylerin kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir. Bunun nedeni ise kıdemi artan bireyin daha yüksek ücret alarak kişisel beklentilerine daha fazla cevap bulmasıdır. Ayrıca kıdemin kazanılmasında çalışma süresinin yanında bireylerin tutum ve davranışları da önem arz etmektedir (Fermanoğlu, 2015).

#### **2.4.2.1.5. Psikolojik Sözleşme**

İş sözleşmesi, çalışanlar ve kurum idaresi arasında düzenlenen, içerik olarak karşılıklı hak ve görevlerin belirtildiği yazılı sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, iş sözleşmesinden farklı olarak, kurum içinde çalışanların, uymakla mükellef oldukları kuralların bulunduğu yazılı olmayan bir sözleşme şeklidir (Dönmez, 2013).

Psikolojik sözleşme, örgütlerde çalışanlar ve yöneticilerin her zaman uymak zorunda oldukları sözle ifade edilemeyen ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönlü davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar şeklinde belirtilmektedir. Psikolojik sözleşme gereği her iki tarafın karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesi, işe ve örgüte olan bağlılığın artmasını da beraberinde getirecektir. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların işe başladığı ilk günden itibaren oluşmaya başlar (Fermanoğlu, 2015).

## **2.4.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş ve çalışmaya dair değerleri içermektedir. Kurumsal aidiyet üzerinde çeşitli etkileri olan bu faktörler, çalışanların aidiyetin oluşması için kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların öneri, istek ve şikayetleri dikkate alınarak yapılacak olan düzenlemeler, kurumsal aidiyeti artıracaktır. Araştırmanın bu bölümde örgütsel faktörlerin alt boyutlarına değinilmektedir.

### **2.4.2.2.1. İşin Niteliği**

Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ile örgütsel özelliklerin ilişkili olduğu görülmüştür. Alt düzeylerde ki çalışanlar için, kişisel faktörlerin bağlılığı daha çok etkilediği görülürken; üst düzeylerde ki çalışanlarda kurumsal faktörlerin daha etkili olduğu görülmektedir. Bu tür çalışanlarda karara katılma, rol belirsizliği ve özerk olma gibi değişkenlerin bağlılık açısından daha önemli etkenler olduğu görülmektedir (Cohen, 1992; İnce ve Gül, 2005). Çalışanların yaptıkları işin türü, bireysel planlarının uygulanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanın kendisi için çekici olan bir işte çalışması, onun işe karşı olumlu tutum geliştirmesine yardım edecektir.

### **2.4.2.2.2. Yönetim**

Klasik kurum kuramı bakımından yönetim, kurumun elindeki insan, para, teknoloji, altyapı ve bilgi gibi kaynakları belli şartlara uygun olarak sağlayıp kullanarak kurum amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Modern yaklaşımlarda ise kurumların yönetimi sadece kurumun gözle görülür fiziki kaynaklarının yönetimi değil, ayrıca kurum ve üyelerinin anlam dünyasının yönetimidir. Yönetim şekli, çalışanlar aracılığıyla kurum amaçlarını yerine getirmeye çalışan idari işleri üstelenen bireyin çalışma şekli olarak belirtilebilir. İdare şekli, idarecinin çalışanlarıyla iletişim kurma ve çalışanları kurum hedefleri doğrultusunda yönlendirme şeklini ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla, idare şekli, çalışanların kurumun hedef ve değerlerini benimseme, bağlanma seviyesini etkilemektedir (Uyar, 2015).

### 2.4.2.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanın görevini etkili olarak ifa edebilmesi için bilgi ve kabiliyet düzeyinin yüksek olması, yani görevinde yetkin olması gerekmektedir. Yetkinlik insan kaynakları yönetimi açısından ve ücretlendirme açısından oldukça önemlidir. Ücret düzeyinin çalışanın yetkinlik düzeyi ve verimliliğini etkilediği bir gerçektir. İşletmelerde, çalışanlar arasında eşitliğin ve iş memnuniyetinin sağlanabilmesi için bilgi ve beceriye yani yetkinliğe göre ücret sistemi oluşturulmalıdır. Daha zor ve yetkinliğe dayalı çalışanlar ile alt kademedeki çalışanlar ücret açısından eşit değerlendirilmemeli; işte zorluk ve yetkinlik derecesi arttıkça ücret düzeyi de artırılmalıdır. Örgütlerin bu şekildeki bir ücret sistemi geliştirmelerinin, çalışanların moral ve motivasyonları açısından etkili olduğu bilinmelidir (Ünsar, 2009).

Günümüz işletmelerinde, örgüte bağlılığı sağlayan en önemli motivasyon aracının ücret olduğu bir gerçektir. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışan statüsünü belirleyen unsur olmakla birlikte, işin çekiciliğini de artırmaktadır. Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın en temel koşulu ücret düzeylerinin yüksek tutulmasıdır. Çünkü düşük ücret ile çalışan birey kendini işe karşı bağımlı hissetmemekte ve daha iyi ücret olanakları sunan işletmelere yönelmektedir (Fermanoğlu, 2015).

Bireylerin aldıkları ücret miktarı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen en belirgin özelliklerdendir. Özellikle ekonomik sıkıntı yaşayan çalışanlar için ücret tatmini, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009).

Yüksek ücret, personeli sadece ekonomik olarak güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda sosyal statü ve saygınlığını da artırmaktadır. Bununla birlikte geliri yüksek olan çalışanların geleceğini de teminat altına almasına yardım etmektedir. Bu yüzden ücret artışının, personel tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir (Uyar, 2015).

Ücret seviyesinin kurumsal aidiyet üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu durumun değişkenlik göstermesinin en önemli nedenlerinden biri, üst idarenin adil gelir dağılımında bulunup bulunmadığıdır. Gelirin adil olması durumunda personelin kurumsal aidiyeti artırabilmektedir. Adil olmayan gelir dağılımında da personel kendisini yetersiz olarak düşünebilecek, kuruma olan manevi bağımlı yitirebilecektir. Bu durum personel açısından çeşitli sebeplerden dolayı kuruma devam etmeyi zorunluluk haline getirmektedir (Uyar, 2015).

#### 2.4.2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir kurum çalışanlarının nasıl davranmaları gerektiği konusunda oluşturulan inanç, norm, değer ve alışkanlıklar sistemidir. “Örgüt kültürü, örgütlerin performansını ve başarısını örgütün faaliyette bulunduğu ortama göre pozitif veya negatif olarak etkilemektedir. Örgüt kültürünün örgütün başarısını olumlu yönde etkileyebilmesi için örgütün dışsal çevre ve faktörlere uyum sağlayabilmesi, aynı zamanda da içsel faktörlerle uyumlu kültürel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin; ekonomik, politik, sosyal ve kültürel çevre ile rekabetçiler gibi dışsal faktörlerin hızla değiştiği bir ortamda varlık gösteren örgütlerin, bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olabilmeleri oldukça güç olacaktır (Kaya, 2008).

Örgüt kültürü, çalışan ve kurum etkinlikleri üzerinde dinamik bir etkileme gücüne sahiptir. Örgüt kültürü ile kurumsal aidiyet arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bireyin iş seçimi kararında, seçim yapacağı örgütün kültürünün güçlü olması önemli bir seçim faktördür. Çünkü personel kurum kültürü gelişmiş bir kurumun, beklentilerini dikkate alacağını bilir ve bu kurumun bir üyesi olmak ister (Uyar, 2015). Ayrıca; örgütlerin çalışma kültürü içerisinde kutlamaya değer, eğlenceli, heyecanlı ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmaları oldukça önemlidir. Bu çerçevede amaçları ortaya koymak ve bunun için çaba sarf etmek ve başarı için enerji veren, heyecanlandırıcı durumları değerlendirmek çalışanların motivasyonlarını arttıracaktır (Balay, 2000).

#### 2.4.2.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel adalet, çalışanların göstermiş oldukları emeğin karşılığında örgütün ne kadar adil davrandığı algısıdır. Bir başka deyişle; çalışanların görev dağılımı, ücret düzeyi, cezaların nasıl yönetileceği, terfi ve yükselme, ödül dağıtımını gibi üst yönetimin yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu dağıtımlar adil ve ahlaki çerçevede yapıldığı takdirde, çalışanın örgüte olan bağlılığı artacaktır (Fermanoğlu, 2015).

Örgütsel adalet algısı çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü örgütlerde adil bir durumun algılanması bireyde pozitif tutum ve davranışlara sebep olacağı gibi, adaletsiz bir durumun algılanmasında ise birey negatif tutum ve davranışlara yönelecektir, bununla birlikte

yönetime ve yöneticiye duyulan güven, inanç ve saygıda azalma yaşanacaktır ve bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir (Fermanoğlu, 2015).

Örgütsel adalet, dağıtımsal ve yöntemsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Dağıtımsal adalet, kurumda maddi ve manevi ödül, iş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtımını ile ilgilidir. Çalışanlar, özellikle maddi ödüllerde kendilerini diğer çalışanların kazançlarıyla kıyaslamaktadır. Dağıtımın, çalışanlar tarafından adil bulunması, çalışanın motivasyonuna yardımcı olur.

Yöntemsel adalet, kurumun işleyişi ile ilgili çalışanlar için de etkili olabilecek kararların adil olarak alınmasıdır. Burada, çalışanların alınan kararların adil olarak alındığına inanmaları önemlidir.

#### **2.4.2.2.6. Örgütsel Ödüller**

Ödül, yönetimin başarılı çalışanlarını tebrik etmek için uyguladığı en iyi yöntemlerden biridir. Kurumsal aidiyetin oluşmasında önemli bir unsur olan ödüller, ücret dışında verilen yan gelir, kademe, terfi, yetki artırımı, esneklik gibi çeşitli araçlarla uygulanabilir. Başarılı çalışana ekstra olarak verilen bu ödüller, kurumsal aidiyetin oluşmasında da olumlu etki oluşturur.

Örgütsel ödüller, aidiyeti etkileyen güçlü faktörlerdir. Çünkü kurumsal aidiyet, çalışan tarafından bakıldığında geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi iken; işveren tarafından bakıldığında ise işe gösterilen çaba ve aidiyete karşılık ödenen ücret olarak ifade edilmektedir. Bu değişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerden biri de ödüllendirilmenin nasıl yapıldığıdır. Örgütsel ödüller bu anlamda kurumsal aidiyetle oldukça yakından ilişkilidir (Kalleberg and Reve, 1992; İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.2.2.7. Takım Çalışması**

Takım ruhu ve çalışmasının kurumsal aidiyeti artırdığı örgütsel bağlılık literatüründe kabul görmektedir. Dolayısıyla bağımsız çalışma grupları ile takım çalışması sergileyen çalışanların iş tatminleri yükselmektedir. Küreselleşme ile rekabetin artması, kar marjının azalması ve müşterilerin isteklerinin artması örgütlerde değişimlere neden olmuştur.

Günümüzde örgütler gündən güne artan ve çeşitlenen zorlukları bireysel becerilerden ziyade takım ruhu ve takım çalışması ile aşabileceklerini düşünmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

Günümüzde şirketler artık bireysel çabaların tek başına bir anlam ifade etmediği düşüncesiyle takım çalışmasına daha çok önem vermektedir. Takım çalışması bireyleri ortak bir amaç etrafında toplayarak çalışanların paylaşım duygularını geliştirmektedir. Bu durum iş arkadaşları arasında ilişkilerin daha samimi bir ortamda oluşmasını sağlayarak çalışanın örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirerek işin daha verimli ve kaliteli sonuçlar vermesi sağlanmaktadır (Fermanoğlu, 2015).

Grup içerisinde yer alan üyeler birbirini etkileyerek çeşitli grup normları oluşturmaktadırlar. Fakat oluşan bu normlar çalışanların tutum ve değerleriyle uyumlu ise gruba bağlılık artmakta ve dolaylı olarak örgüte olan bağlılık da artmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar örgütten ayrılmak istese dahi arkadaşlarından ayrılmamak adına örgütünü değiştirmekten vazgeçmektedirler. Çalışanların amaçları ile çalıştıkları kurumun amaçlarının birbirleri ile örtüşmemesi durumunda ise, çalışanların çalışma gruplarına daha fazla, çalıştıkları kuruma ise daha az bağlı olmaktadır. Dolayısıyla çalışma grubu ile, kurum amaçlarının örtüşmesi oldukça önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, Baack and Taylor, 1987; Kalay, 2015).

#### **2.4.2.2.8. Kariyer**

Kurumsal aidiyet kapsamında kariyer, çalışanın mesleki ve kişisel gelişim süreci ifade eder. Kariyer, bir iş yapılırken, gerekli olan eğitimlerin tamamlanarak, meslek bakımından ve bireysel olarak çalışanın kendisini geliştirme yoludur. Kariyer en yalın ifadeyle, sonsuz bir yol olarak belirtilir. Bu bakış açısıyla insanın kendisini geliştirmesi sonsuz bir süreçtir (Dönmez, 2013).

#### **2.4.2.2.9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Örgüt üyeleri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır ve bu farklılıklar, kurumda bulunan bireylerin yaşı, kıdemi, kariyeri, bilgi birikimi, uzmanlığı, yetkisi gibi faktörlere göre farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar sebebiyle kurum üyesinin kurum içinde bulunduğu

konuma statü, statüye bağlı olarak ondan beklenen tutum ve davranışa da rol denilmektedir (Yılmaz, 2011).

Rol çatışması, bireyin kurum içindeki vazifesini yerine getirirken, kurum içinde ve kurum dışındaki tarafların istekleri arasındaki uyumsuzluk durumu olarak ifade edilir. Rol çatışma gerilimi, çalışanın tatminini ve örgüte olan güveni azaltır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998). Başka bir deyimle rol çatışması, çalışanın grup olarak belirlenmiş olan görev ve rollerin birbirinden farklı ve birbiri ile çelişkili olması sebebiyle, çalışana karışıklık ve umutsuzluk durumuna sokma durumudur (İnce ve Gül, 2005).

Rol belirsizliği, çalışanın çalışma ortamında beklenen başarıyı sunması için gereksinim duyduğu donanıma sahip olmadığına görülmektedir. Rol çatışması ise bireylerin iş yerinde birbirleriyle talep ve beklentilerinin uyumsuzluğu durumunda görülmektedir. Bu durumda birey, bir talebi yerine getirme noktasında, diğer taleplerden asgari birini yerine getirememekte veya getirmede zorlanmaktadır (Uyar, 2015).

#### **2.4.2.2.10 Monotonluk**

Sosyal ve iş yaşamındaki tek düzelik, kişide fiziki ve ruhsal birçok soruna neden olabilir. Ruhsal açıdan monotonluk, belli görevleri uygulayan bireyi genellikle olumsuz düşünceye yönlendiren psikolojik bir sıkıntı şeklinde belirtilebilirken, kurumlarda ise bu durum, işin sürekli tekrarlanarak aynı şekilde yapılmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Monotonluk bireyde sıkıntı, isteksizlik, yorgunluk gibi durumların ortaya çıkması, işe ve kuruma olan isteksizliği artırması nedeniyle başarı ve performansta azalmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Uyar, 2015).

#### **2.4.2.2.11. Stres**

Kurumsal aidiyete etki eden başka bir etken ise strestir. Stres, 'bireyin bedensel ve dış çevre kaynaklı negatif ortam nedeniyle, fiziki ve ruhsal kapasitesinin fazlasında yaşamış olduğu çaba şeklinde tanımlanmıştır' (Cüceloğlu, 2012 ). Günümüzde hızla artan rekabet ortamında kurumlar devamlılıklarını sürdürmek için, çalışanlarına yatırım yapmaktadırlar.

Kurumlarından olumlu veya olumsuz başarımlarında çalışanların stres seviyeleri etkilidir. Bu nedenle çalışanların, vakitlerini geçirdikleri çalışma ortamının anlaşılması ve



kurumsal stres faktörlerinin ortaya konulması bir gerekliliktir. Stres tanımının ve ona neden olan etkenlerin bilinmesi birey ve kurum için önem arz etmektedir.

Stresin kaynaklarını kişisel ve bedensel olarak iki şekilde incelemek mümkündür. Kişisel stres kaynakları, aile, işyeri, arkadaş vb. çevreden kaynaklı her türlü baskı ve istek durumlarını kapsamaktayken bireyin kişilik yapısı, beklenti, baskı gibi faktörler bireyin içsel stres kaynaklarını kapsamaktadır ve bunlar tutku, rekabet gibi faktörlerdir. Genel olarak bu stres kaynakları, dışsal stres kaynaklarından daha etkilidir.

Bireyde strese sebep olan faktörler arasında, bireyin kendisi dışında, kurumla ilgili faktörlerin de stresin gerçekleşmesinde etkili olduğu görülmektedir. Bunlar ise kurumun yapısı, iklimi, işin özelliği, kariyer olanakları, kurum içi ilişkilerin durumu ile alakalı faktörlerdir (Uyar, 2015).

#### **2.4.2.2.12. İletişim**

İletişim, kurumsal aidiyeti etkileyen önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal iletişim; çalışanların kurum amacına yönelik koordine edilmesi, kurum içerisindeki bilgi akışının sağlanması ve çalışanlar tarafından simge üretimi, iletimi ve yorumlanması şeklindedir. Yönetici ve çalışanlar arası iletişim örgüt içindeki belirsizlikleri ortadan kaldırarak karşılıklı güven ortamının yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede çalışanlar, çalışma ortamında sorunları en aza indirgeyerek daha rahat ve etkili çalışacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte örgüt içinde iletişim olmadan, hiçbir kurumsal etkinlik veya idare sürecinde başarıya ulaşılması mümkün değildir. Bu yüzden örgüt içindeki iletişim örgütsel bağlılığın oluşmasında ve bireyin motive edilmesinde büyük önem arz etmektedir (Fermanoğlu, 2015).

#### **2.4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Kurumsal aidiyete etki eden bir başka husus da örgüt dışı faktörlerdir. Bu bölümde yeni iş olanağı ve profesyonellik faktörleri incelenecektir.

### **2.4.2.3.1. Yeni İş Olanığı**

Alternatif iş olanaklarının olup olmaması, çalışanların kurumsal aidiyetini etkileyen önemli örgüt dışı faktörlerdendir. Yeni iş olanaklarının olması, işinden memnun olmayan çalışanların işlerinden ayrılmalarını düşüncelerine neden olabilir. Fakat; farklı iş olanaklarının olmadığı bir ortamda, çalışanların işlerinden memnun olmamaları durumunda bile, çalışanlar işlerine zorunlu bir şekilde devam edebilmektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği yeni iş bulma olanakları faktörünü daha da önemli kılmaktadır. Yeni iş olanakları yalnızca çalışanların kendi yetenekleri ile değil, çalıştıkları kurumun bağlı olduğu sektör ve dünya ekonomisinin anlık durumu gibi birçok etkenle de ilgilidir (İnce ve Gül, 2005).

### **2.4.2.3.2. Profesyonellik**

Profesyonelleşme; kişinin toplumda bir görevi ya da mesleği, düzenli ve en az hata ile sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir işin profesyoneli olmak ise; o işi en ince ayrıntılarına kadar bilmek ve uygulayabilmek olarak ifade edilmektedir. Buradaki en önemli ölçüt, icra edilen işin gerekliliklerinin en mükemmel şekilde yapılabilmesidir (Gökçora, 2005). Profesyonellik, alınacak sonuçtan ziyade, o sonuca gidilen yol ile ilişkilidir. Normal şartlarda doğru yol izlendiğinde zaten doğru sonuca varılacaktır, ancak bazen doğru yol izlenmeden de doğru sonuca ulaşabilmek mümkündür, bunun ise profesyonellikle bir ilgisi yoktur. Dolayısıyla profesyonel bir kişi, uzun vadede de olsa doğru yollardan kalıcı sonuçları alabilen kişiler olarak tanımlanabilir (Bayhan, 2011).

## **2.5. Kurumsal İmaj**

Kurum imaj bireylerin herhangi bir kurum ya da işletme hakkındaki düşüncelerinin toplamıdır.

Kurumsal imajın amacı, kurumun doğru ve açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Kurumsal imajda önem gösteren, kurumun ya da işletmenin kuruluşu hakkında düzgün bir profilin oluşumudur. Düzgün bir profil sunamayan kurum ve kuruluşlar yapmış olduğu işlerde olumsuz imajın dezavantajları ile karşılaşabilmektedirler. Güven veren ve yaptığı işlerde

netlik gösteren işletme ya da kurumlar toplum gözünde olumlu bir imaja sahip olmaktadır ve dolayısıyla büyümelerinin ve karlılıklarını arttırmanın önünü açmaktadır (Okay, 1998).

Olumlu bir imaj sahibi olmak ve bu imajı korumak her işletme ya da kurumun hedefinde olmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler ya da kurumlar gerek reklam gerekse halkla ilişkilere önem vermektedirler. Günümüz dünyasında teknolojinin hızla gelişmesi, verilmek istenilen kurumsal mesajın iletilmesini de kolaylaştırmaktadır. İmaj, bir kez sahip olunan ve uzun süren kavram olarak tanımlanır. Şüphesiz düzgün bir imaj hem tutarlı hem de belirgin olmalıdır (Uzoğlu, 2002).

Başarılı planlamanın, yönetimin ve işleyişin yanında topluma fayda sağlayan kültür ve sanat alanlarına duyarlı yardımsever işletmelerin kurum imajı, gün geçtikçe artmaktadır (Ak, 1998).

Kurumsal imaj, kamuoyunun örgütle ilişkileri neticesinde meydana gelen algıdır. Bu sebeple, işletmelerin kamuoyu ile olan günlük ilişkileri vizyon ve misyonuna rehberlik ediyorsa, ortaya çıkan imaj, bu rehber prensiplerin aynası olacaktır (Abratt ve Mofokeng, 2001). Kurumsal imaj, bireylerin kurumlar hakkındaki düşüncelerinin oluşumunu sağlayacak bağlar da içermektedir. Araştırmacılar bireyler ve kurumların, iletişimde alttaki işlevlerin gözlendiğini belirtmişlerdir (Zorlu, 2000):

- **Karar:** Bireyin kurum hakkında daha önceden edindiği, olumlu ya da olumsuz izlenim.
- **Basitleştirme:** Bireyin sahip olduğu imaj nedeniyle o kurum için yeni sunulan bir bilgiyi veya ürünü dikkate almayarak olayı basitleştirmesi.
- **Düzenleme:** Bireyin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendinde var olan düşünce ile birleştirmesi.
- **Oryantasyon:** İmajı iletilen kurumun verdiği bilgilerin eksik veya objektif olduğu durumlarda, bireyin bunları kendi izlenimlerinde değerlendirerek bir düşünceye dayandırması.
- **Genelleştirme:** Bilinenlerden bilmeyenlere aktarılması.

### 2.5.1. Kurumsal İmajın Tanımı

Sosyolojik anlamda “kurum, toplumda organize olmuş, kök salmış, kabul görmüş, prosedürleri net, sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu” ifade etmektedir (Koçel, 2005).

Kurumsal imaj yerine işletme imajı, firma imajı gibi farklı adlandırmalar karşımıza çıkabilmektedir. Bu imaj; firma, kurum ve işletmeler hakkında bireylerin zihninde meydana gelen düşünsel bir resim anlamına gelmektedir. Bu resimlerin olumlu veya olumsuz oluşmasına, kurumların faaliyetleri etkili olabilmektedir. Renk, sembol, marka ve amblem kullanan işletmeler ya da kurumlar bireylerin zihninde imajı etkilemeyi amaçlamaktadırlar. Bu kurumlar, devlet kurumunun yanında özel kuruluşlar olarak ta karşımıza çıkmaktadır. Her kurumun kendilerine özgü bir imajı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

İşletmeler birden fazla markaya ya da imaja sahip olabilmektedirler. İmajı güçlenen ürünler, diğer ürünlere göre daha çok tercih edildiği gibi tercih edilen ürünler de imajı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte kurum itibarı ve kurum imajı kavramları birbirlerine oldukça yakın anlamlar içermektedir. Bundan dolayı yazında kurumsal imaj ile kurumsal itibar sık sık birbirlerinin yerine kullanılabilir. Kurum itibarı, bireylerin kurumla alakalı zihinlerinde olan birçok imajı birleştirerek bu toplu imajı kurumun statüsüne taşımaktadır (Karaköse, 2006).

Kurumsal imaj, işletmenin oluşumunda görsel, sözel ve davranışsal öğelerin tamamıdır (Örer, 2006). Bir başka tanıma göre kurumsal imaj, toplum gözünde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu, 2004).

Fortune Dergisinin 1991 yılında yapmış olduğu, 32 endüstriyel sektörde faaliyet gösteren 306 büyük şirket ile 8000'den fazla yüksek düzeydeki yönetici, güvenlik analistleri ve şirket dışından yöneticilerin yer aldığı kurumsal imaj çalışmasında, kurum imajını değerlendirmeye yönelik alttaki ölçütler belirlenmiştir (Güzeltik, 1999).

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi,
- Yeni buluşlar,
- Finansal açıdan sağlamlık,
- Yetenekli insanları etkileme, geliştirme ve işe alma yeteneği,
- Sosyal ve çevresel sorumluluk,
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı.

İşletmelerin, müşteri ve personelleri ile iletişimde etkili olabilmesi, müşterilerinin ve personellerin işletmeye güvenmeleri ile mümkün olacaktır. Müşterileriyle ve özellikle hedef

müşteri kitlesi ile duygusal bir bağ kurması için güçlü işletmelerin bir kurumsal imaj oluşturmaları gerekmektedir (Güzelcik, 1999).

### **2.5.2. Kurumsal İmajın Bileşenleri**

İşletme için doğru ve kuvvetli bir imaj yaratmak adına, işletme takipçilerine doğru olmayan bilgiler vererek, gerçeklerin saptırılması gibi yollar denemek, gerçeklerin ortaya çıkma olasılığı göz önüne alındığında, işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyecek bir stratejidir. Yapısal olarak eksik kalmış, doğru şekilde oluşturulamayan ve doğru kişilerce paylaşılamayan bir vizyon, bu işlevi olması gerektiği kadar yerine getiremeyecektir (Genç, 2004: 309).

#### **2.5.2.1. Altyapı Bileşenleri**

Kurum veya işletmelerin kazanmış olduğu ün ya da imaj, hizmet ve ürününün satışını arttırırken kalifiye personeli ise bünyesinde daim kılar. Bu durum ters bir şekilde de karşımıza çıkmaktadır, yüksek yatırımlar ve girişimlerde bulunan işletme ya da kurumlar imaj elde edemediği durumlarda satışları azalmakta karlılıkları düşmektedir ve kalifiye personel sıkıntısı çekmektedir ve sonuç olarak işletmenin sektörde tutunması zorlaşmaktadır.

Kurumsal imajı belirleyen unsurlardan alt yapı bileşenleri işletme misyonunun belirlenmesi ve işletme vizyonunun paylaşımıdır. İşletme yöneticileri tarafından belirlenen bu bileşenlerin personellerle ve müşterilerle paylaşılması, kurumsal imajını öne çıkaran dikkate alınması gereken bir tavidir. Yanlış oluşturulmuş, kişilerce paylaşılmayan, yapısal eksikliklerin söz konusu olduğu bir vizyon ise, bu işlevi yeterince yerine getiremeyecektir (Genç, 2004).

#### **2.5.2.2. Kurum İçi İmaj**

İşletme çalışanları, müşterilere, topluma ve işletme ortaklarına yönelik işletmenin elçisi konumundadır. Dolayısıyla kurum imajı yaratırken iyi birer ortak olarak seçilen

çalışanlar, çalıştıkları kurumun hedef kitlelerinin üzerinde yaratılmak istenilen kurumsal imajda önemli rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda olumlu bir dış imaj, olumlu bir iç imaj ile desteklenmez ise istenilen seviyedeki kurumsal imajın yaratılması mümkün değildir (Aydın, 1991). Kurum içi imajın olumlu bir şekilde gerçekleşebilmesi de iş görenlerin örgütten beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır. Beklentileri karşılanan iş görenler işletmesine karşı olumlu duygular besler ve bu olumlu duygular iç imajın oluşmasında ve işletmenin hedef kitlelerinin zihninde oluşacak dış imajın oluşmasında önem arz eder (Yorulmaz, 2001).

### 2.5.2.3. Kurum Dışı İmaj

Her hangi bir ürünü kullanan tüketicinin memnun olabilmesi için, o üründen edindiği tecrübe sonucunda algıladığının, beklentilerinin üzerinde ya da beklentisi kadar olması gerekmektedir. İşletmelerin olumlu imaj sağlayabilmelerinin yolu da müşterilerinin memnun olmasından geçmektedir. Olumlu imaj, günümüz iş dünyasında da önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte üzerinde durulması gereken konulardan biri de yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, mevcut müşterileri memnun etmekten daha maliyetli olduğudur. Mevcut müşterileri memnun etmenin yolu ise, yine hem kurumsal iç imajın temel sağlayıcısı, hem de hedef kitlede olumlu ya da olumsuz imaj yaratabilecek olan çalışanların memnun edilebilmesinden geçmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlamada yardımcı olan ve kişisel doyuma ulaşmalarına destek veren kalite kavramı, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Bunun yanında kalite, işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak ifade edilebilir (Ataman, 2001). Alanyazına kurum dışı imajın başlıca üç bileşeni yer almaktadır. Bunlar; kurumsal kimlik, reklâm bileşenleri ve sponsorluk bileşenleridir.

- **Kurumsal Kimlik:** Bir kurumun amaçlarını, değerlerini ve kişiliğini ifade eden kurumsal kimlik, çalışanların davranışlarını, kurum felsefesini ve iletişim şekillerini görsel olarak oluşturan bir kavramdır. Kurum kimliği, kurumların paydaşları tarafından belirlenmektedir. Bu kimlik, kurumun markasının, yaptığı işteki anlayışının ve yaptığı işin, kişilerin kendi içinde değerlendirdiği görsel ve zihinsel düşüncelerdir (Ak, 1998).

- **Reklâm Bileşenleri:** İşletmelerin yaptığı tüm reklamlar, tüketici zihnini doğrudan etkileyecek ve bu etki tüketici zihninde işletmelerin imajının oluşmasını sağlayacaktır. Ancak; yapılan her reklam olumlu imaj geliştirilmesine neden olmayabilir, olumsuz yönde de etkileyebilir. Bu sebeplerden ötürü işletmeler kurum imajını güçlendirmek ve olumsuz imaj düşüncelerini ortadan kaldırabilmek için kurumsal reklamlara yönelmektedir (Sabuncuoğlu, 2004; Yorulmaz, 2001). Reklam kampanyaları işletmelerin ürün satışlarını etkilerken aynı zamanda da kurumsal imajına da etki etmektedir. Dolayısıyla reklam kampanyalarının imaj programının dışında bırakılmaması gerekmektedir (Zorlu, 2000).
- **Sponsorluk ve Diğer Bileşenler:** İşletmeler kendi kurumsal kimliğini oluşturmak ya da tüketici zihninde yerleştirmek, hedef kitlelerinde iyi niyet ve doğru anlayış kalıpları oluşturmak gibi nedenler ile kurum imajını güçlendiren ve destekleyen sponsorluk faaliyetleri yürütmektedirler. Bu durum tüketicilerin zihninde kurumların iyi niyetli ve topluma yararlı işler yaptığı izlenimi vermektedir (Okay ve Okay, 2001).

#### 2.5.2.4. Soyut İmaj

Soyut imaj, bireylerin inandıklarını, duygu ve düşüncelerini, izlenimlerini ve egosunu kuran etkin bir iletişimle gerçekleştirilen imge olarak tanımlanabilir. Satın alma kararlarında fiyat ve kalite gibi somut öğeler kadar, duygusal ve davranışsal nedenlerin de etkisi büyüktür. Bireyin egosu, duygusal eğilim ve gereksinimleri, ürün ya da hizmet alımında belirleyici özellikler olmaktadır (Gökdeniz ve Aşık, 2008). Genel anlamı ile soyut imaj, bir işletmenin öznel olan, bireylerin kafasında meydana gelen ve kamu gözünde değerinin verildiği imaj türü olarak karşımıza tanımlanmaktadır.

#### 2.5.2.5. Somut İmaj

Kurumsal imajın bileşenlerinden bir diğeri ise somut imajdır. Bu imaj, dışardan bakıldığında göze çarpan ve bu şekilde kimlik oluşturmaya çalışılan bütün şeyleri içine

almaktadır. İşletmelerin soyut imaj oluştururken başvurduğu bileşenler alttaki gibi sıralanabilir (Jefkins, 1994):

- Üniformalar, şapkalar, rozetler.
- Şirketle ilgili video kasetler ve slayt gösterileri.
- Yıllık raporlar, muhasebe raporları, özel yazışmalar.
- Yemek takımları, peçeteler, menüler.
- Masa örtüleri.
- Kül tablaları.
- Kapı kolları, lambalar ve diğer dekorasyon malzemeleri.

### 2.5.3. Kurumsal İmaj Türleri

Bir kurumda ya da işletmede etkili olan gerek görsel gerekse sözel ve davranışsal olarak görülen öğelerin bir bütünü olarak ifade edilen kurumsal imajın türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Ürün İmajı:** Ürün imajı, bir ürünün kendisi ile özdeşen imajdır. Ürün imajı, ürünü piyasaya süren işletmenin aranmadığı, ürünün kendisi ile anımsandığı türdür (Biçer, 2006). Bu imaj türünde ürün işletme ya da kurumun imajı ile varoluşundan ziyade, ürünün kendisinin işletme ya da kuruma olumlu etki sağlayacağından, firmanın imajını arttıracığından bahsedilebilir (Okay, 2000).
- **Yabancı İmaj:** Ürün ya da hizmetlerin hedef piyasaya sürülmesinde doğrudan etkisi olmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü ve kök salmış markalarda bulunan imaj, kurumun, kendi ürün ya da hizmetlerini algılayışı ile ifade edilebilir (Peltekoğlu, 1998).
- **Mevcut İmaj:** Mevcut imaj, gerek bir kurum ya da işletmenin gerekse bunların sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlerin elinde bulundurduğu olumlu imajın başka bir ürün, hizmet, kurum ya da işletmede kullanılmasıdır. Piyasaya hakim olan bir ürün ya da hizmetin markasını kullanarak, bu markaya ait algının yeni ürüne verilmek istenmesi, yeni ürünün başarısızlık riskini ortadan kaldıracığı gibi piyasaya tutunmasında da olumlu etki yaratabilecektir (Okay, 2002).



- **İstenilen İmaj:** Bu imaj türü adından da anlaşıldığı gibi işletme ya da kurumların ulaşmak istedikleri imajdır. Mevcut durumun değerlendirilerek işletmenin sahip olmak istediği imajın gerçekleşmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi ve kendiliğinden oluşmasına izin verilmesi durumudur. Bu şekilde, işletme hedefi arasındaki imaja daha çabuk ulaşabilecektir (Okay, 2002).
- **Marka İmajı:** Marka imajı, işletmelerin sunmuş olduğu ürünlerin ve hizmetlerin tüketiciler tarafından algılanması biçimidir. Marka imajı tüketiciler ile üreticiler arasında iletişim sağladığı gibi, bağlı olduğu ürün ya da hizmetleri de diğer ürün ya da hizmetlerden ayırmaktadır.
- **Kurumca Algılanan İmaj:** Bireyin kendini algılaması, kendisi hakkında değerlendirme, özeleştirisi gibi; işletme ya da kurumun da kendisi hakkında var olan izlenimleri, yani kurumca algılanan bir imajı söz konusudur. İşletme ya da kurumun örgüt yapısını, iletişimini, örgüt kültürünü, yabancılara bakış açısını içine alan algılanan, imaj türüdür.
- **Şemsiye İmajı:** Şemsiye imaj, bir işletme ya da kuruma ait olan tüm markaları kapsayan bir imaj türüdür (Okay, 2001).
- **Nakil İmaj:** Bir ürünün ya da markanın bilinen başka bir ürün ya da marka ile birlikte zihinlerde yer etmesi ile oluşan imaj çeşididir. Bu duruma örnek olarak spor arabalarla, güneş gözlükleri markalarının birlikte anılması gösterilebilir (Peltekoğlu, 2000).
- **Olumlu İmaj:** Kurumun hedefinde yer alan kitlenin, doğrudan ya da dolaylı olarak kuruma karşı olumlu duygular oluşturması ve kurumu olumlu yönde algılaması sonucunda oluşan imaj türüdür.
- **Olumsuz İmaj:** Olumlu imajın tersine kurumun hedefinde yer alan kitlenin, doğrudan ya da dolaylı olarak kuruma karşı olumsuz duygular oluşturması ve kurumu olumsuz yönde algılaması sonucunda oluşan imaj türüdür (Peltekoğlu, 2000).
- **Profesyonel İmaj:** İşi yapanın kim olduğunu, işte ne yapıldığını ve ne kadar başarılı iş yapıldığını anlatmaya yarayan bir iletişim aracı olan profesyonel imaj, üç temel unsurun birleşiminden meydana gelmektedir. Bunlar;
  - **Öz İmaj:** Kişinin geçmiş tecrübeleri ışığında kendini tanıması ile doğru orantılı olarak, kişinin kendisine olan bakış açısı ile ilişkilidir.

**Algılanan İmaj:** Genel olarak başka kişilerin yaptığı yorumların değerlendirmesi sonucu oluşan algılanan imaj, diğer insanların kişiyi nasıl gördükleri ile ilişkilidir.

**İstenilen İmaj:** Bu imaj, kişinin kendisi ile birlikte başkalarının da kendisini nasıl görmek istediği ile ilişkilidir.

### 2.5.6. Kurumsal İmajın Getirileri

Bir kurumun pazarda yer alan ürünlerinin genel olarak kabul görmesinde ve kurumun ürettiği ürünlerdeki fiyat çizgisini belirleyebilmesinde, müşterileri ile iletişimini kuran kurumsal imaj, önemli ve bu uygulamaları kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla kurumsal imaj ne kadar güçlü ise kurumların, ürünlerinin ve markalarının satışını o kadar artırır ve sektördeki yaşamını da o kadar uzatır. Bununla birlikte kurumsal imaj, kurumun hitap ettiği müşterilerin kuruluşu destek vermesini, satın alma kararlarını ve işletme ile yapılan iş ilişkilerini etkilemektedir (Yorulmaz, 2001). Kurumsal imajın bu etkisi olumlu olduğu gibi olumsuz da olabilmektedir (Örer, 2006). Bir kurumun yaşam eğrisinin uzun olabilmesi için güçlü bir kurumsal imaja kaçınılmaz bir ihtiyacı vardır.

Kurumsal imaj, kuruluşların ürettikleri mal ya da hizmetlerini, iletişim gücünü ve yönetim tarzını desteklerken, kurumun amaçlarının ve ortaya koyduğu planlarının da algılanmasına da etki eder (Marken, 1990). Her kurumun mutlaka bir imajı vardır, ancak bu imaj insanların kuruluşla olan ilişkileri ya da kişiliklerine göre, iyi – kötü, güçlü – zayıf olabilmektedir. Kurumsal imaj, kurumun kuruluş tarihinden günümüze kadar ürettiği tüm mal ve hizmetin kalitesi, düzenlediği etkinlikler, başarılı olduğu projeler, iş gören, çevre ve toplum ilişkilerine duyarlılığı gibi bir çok unsurun entegre olması ile meydana gelmektedir. Kurumsal imaj, en alt seviyedeki bir iş görenden en tepedeki yöneticisine kadar tüm unsurların birleşiminden meydana gelmektedir (Zorlu, 2000). Toplumun duyarlı olduğu konulara sağduyu ile yaklaşan, iyi planlar yapan ve iyi bir yönetime sahip bir kurumun kurumsal imajı, gün geçtikçe daha iyi ve daha güçlü olacaktır (Zorlu, 2000). Bu durum aynı zamanda kurum çalışanlarının performanslarını da olumlu yönde etkilemeye yardımcı olmaktadır. Güçlü bir kurumsal imajın, işletmelere sağlayabileceği faydaları Bolat (2009) çalışmasında aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Yöneticiler arasında kurumların uzun dönem planları için duyarlılık yaratır.

- İşletmenin koyduğu hedefler ve hedeflere ulaşmak için yapılan planlara netlik kazandırır.
- İşletmenin rekabet üstlüğü kazanmasını sağlar.
- İşletmenin iletişimini hem iç hem dış çevrede güçlendirir.
- İşletmenin sektördeki durumu ve diğer işletmeler ile olan karşılaştırmalarında, müşterilerine kolaylık sağlar.
- Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır.
- İşletmeye duyulan güvenin artırılması ve sermaye bulmada kolaylık sağlar.
- İşletmenin hedeflerinin işletme paydaşları tarafından anlaşılmasını sağlar.

Kurumların elde ettiği olumlu ve güçlü bir kurumsal imaj, kriz dönemlerinde sorunların daha çabuk ve kolay bir şekilde çözülebilmesine yardımcı olmakta ve işletmenin karşılaşılabileceği her türlü zorluğa karşı işletmeyi korumaktadır. İşletmeler bu durumu, olumlu bir kurumsal imaj yaratmada en temel çözümler arasında görmektedir (Gökçe, 2000). İmaj yaratmada ve oluşmuş imajı yapılandırmada en önemli faktörlerden biri de işletmenin çalışanlarıdır. İşletmenin imajının değerlendirme kriterleri, işletme çalışanları tarafından da değerlendirilmektedir. Çalışanların, kendi işletmelerini olumlu düşüncelerle değerlendirmelerine yönelik kriterler aşağıdaki başlıklarda toplanmaktadır (Küçük, 2005):

- Yeterli ücret,
- Yönetim kalitesi,
- Gelişimlerini sağlayacak eğitim,
- İş yapma standartlarının açıkça belirlenmesi,
- Kurum hedefleri ile ilgili bilgi verme, kurumda açık ve çok yönlü iletişim,
- Performans kriterlerinin objektif kriterlere dayalı olması.

Bu kriterlerin belirlenmesi, kurumun saygınlığına katma değer sunmaktadır. Kurum imajının işletmenin hem iç hem de dış çevresinde algılanmasında, üst düzey yöneticilerinin büyük önemi bulunmaktadır. Yöneticilerin işletme içinde gerçekleştirdiği uygulamalar ve işletme dışındaki işletmeyi temsil etme yetenekleri, kurumun imajını etkilemektedir. Bu durum, çalışanların kurum kültürünü ve kuruma olan duygusal bağını da yakından ilgilendirmektedir (Küçük, 2005). Kurumsal imajın oluşturulmasında ve işletmenin dış çevresine sunulmasında iş görenler oldukça önemlidir. İş görenlerin üzerine düşen bu görev iki yönlüdür. Bunlardan birincisi kurumun içerisinde oluşan imajın dışa yansımaları, ikincisi ise kurum dışındaki oluşacak olumlu imajın çalışanların işlerine karşı olumlu davranış göstermeleridir. Buradan hareketle; çalışanlara yönelik kurum imajı oluşturma çabaları ile,

çalışanlara yönelik üretilen politikaların karşılıklı etkileşim halinde olduğu sonucuna varılmaktadır (Okay, 2000).

## 2.6. İlgili Araştırmalar

Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü ve onun alt bileşeni olan toplu yemek sektöründe en temel amaç; kar elde etmektir. İşletmelerin, kurum ya da kuruluşların kar elde edebilmesi için önemle üzerinde durulması gereken ve tüm bu kurum ve kuruluşların tüketicileri için ayna görevi gören temel öğelerden birisi de kuşkusuz çalışanlardır. Personel devir hızının yüksek olduğu günümüz toplu yemek sektöründe, personel devamlılığı, işten ayrılma niyetinin azalması, iş verimliliği gibi müşteri memnuniyeti sağlamak ve günümüz rekabet koşullarında işletmenin yaşam boyunu uzatmak da personel memnuniyetinden geçmektedir. Alan yazın derinlemesine incelendiğinde; personel memnuniyeti ve personel memnuniyetine etki eden değişkenler ile ilişkilendirilmiş birçok çalışma bulunmaktadır (Gulledge, 1991; Başaran, 1992; Erdoğan, 1996; Arnett vd. 2002; Pekmezci, Demireli, Batman, 2008; Doğan, Kılıç, 2008; Akın Acuner, 2010; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd, 2014). Bu çalışmalardan, personel memnuniyetinin, personel güçlendirme ile ilişkisini ortaya koyan (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Spreitzer,1996; Ugboro and Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015) çalışmalar, günümüz profesyonel iş hayatında uygulanabilirliği süreklilik arz eden personel güçlendirme uygulamaları için birer referans olmakta ve dikkatle üzerinde durulması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alanyazın taramalarında, personel memnuniyetinin, personel güçlendirme ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalardan; Mete ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada personel memnuniyeti, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirilerek değerlendirmeye alınmıştır. Gaziantep ve Mardin’de faaliyet gösteren turizm işletmelerinde, 247 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada personel güçlendirmenin, personel tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Alanyazında yer alan bir başka çalışmada Liden ve arkadaşları (2000) personel güçlendirme ve personel memnuniyetini birlikte çalışmışlardır ve personel güçlendirmenin personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğu ve personel güçlendirmenin anlam boyutunun, personel memnuniyetine en çok etki eden boyut olduğu sonucuna varmışlardır. Kurum

içerisinde yapılacak her hangi bir planlama ya da organizasyon için karar alma sürecine katılmanın ve kurumu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen kararların içerisinde bulunmanın personel üzerinde daha fazla memnuniyet sağladığı sonucu, yine aynı çalışmada ortaya çıkan bulgulardandır.

Ugboro ve Obeng (2000) yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin, personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada personel güçlendirme ile sağlanan personel memnuniyetinin, üst yönetimde yer alan yöneticilerin işlerini daha kolay yapabilmelerini sağladığı ve işletmeler için vazgeçilmez olan müşteri memnuniyeti noktasında daha özverili çalışma ortamı yaratıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Alanyazında yer alan çalışmalardan hareketle, personel memnuniyeti ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin, toplu yemek sektörü çalışanları üzerinde de test edilebilmesi için araştırma modeline iki değişken eklenerek ilgili hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışanların memnuniyetlerine etki eden faktörlerin bilinmesi, verimli iş gücü oluşturmak, kaliteli üretim, müşteri memnuniyeti sağlama gibi nedenlerle ve de işletmenin günümüz piyasa şartlarında rekabetçi avantaj sağlama adına önem arz etmektedir. Personel memnuniyetine etki edebileceği düşünülen etkenlerden biri de şüphesiz personelin kendini kurumuna bağlı ve ait hissetmesidir. Bu noktada aidiyet kavramı, işletmeler, kurum ve kuruluşlar adına kurumsal aidiyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal aidiyet kavramı ile ilişkilendirilen birçok çalışma olmasına karşın (Luthans ve diğerleri, 1987; Firestone ve Pennell, 1993; Balay, 2000; Abratt ve Mofokeng, 2001; Uzoğlu, 2002; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Uygur, 2009; İşcan ve Karabey, 2012; Uyar, 2015; Fermanoğlu, 2015), personel memnuniyetinin, aidiyet kavramı ile ilişkilendirildiği çalışmaya çok fazla rastlanılmamıştır. Kısıtlı çalışmalardan Mete ve Karahan'ın (2014), çalışanların memnuniyet düzeylerine etki eden faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin çalışanlara etkilerini araştırmak amacıyla Kahramanmaraş İlinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirdikleri araştırmalarında, personel memnuniyetine etki eden beş faktör bulgulamışlardır. Bu beş faktör yönetime katılım, ast- üst ilişkileri, kalite odaklılık, kariyer planlama ve kurumsal aidiyettir. Faktörler arası ilişkileri korelasyon analizi ile test ettikleri araştırma sonucunda; kurumsal aidiyetin personel memnuniyeti belirlemede önemli bir koşul olduğunu ve çalışanların kurumsal aidiyet algılamaları arttıkça, işten edindikleri memnuniyet seviyesinin de arttığını tespit etmişlerdir.

Personel memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla perakendecilik sektöründe 140 katılımcı ile Gülmez ve Dörtüoğlu'nun (2009) gerçekleştirdiği çalışmada, personel memnuniyetini etkileyen yedi faktörel boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; üst

yönetim desteği, çalışma koşulları ve iletişim, çalışma ortamının temizliği, yemek, çalışma koşulları ve aidiyet, iş tanımı ve yönetici tutumu ile ücrettir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; çalışan için kurum aidiyeti ile birlikte iş yerinde kendilerine ve fikirlerine değer verilmesi, daha duyarlı olunması, üst yönetimin maddi ve manevi desteğinin kendilerinden esirgenmemesi, verilen yemeklerin lezzetli ve yeterli olması, personel memnuniyetini artıran önemli öğelerden bazıları olarak tespit edilmiştir.

Kurumsal aidiyet gibi çalışan memnuniyeti ile ilgili üzerinde durulması gereken başka bir husus da, personelin çalıştığı kurumun imajına ne ölçüde etki ettiğidir. Çalışanlar bilhassa turizm sektörü gibi hizmet sunan işletmeler için kurum imajının tüketici zihninde oluşmasına etki eden en önemli unsurlardandır. Alanyazında kurum içi imaj oluşumu, kurum içi imajını etkileyen faktörler gibi konularda birçok çalışma bulunmaktadır (Merkle,1992; Linkemer, 1993; Peltekoğlu, 2000; Nakra, 2000; Okay, 2002; Sabuncuoğlu 2004; Örer, 2006). Bununla birlikte bir işletmenin hem içsel hem de dışsal kurum içi imajının oluşmasında büyük pay sahibi olan personelin memnuniyet seviyesi üzerine yapılan, yabancı yazında çalışmalar (Riordan vd. 1997; Carmeli ve Freund, 2002; Herrback ve Mignonac, 2004) olsa da, yerli alanyazında çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Kısıtlıda olsa alanyazında yer alan çalışmalardan (İnce, 2008; Gürbüz, 2010) Gürbüz'ün (2010) araştırmasında kurum içi imajın duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve personel memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tekstil, gıda ve otomotiv sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren firmalarda alt ve orta kademede çalışan personel üzerinde 150 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; personel memnuniyeti ve kurum içi imajın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve personel memnuniyetinin kurum içi imaja etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çınaroğlu ve Şahin'in (2012) Ankara'da faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında da, personel memnuniyetinin kurum içi imajı etkilediğini tespit etmişlerdir. Buradan hareketle alanyazında, personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan (Riordan vd., 1997; Carmeli ve Freund 2002; Herrback ve Mignonac, 2004; İnce, 2008; Gürbüz, 2010; Çınaroğlu ve Şahin, 2012) çalışmalar, personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde etkili olduğunu varsaydığımız hipotezimizin gelişmesine referans sağlamıştır.

Alanyazında gerek personel güçlendirme, personel memnuniyeti, gerekse personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenleri ile ilgili bir çok çalışma yer almaktadır. Ancak bu değişkenlerin bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buradan hareketle kurum içi imaj ve kurumsal aidiyeti algılamada personel memnuniyeti sağlamanın önemini ortaya koymak ve bu önemin personel güçlendirme uygulamaları

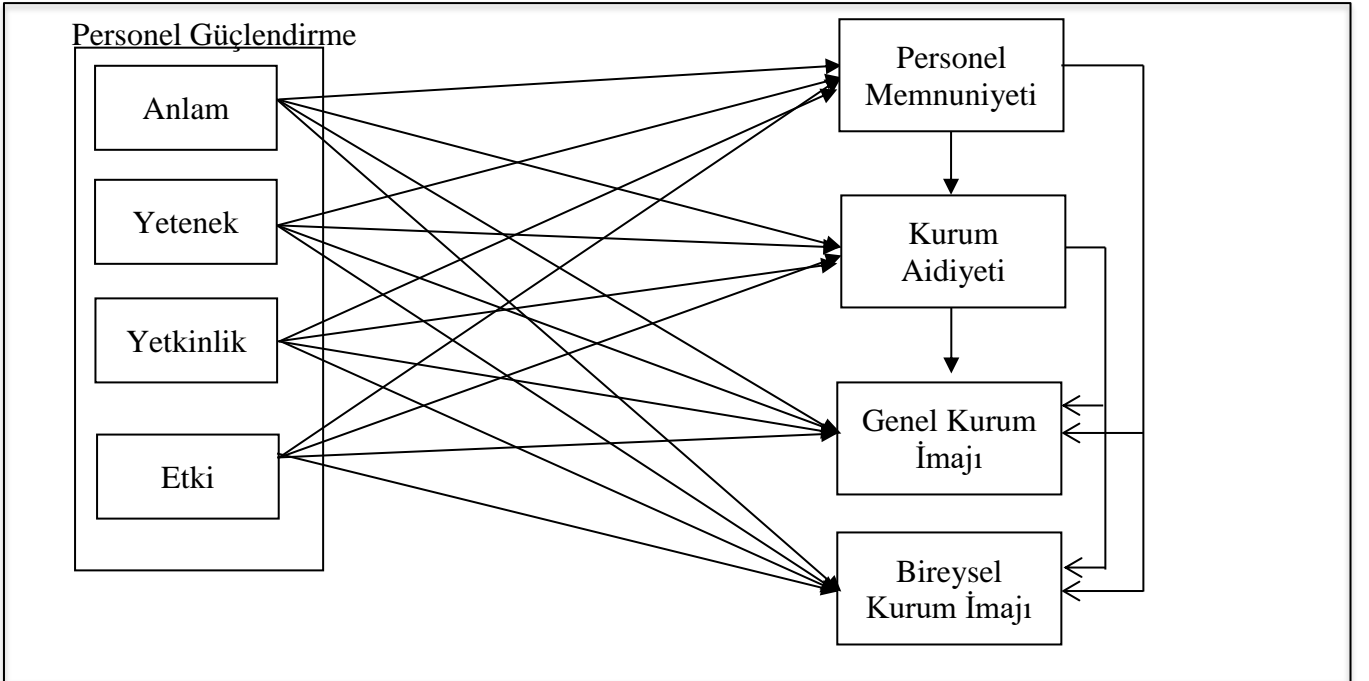
vasıtasıyla gerekleŖtiđinin sınanması bu alıŖmayı yapmayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu araŖtırmada ki amaç; kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj oluŖumuna etki eden personel memnuniyetinin, personel güçlendirme uygulamaları kanalıyla gerekleŖtiđini tespit etmektir.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmada değerlendirmeye alınan ana kütle ve örneklem, analizleri yapılan verilerin toplama teknikleri, araçları ve analizleri ile araştırmada kullanılan değişkenler üzerinden kurulan hipotezlerin yol diyagramlarıyla oluşturduğu araştırma modeli incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın önerilen modelinde varsayılan değişkenler arası etkiler yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerden beklenen etkilere paralel olarak, bu araştırmanın amacı; toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme tekniklerinin, çalışan personel üzerinde oluşturduğu iş memnuniyeti, kurum aidiyeti ve iş gören zihninde oluşmuş olan kurum içi imaja olan etkilerini tespit etmektir.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

Bu çalışmada yapılan tüm analizler, toplu yemek sektöründe faaliyet gösteren özel okullar, üniversiteler ve hastanelerin mutfak ve yemekhane departmanlarında toplu yemek



hizmeti veren iş görenlerin, tamamıyla kendi özgür düşünceleri ile diğer kimselerin etkisi altında kalmadan doldurduğunu varsaydığımız anket verileri ile değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma hipotezlerinin değerlendirilebilmesi adına, araştırmada kullanılan verilere yönelik ortalama ve standart sapmalar, normal dağılım, geçerlilik, güvenilirlik ve farklılık analizleri ile yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Personel güçlendirme, iş memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaj değişkenlerine ilişkin, yapısal eşitlik modeli yardımı ile kurulan araştırma modeli şekil 1’de gösterildiği gibidir.

Araştırma modeline göre personel güçlendirme boyutlarının her birinin, iş memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaj değişkenleri üzerindeki ayrı ve doğrudan etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte iş memnuniyetinin de kurum aidiyeti ve kurum içi imaj değişkeni üzerinde, kurumsal aidiyetinde yine kurum içi imaj üzerinde beklenen etkileri de modelde yer almıştır. Bu modele uygun olarak geliştirilen hipotezler ve katılımcıların betimleyici bulgularına göre personel güçlendirme, iş memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenlerini algılamalarına göre anlamlı farklılıkların oluşup oluşmadığına dair hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri;

H1: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, personel memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H1<sub>a</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutunu algılamalarının, personel memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H1<sub>b</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek boyutunu algılamalarının, personel memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H1<sub>c</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik boyutunu algılamalarının, personel memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H1<sub>d</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından etki boyutunu algılamalarının, personel memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H2: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H2<sub>a</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutunu algılamalarının, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H2<sub>b</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek boyutunu algılamalarının, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H2<sub>c</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik boyutunu algılamalarının, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H2<sub>d</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından etki boyutunu algılamalarının, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, genel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3<sub>a</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutunu algılamalarının, genel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3<sub>b</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek boyutunu algılamalarının, genel kurum içi imaj anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3<sub>c</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik boyutunu algılamalarının, genel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3<sub>d</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından etki boyutunu algılamalarının, genel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H4: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H4<sub>a</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutunu algılamalarının, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H4<sub>b</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek boyutunu algılamalarının, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H4<sub>c</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik boyutunu algılamalarının, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H4<sub>d</sub>: İş görenlerin personel güçlendirme alt boyutlarından etki boyutunu algılamalarının, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H5: İş görenlerin algıladıkları personel memnuniyetinin, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H6: İş görenlerin algıladıkları personel memnuniyetinin, genel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H7: İş görenlerin algıladıkları personel memnuniyetinin, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H8: İş görenlerin algıladıkları kurum aidiyetinin, genel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H9: İş görenlerin algıladıkları kurum aidiyetinin, bireysel kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H10: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile personel güçlendirme alt boyutların anlam boyutunu algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H11: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile personel güçlendirme alt boyutların yetenek boyutunu algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H12: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile personel güçlendirme alt boyutların yetkinlik boyutunu algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H13: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile personel güçlendirme alt boyutların etki boyutunu algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H14: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile personel memnuniyeti algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H15: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile kurum aidiyeti algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H16: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile genel kurum içi imaj algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H17: Katılımcıların betimleyici özellikleri ile bireysel kurum içi imaj algılamalarında arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Edremit Körfezi bölgesinde faaliyet gösteren toplu yiyecek firmaları iken, örneklem bu firmalarda çalışan personellerden meydana gelmektedir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Doğru yer ve zamanda, kendi rızası ile katılım sağlayan ve basit bir şekilde ulaşılabilecek olan katılımcılar ile gerçekleştirilen kolayda örnekleme yöntemi, verilere daha çabuk ulaşabilmek ve araştırma verilerini daha geniş bir veri seti ile oluşturmak için tercih edilmiştir. Bölgede faaliyet gösteren firmalar yerinde ziyaret edilerek ilgili örneklem ile yüz yüze görüşülerek anket formları dağıtılıp geri toplanmıştır. Bu şekilde firmaların tüm çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplamak, örneklem şeklinin seçilmesi ile birlikte araştırma sonuçlarını karşılayacak kadar veri adedini belirlemek de oldukça önemlidir. Örneklem büyüklüğü hesaplama, çalışmada yer alan amaca ve çalışmanın sınırlamalarıyla çeşitlilik

gösterebilmektedir. Araştırmada hesaplanan örneklem büyüklüğü, nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan analizleri uygulayabilmekte yeterli sayıda ise, çalışmada ulaşılan sonuç ya da sonuçlar, araştırma evreni için genel olarak kabul görebilmektedir. Nicel olarak gerçekleştirilen bu çalışmada da örneklem büyüklüğü Nakip'in (2006) çalışmasında vurguladığı % 95 güven aralığı ile seçilen, 384 örneklem büyüklüğünden daha fazladır.

Araştırmada 478 iş görenin tarafsız olarak doldurduğunu varsayılan anketler, Kasım – Aralık 2018 tarihlerinde katılımcılara ulaştırılmış ve geri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan örnekleme uygulanan uç değer analizleri sonucunda, hatalı veya eksik doldurulduğu anlaşılan 72 anket veri setinin dışında bırakılmıştır. Bu eleme sonucunda 406 anketten oluşan veri seti, analizlerin raporlanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların çoğunda kullanılan veriler nicel ve nitel araştırma yöntemleri ile derlenmektedir. Bu araştırmada da verilerin toplanmasında nicel bir teknik olan anket formlarından yararlanılmıştır. Veri seti için seçilen anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde katılımcıların betimleyici bulguları yer almaktadır. İkinci bölümde ise dört alt boyut ile ölçümlenen 12 ifadeli personel güçlendirme ölçeği, 3 ifade ile ölçümlenen memnuniyet, 5 ifade ile ölçümlenen kurum aidiyeti ve 2 alt boyut 8 ifade ile ölçümlenen kurum içi imaj ölçeklerinden meydana gelmiştir. Anket formunda katılımcıların betimleyici bulgularını belirlemeye yönelik soruların dışında kalan tüm ifadelerde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Çalışmada birbirinden bağımsız altı alt boyuttan oluşan toplamda dört ölçek analiz edilmiştir. Bu ölçeklerden Personel Güçlendirme ölçeği Çizelge 1'de belirtilmiştir. Bu ölçek Spreitzer (1995) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Çizelge 1.** Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutları ve İfadeleri

Anlam	Ölçeğin Edinildiği Çalışma
Yaptığım iş benim için çok önemlidir. İş aktivitelerim kişisel olarak bana çok anlamlı gelmektedir. Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	Spreitzer (1995)
<b>Yetenek</b>	
İşimi yapabilme konusunda kendime güveniyorum. İş faaliyetlerini gerçekleştirmedeki yeteneklerim	

konusunda kendime güveniyorum.  
İşim için gerekli olan yeteneğe hakimimdir.

**Yetkinlik**

İşimi nasıl yaptığımı belirlemede önemli bir özgürlüğüm var.  
İşimi yapmaya nasıl devam edeceğime kendim karar verebilirim.  
İşimi nasıl yaptığım konusunda bağımsızlık ve özgürlük için önemli bir fırsatım var.

**Etki**

Kendi departmanımda işlerin nasıl yapıldığına dair büyük bir etkim var.  
İşlerin nasıl yürüdüğünü kendi departmanımda kontrol ederim.  
Kendi departmanımda neler olduğu konusunda önemli bir etkim var.

Çalışmada ikinci ölçek olarak tercih edilen ölçek iş memnuniyeti ölçeğidir ve Yoon, Lee ve Lee'nin (2010) araştırmalarında festival memnuniyeti olarak kullanılan bu ölçek özel okullar, üniversite ve hastane mutfaklarında çalışan iş görenler üzerine geliştirilerek oluşturularak üç ifadeden meydana getirilmiştir. Çizelge 2'de personel memnuniyeti ölçeği gösterilmektedir.

**Çizelge 2. Personel Memnuniyeti Ölçeği İfadeleri**

Personel Memnuniyeti	Ölçeğin Edinildiği Çalışma
Bu işletmede çalışmaktan çok memnun oldum. Bu işletmede çalışmaktan oldukça memnunum. Genel olarak bu işletmede çalışmaktan memnuniyet duydum.	Yoon vd. (2010)

Kurumsal aidiyet ölçeği ise çalışmada tercih edilen üçüncü ölçek olup beş ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek Öztop (2014)'un çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Kurum aidiyeti ölçeğine ait ifadeler Çizelge 3'de görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3. Kurum Aidiyeti Ölçeği İfadeleri**

Kurum Aidiyeti	Ölçeğin Edinildiği Çalışma
Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir. Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir. Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır. Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum. Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	Öztop (2014)

Kurum içi imaj ölçeği araştırmanın son ölçeği olarak tercih edilmiştir ve toplam sekiz ifadeden oluşmaktadır. Kurum içi imaj ölçeği Mael ve Ashforth (1992)'in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuş ve daha sonra kitlesel ve bireysel kurum içi imaj olarak iki alt boyut şeklinde araştırmada son haline kavuşturulmuştur. Kurum içi imaj ile ilgili ifadeler Çizelge 4'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4. Kurum İçi İmaj Ölçeği İfadeleri**

<b>Kurum İçi İmaj</b>	<b>Ölçeğin Edinildiği Çalışma</b>
<p>İşletme, çalışanlar ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.</p> <p>Çalışanların hepsi buldukları görevin gerektirdiği niteliklere(bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.</p> <p>Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.</p> <p>Çalışanların işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.</p> <p>İşletmedeki çalışma koşulları genel olarak çalışanları memnun edecek niteliklere sahiptir.</p> <p>Çalıştığım birimin yöneticisi, iş motivasyonumu ve işlemeye olan bağlılığımı olumlu yönde etkilemektedir.</p> <p>Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmenin önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.</p> <p>Bu işletmenin bir üyesi olmaktan onur ve gurur duyuyorum.</p>	<p>Mael ve Ashforth (1992)</p>

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada kullanılan analizlerin yapılabilmesine yönelik oluşturulan veri seti, verilerin SPSS programı yardımı ile elektronik ortama aktarılması ile meydana getirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan analizler SPSS ve AMOS paket programlarının birlikte kullanılması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada betimleyici istatistiklerin oluşturulmasında yüzde ve frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerini ortaya koymak adına Cronbach alpha katsayılarından, geçerliliklerinin ortaya çıkartılması adına ise açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Parametrik hipotez testlerinin gerçekleştirilebilmesi adına ön koşullardan biri olan verilerin normal dağılımı için çarpıklık ve basıklık kat sayıları değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma modelinde beklenen etkilerin ortaya çıkartılması adına da yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın dördüncü bölümünde, analizler sonucunda elde edilen bulgular, hiçbir yorum yapılmadan, en salt hali ile incelenmektedir. Araştırmanın istatistiki sonuçlarına ulaşmak için bu bölümden çizelgeler ve şekiller kullanılarak anlatım kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

### 4.1. Araştırmanın Betimleyici İstatistikleri

Araştırma katılımcılarının betimleyici özelliklerinin belirlenmesi için katılımcıların demografik özellikleri ve kaçınıcı iş yerinde çalıştıkları ve bu sektörde kaç yıldır çalıştıkları gibi önermeler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki katılımcıların % 42,6'sı kadınlardan % 57,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında ise %59,1'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık % 37,4'ünü 25-34 yaş aralığı katılımcıların oluşturduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeylerine göre ise katılımcıların % 58,6'sının lise eğitimlerini tamamladığı görülmektedir. Katılımcılar gelir düzeylerine göre değerlendirildiğinde, % 53,2'sinin 1001-2000 TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.** Katılımcıların Betimleyici Bulguları

	<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	173	42,6
	Erkek	233	57,4
	Toplam	406	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	240	59,1
	Bekar	166	40,9
	Toplam	406	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	29	7,1
	Lise	238	58,6
	Ön Lisans	100	24,6
	Lisans	36	8,9
	Lisansüstü	3	0,7
	Toplam	406	100,0
<b>Gelir Durumu</b>	1-1000 TL	17	4,2
	1001-2000 TL	216	53,2
	2001-3000 TL	117	28,8
	3001-4000 TL	56	13,8
	Toplam	406	100,0

Katılımcıların %50,2'sinin bulunduğu iş yerinde 2-3 yıl arası çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma süresine bakıldığında %36,9'unun 4-10 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların demografik ve araştırma konusunun sorularına yönelik cevapları Çizelge 5 ve Çizelge 6'da gösterilmiştir.

**Çizelge 6. Katılımcıların Betimleyici Bulguları 2**

<b>Yaş</b>	18 ve Altında	7	1,7
	19-24	123	30,3
	25-34	152	37,4
	35-44	89	21,9
	45-54	31	7,6
	55 ve Üstü	4	1,0
	Toplam	406	100,0
	<b>Meslek</b>	Aşçı	30
Aşçı Yrd.		93	22,9
Servis Personeli		135	33,3
Bulaşıkçı		121	29,8
Yönetici		18	4,4
Yönetici Yrd.		9	2,2
Toplam		406	100,0
<b>Kaçıncı çalıştığınız iş yeriniz?</b>	İlk iş yerim	36	8,9
	2-3	204	50,2
	4-5	160	39,4
	6 ve Üstü	6	1,5
	Toplam	406	100,0
<b>Çalışma süreniz?</b>	1 yıldan az	3	0,7
	1-3	129	31,8
	4-10	150	36,9
	11-15	119	29,3
	16-20	5	1,2

#### 4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Yapı Geçerlilik Analizleri

Parametrik hipotez testlerinin yapılabilmesi için verilerin sağlaması gereken ön koşullardan birisi geçerliliğidir. Herhangi bir ölçeğin doğru ölçülebilir derecesini ifade eden geçerlilik (Gürbüz ve Mert, 2009), araştırmanın bu safhasında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin hangi ifadelerle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu belirleyebilmek adına açıklayıcı faktör analizi, birbirleri ile yüksek düzeyde ilişkili olan ifade gruplarının o ölçeğin yapısını yeteri kadar temsil edip etmediğini belirleyebilmek adına ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Aytaç ve



Öngen, 2012). Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modelini test etmekte kullanılan tüm ölçekler için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

#### 4.2.1. Personel Güçlendirme ve Kurum İçi İmaj Ölçeklerine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

##### 4.2.1.1. Personel Güçlendirme Ölçeği

Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan personel güçlendirme ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin birbirleri ile yüksek düzeyde ilişkili olanlarının belirlenebilmesi için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda; örneklem yeterlilik katsayısını gösteren (KMO) değeri; 0,831, Barlett testinin anlamlılık değeri ise 0,001 olarak elde edilmiştir. Buradan hareketle; 12 ifadeli personel güçlendirme ölçeği açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygundur sonucu elde edilmektedir. Açıklayıcı faktör analizinin değerlendirilmesinde önem arz eden bir diğer husus elde edilen öz değerlerdir. Analiz sonucunda öz değerleri 1'in üzerinde olan dört alt boyut ile ölçeğin genel yapısı tespit edilmiştir. Bu boyutlar; Anlam, Yetenek, Yeterlilik ve Etki boyutlarıdır. Dört boyutlu ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,653 ve 0,880 arasında değişmektedir. Hair ve arkadaşları (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada; faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olmasının, geçerlilik için yeterli seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle yeterlilik3 ifadesi faktör yükünü karşılamadığı ve diğer faktör yapılarını bozduğu için analizden çıkartılarak, analiz tekrarlanmıştır. Tekrar eden analiz sonucunda; Personel güçlendirme ölçeği dört boyutlu bir yapı olarak meydana gelmiş ve açıkladığı toplam varyans % 69,867 olarak tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansı açıklama güçlerine göre boyutlar; anlam boyutu % 20,660, yetenek boyutu % 17,097, etki boyutu % 16,149 ve yetkinlik boyutu % 15,961 olarak sıralanmaktadır. Personel güçlendirme ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 7'da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.** Personel Güçlendirme Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçek Boyutlarına Ait İfadeler	Anlam	Yetenek	Etki	Yetkinlik	Cronbach Alpha
İş aktivitelerim kişisel olarak bana çok anlamlı gelmektedir.	0,831				
Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	0,772				0,773
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,727				
İşim için gerekli olan yeteneğe		0,807			0,740

hakimimdir.				
İşimi yapabilme konusunda kendime güveniyorum.		0,738		
İş faaliyetlerini gerçekleştirmedeki yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.		0,653		
Kendi departmanımda işlerin nasıl yapıldığına dair büyük bir etkim var.			0,788	
Kendi departmanımda neler olduğu konusunda önemli bir etkim var.		0,709		0,721
İşlerin nasıl yürüdüğünü kendi departmanımda kontrol ederim.		0,702		
İşimi yapmaya nasıl devam edeceğime kendim karar verebilirim.			0,880	0,701
İşimi nasıl yaptığımı belirlemede önemli bir özgürlüğüm var.			0,840	
<b>Ortalamalar</b>	3,58	3,54	3,26	3,23
<b>Öz değerler</b>	2,273	1,881	1,776	1,756
<b>Açıkladığı Varyans</b>	% 17,201	% 16,660	% 13,105	% 12,021
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		% 69,867		
<b>KMO Ölçüm Yeterliliği</b>		0,831		
<b>Bartlett Küresellik Test Değeri</b>	Approx. Chi-Square 1542,607 Sig. :0,01			

Kestirim Yöntemi: Principal Component Analysis.

Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.

Ölçek Değerlendirmesi: 1- Asla Katılmıyorum – 5- Kesinlikle Katılıyorum

#### 4.2.1.2. Kurum İçi İmaj Ölçeği

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan kurum içi imaj ölçeğine, içerisinde barındırdığı ifadelerin hangilerinin birbirleri içerisinde yüksek düzeyde ilişkili olduğunu belirleyebilmek ve ifade gruplarını ortaya çıkarmak adına açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan AFA sonucunda; KMO değeri; 0,786, Bartlett testinin anlamlılık değeri ise 0,001 olarak elde edilmiştir. Sekiz ifadeli kurum içi imaj ölçeği için bu sonuç açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. Hair ve arkadaşları (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada; faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olmasının, geçerlilik için yeterli seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareket ile imaj5 ifadesi faktör yükünü karşılamadığı ve diğer faktör yapılarını bozduğu için analizden çıkartılarak, analiz tekrarlanmıştır. Yapılan analiz

sonucunda özdeğerleri 1'den büyük iki alt boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar bireysel kurum içi imaj ve genel kurum içi imajdır. İki boyutla meydana gelen kurum içi imaj ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,713 ve 0,914 arasında değişmektedir. İki boyutlu bir yapı olarak meydana gelen kurum içi imaj ölçeği bireysel kurum içi imaj boyutu % 35,723 ve genel kurum içi imaj boyutu % 33,978 olarak toplam varyansın % 69,701'ini açıklamaktadır. Kurum içi imaj ölçeğine yönelik yapılan AFA sonuçları Çizelge 8'de gösterilmektedir.

**Çizelge 8: Kurum İçi İmaj Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi**

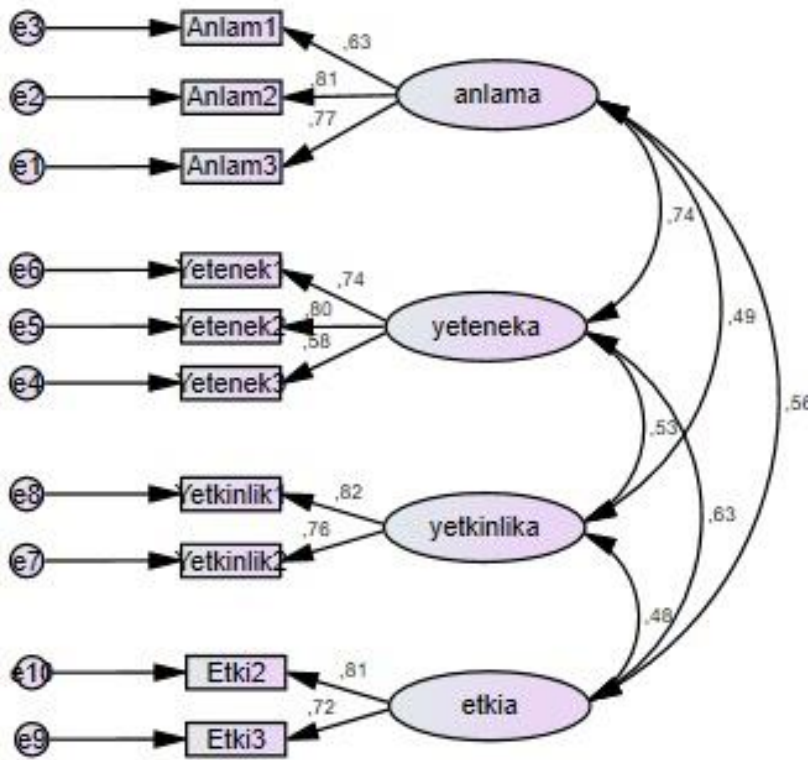
Ölçek Boyutlarına Ait İfadeler	Bireysel	Genel	Cronbach Alpha
Bu işletmenin bir üyesi olmaktan onur ve gurur duyuyorum.	0,914		0,771
Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmenin önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	0,904		
Çalıştığım birimin yöneticisi, iş motivasyonumu ve işletmeye olan bağlılığımı olumlu yönde etkilemektedir.	0,887		
Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.		0,806	0,791
Çalışanların hepsi buldukları görevin gerektirdiği niteliklere(bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.		0,794	
Çalışanların işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.		0,731	
İşletme, çalışanlar ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.		0,713	
<b>Ortalamalar</b>	3,84	3,38	
<b>Öz değerler</b>	2,273	1,881	
<b>Açıkladığı Varyans</b>	%35,723	% 33,978	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	% 69,701		
<b>KMO Ölçüm Yeterliliği</b>	0,786		
<b>Bartlett Küresellik Test Değeri</b>	Sig. :0,01		

#### 4.2.2. Personel Güçlendirme ve Kurum İçi İmaj Ölçeklerine Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi

##### 4.2.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeği

Geçerlilik ön koşulu sağlamak adına yapılan analizlerinin ikinci kısmında ölçekte yer alan ifadelerin faktör veya boyutları ne kadar ve nasıl açıkladığını ortaya çıkartmayı hedefleyen doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda personel güçlendirme ölçeği 12 ifade ve dört alt boyutla doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda etki boyutunda yer alan etki1 ifadesi personel

güçlendirme ölçeğinden çıkartılmıştır. Faktörlerde yer alan ifadelerin standardize edilmiş katsayı değerlerinin 0,50 ile 1,00 değeri arasında olması gerekmektedir (Aytaç ve Öngen, 2012). Personel güçlendirme ölçeğinde yer alan standardize katsayılar incelendiğinde; en düşük katsayının 0,58 en yüksek katsayının ise 0,82 olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle standardize edilmiş katsayı değerleri, doğrulayıcı faktör analizi için olması gereken aralıkta değerler olduğu sonucuna varılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2 Çizelge 9’da gösterilmektedir.



Şekil 2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Çıktıları

Çizelge 9: Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Sonuçları

Faktörler	Önermeler	Std. Yükle r	Hata Katsayı ları	CR	AVE
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,63	,087	0,78	0,55
	İş aktivitelerim kişisel olarak bana çok anlamlı gelmektedir.	0,81	,072		
	Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	0,77	,049		
Yetenek	İşimi yapabilme yeteneğim konusunda kendime güveniyorum.	0,74	,093	0,75	0,50

	İş faaliyetlerimi gerçekleştirme yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	0,68	,055		
	İşim için gerekli olan yeteneğe hâkimimdir.	0,80	,070		
Yetkinlik	İşimi nasıl yaptığımı belirlemede önemli bir özgürlüğüm var.	0,76	,137	0,77	0,63
	İşimi yapmaya nasıl devam edeceğime kendim karar verebilirim.	0,82	,109		
Etki	İşlerin nasıl yürüdüğünü kendi departmanımda kontrol ederim.	0,81	,083	0,73	0,58
	Kendi departmanımda neler olduğu konusunda önemli bir etkim var.	0,72	,102		

Personel güçlendirme ölçeği üzerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde yer alan verilerin uyumunu ölçmek amacıyla  $c^2/df$  (ki-kare/ serbestlik derecesi), GFI, CFI, RMSEA, SRMR, NFI ve AGFI gibi uyum iyiliği indeksleri incelemeye alınmış ve bu değerler Çizelge 10'da gösterilmektedir.

**Çizelge 10.** Personel Güçlendirme Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$c^2/df$	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	2,460
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,060
<b>RMR</b>	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,038*
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,952*
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,971*
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,966*
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,935*

Kaynak: Scherbelleh-Engel ve Moosbrugger (2003), Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012), Meydan ve Şeşen (2011).

Çizelge 10 değerlendirmeye alındığında;  $c^2/df$  ve RMSEA indekslerinin kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu tespit edilirken diğer uyum iyiliği indekslerinin mükemmel (CFI, NFI, GFI, AGFI, SRMR) uyum iyiliği indekslerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, doğrulayıcı faktör analizde personel güçlendirme ölçeği verilerinin iyi uyum gösterdiği sonucunu göstermektedir. Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizinde verilere uygulanması gereken başka bir geçerlilik türü de, verilerin ıraksak ve yakınsak geçerliliklerinin tespit edilmesidir. Personel güçlendirme verilerinin ıraksak ve

yakınsak geçerliliklerinin saptanabilmesi adına modelde yer alan verilerin, korelasyon katsayıları, ortalama açıklanan varyansları (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri Çizelge 11’de gösterilmektedir.

**Çizelge 11.** Personel Güçlendirme Ölçeğine Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

	CR	AVE	1	2	3	4
<b>Yetkinlik (1)</b>	0,773	0,630	(1)			
<b>Anlam (2)</b>	0,787	0,554	0,490*	(1)		
<b>Yetenek (3)</b>	0,751	0,505	0,528*	0,741*	(1)	
<b>Etki (4)</b>	0,738	0,586	0,484*	0,556*	0,629*	(1)

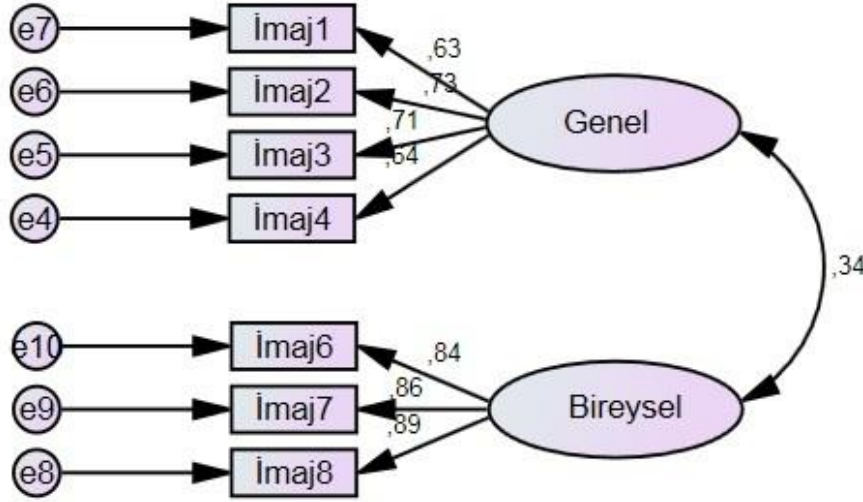
\*Korelasyon anlamlılık katsayısı

Hair ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmada, güvenilir bir model için önemli ipuçlarından biri olan bileşik güvenilirlik değerinin 0,70’in üzerinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada yazarlar; yakınsak geçerliliği gösteren en önemli kanıtlardan biri olan AVE değerinin 0,50 değerinin üzerinde olması gerektiğini ve CR değerinin AVE değerinden yüksek olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Çizelge 9’da da ölçekte yer alan tüm boyutların CR değerlerinin 0,70’in üzerinde olduğu ve bununla birlikte AVE değerlerinin 0,50’nin üstünde ve CR değerlerinden düşük olduğu görülmektedir. Aynı ölçeğin ıraksak geçerliliğinin tespit edilebilmesi adına ise değişkenlerin korelasyon katsayılarının 0,85’in üzerinde olmaması gerektiğini ortaya koyan Kline’in (2005) çalışması referans alınmış (Akt: Akbıyık ve Coşkun, 2013) ve en yüksek korelasyonun 0,629 ile 0,85’ten küçük bir değer olduğu yine Çizelge 11’de saptanmıştır. Personel güçlendirme ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerliliği için ele alınan değerler ışığında, ölçeğin hem yakınsak hem de ıraksak geçerliliğinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.2.2.2. Kurum İçi İmaj Ölçeği**

Kurum içi imaj ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör veya boyutları ne kadar ve nasıl açıkladığını ortaya çıkarmak adına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda kurum içi imaj ölçeği, açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen yedi ifade ve iki alt boyutla doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Faktörlerde yer alan ifadelerin

standardize edilmiş katsayı değerlerinin 0,50 ile 1,00 değeri arasında olması gerekmektedir (Aytaç ve Öngen, 2012). Kurum içi imaj ölçeğinde yer alan standardize katsayılar incelendiğinde; en düşük katsayının 0,63 en yüksek katsayının ise 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle standardize edilmiş katsayı değerleri, doğrulayıcı faktör analizi için olması gereken aralıkta değerler olduğu sonucuna varılmıştır. Kurum içi imaj ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3 ve Çizelge 12’de gösterilmektedir.



Şekil 3. Kurum İçi İmaj Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

Çizelge 12: Kurum İçi İmaj Ölçeğinin DFA Sonuçları

Faktörler	Önermeler	Std. Yükle r	Hata Katsayı ları
Genel İmaj	İşletme, çalışanlar ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.	0,63	,061
	Çalışanların hepsi, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.	0,73	,061
	Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.	0,71	,063
	Çalışanların işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.	0,64	,064
Bireysel İmaj	Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmenin önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	0,84	,039
	Bu işletmenin bir üyesi olmaktan onur ve gurur duyuyorum.	0,86	,037
	İşletmedeki çalışma koşulları genel olarak çalışanları memnun edecek niteliklere sahiptir.	0,89	,043

Kurum içi imaj ölçeği üzerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde yer alan verilerin uyumunu ölçmek amacıyla  $c^2/df$  (ki-kare/ serbestlik derecesi), GFI, CFI, RMSEA, SRMR, NFI ve AGFI gibi uyum iyiliği indeksleri incelemeye alınmış ve bu değerler Çizelge 13’de gösterilmektedir.

**Çizelge 13.** Kurum İçi İmaj Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$c^2/df$	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	1,543*
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,037*
<b>RMR</b>	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,028*
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,983*
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,995
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,986*
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,970*

Kaynak: Scherbelleh-Engel ve Moosbrugger (2003), Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012), Meydan ve Şeşen (2011).

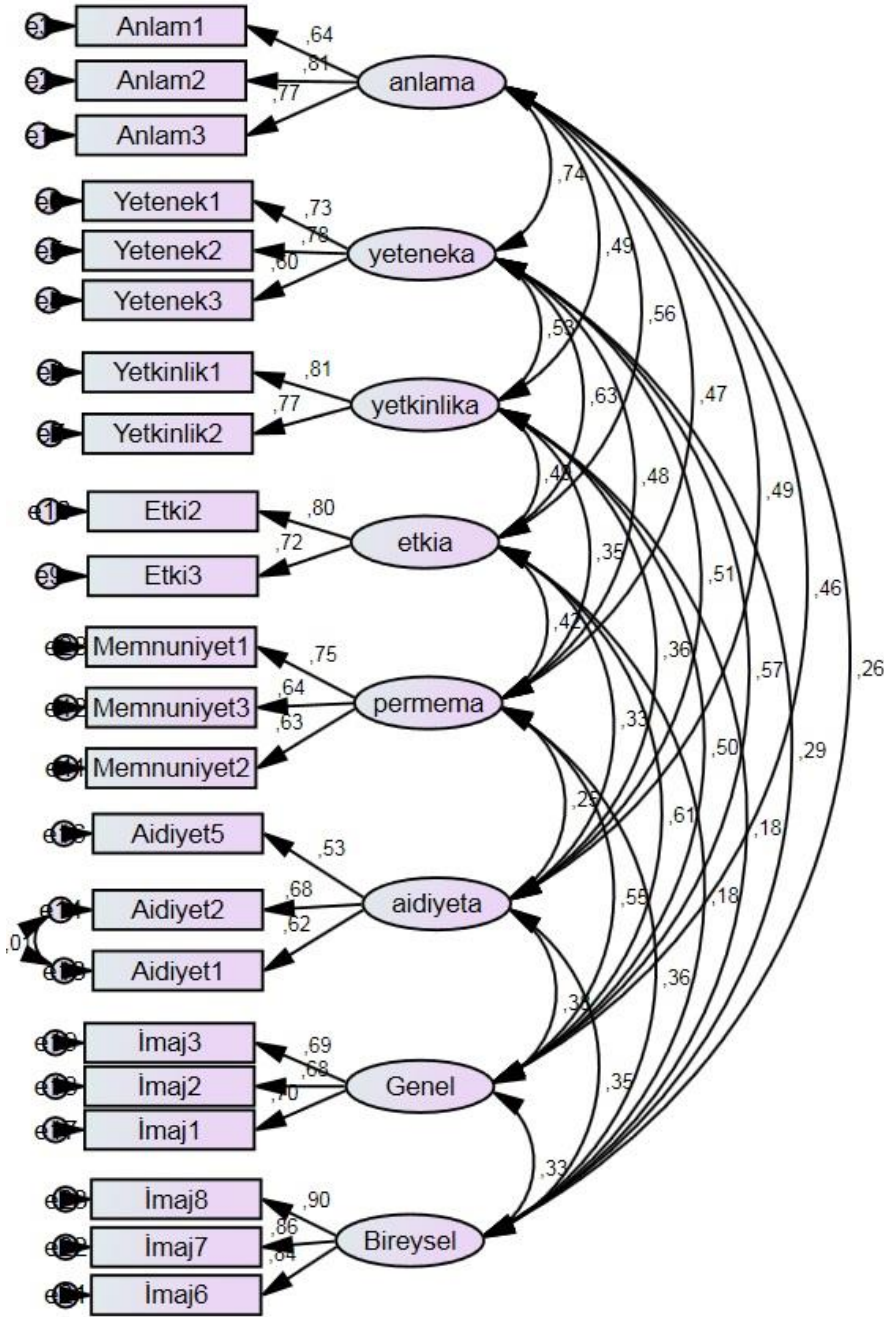
Çizelge 13 değerlendirmeye alındığında CFI indeksinin kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu tespit edilirken diğer tüm uyum iyiliği indekslerinin mükemmel ( $c^2/df$  ve RMSEA, NFI, GFI, AGFI, SRMR) uyum iyiliği indekslerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, doğrulayıcı faktör analizde kurum içi imaj ölçeği verilerinin iyi uyum gösterdiği sonucunu göstermektedir

#### 4.2.3. Tüm Modele Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile belirlenen dört ölçeğin tüm modelde geçerliliğinin tespit edilebilmesi adına, araştırmada kullanılan tüm ölçekler doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirmeye alınmıştır. Dört ölçeğin faktör yapılarının model için uygunluğu, ölçeklerde yer alan ifadelerin ölçek ya da boyutları nasıl ve ne kadar temsil edildiği geçerlilik analizlerinin bu safhasında yer almaktadır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda tespit edilen dört ölçek ve 22 ifade tüm modelde yer aldığına, kurum içi imaj



öleceğinden imaj4 ve kurumsal aidiyet ölçeği içerisinde aidiyet3 ile aidiyet4 ifadeleri faktör yapılarını bozdukları gerekçesi ile analizin dışında bırakılmıştır. Bu üç önerme analiz dışında bırakıldığında, modelde yer alan tüm ifadelerin faktör yükleri Aytaç ve Öngen'in (2012) çalışmalarında ifade ettiği gibi 0,50 ve 1,00 değerleri arasında yer almaktadır. Modelde yer alan tüm ifadelerin faktör yükleri 0,53 ile 0,90 arasında değişmektedir. Araştırmada tüm modele istinaden yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 4 ve Çizelge 14'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Tüm Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

**Çizelge 14:** Tüm Modelin DFA Sonuçları

Faktörler	Önermeler	Std. Yükle r	Hata Katsayı ları	CR	AVE
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,64	,087	0,78	0,55
	İş aktivitelerim kişisel olarak bana çok anlamlı gelmektedir.	0,61	,072		
	Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	0,77	,049		
Yetenek	İşimi yapabilme yeteneğim konusunda kendime güveniyorum.	0,73	,093	0,75	0,50
	İş faaliyetlerimi gerçekleştirme yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	0,76	,055		
	İşim için gerekli olan yeteneğe hâkimimdir.	0,80	,070		
Yetkinlik	İşimi nasıl yaptığımı belirlemede önemli bir özgürlüğüm var.	0,81	,137	0,77	0,62
	İşimi yapmaya nasıl devam edeceğime kendim karar verebilirim.	0,77	,109		
Etki	İşlerin nasıl yürüdüğünü kendi departmanımda kontrol ederim.	0,80	,083	0,73	0,58
	Kendi departmanımda neler olduğu konusunda önemli bir etkim var.	0,72	,102		
Personel Memnuniyeti	Bu işletmede çalışmaktan çok mutlu oldum.	0,75	,108	0,71	0,56
	Bu işletmede çalışmaktan oldukça memnunum.	0,64	,087		
	Genel olarak bu işletmede çalışmaktan memnuniyet duydum.	0,63	,097		
Aidiyet	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	0,53	,122	0,74	0,47
	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	0,68	,116		
	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	0,62	,061		
Genel İmaj	Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.	0,69	,065	0,73	0,57
	Çalışanların hepsi, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.	0,68	,061		
	İşletme, çalışanlar ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.	0,70	,043		
Bireysel İmaj	İşletmedeki çalışma koşulları genel olarak çalışanları memnun edecek niteliklere sahiptir.	0,90	,037	0,89	0,74
	Bu işletmenin bir üyesi olmaktan onur ve gurur duyuyorum.	0,86	,039		
	Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmenin önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	0,84	,103		

Araştırmada tüm model için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde yer alan tüm verilerin uyumunu göstermek adına alanyazında yer alan iyilik uyum değerleri incelemeye

alınmış ve bu değerler için istenilen kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri Çizelge 15’de gösterilmektedir.

**Çizelge 15.** Tüm Modele Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Değerleri	Uyum
$c^2/df$	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	2,094	
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,052	
<b>RMR</b>	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,044	
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,895	
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,950	
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,921	
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,889	

Kaynak: Scherbelleh-Engel ve Moosbrugger (2003), Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012), Meydan ve Şeşen (2011).

Scherbelleh-Engel ve Moosbrugger’in (2003) çalışmalarından hareketle, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; SRMR değerinin mükemmel, diğer iyilik uyum değerlerinin ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri gösterdiği tespit edilmiştir. İyilik uyum değerlerinin de istenilen seviyede olmasının ardından tüm modelde yer alan değişkenlerin yakınsak ve ıraksak geçerliliklerinin belirlenmesi adına, güvenilirlik, korelasyon katsayıları ve geçerlilik çıktıları değerlendirilmeye alınmış ve bu ifadelerle ait sonuçlar Çizelge 16’da yer almaktadır.

**Çizelge 16.** Tüm Modele Uygulanan DFA sonuçlarına dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Genel (1)</b>	0,730	0,574	(1)							
<b>Anlam(2)</b>	0,787	0,554	0,458	(1)						
<b>Yetenek(3)</b>	0,752	0,505	0,569	0,744	(1)					
<b>Yetkinlik(4)</b>	0,772	0,628	0,495	0,490	0,532	(1)				
<b>Etki(5)</b>	0,738	0,585	0,610	0,558	0,630	0,486	(1)			
<b>Memnuniyet(6)</b>	0,718	0,561	0,553	0,473	0,481	0,346	0,424	(1)		
<b>Aidiyet(7)</b>	0,740	0,475	0,382	0,494	0,511	0,363	0,329	0,254	(1)	
<b>Bireysel(8)</b>	0,899	0,748	0,332	0,262	0,286	0,181	0,179	0,365	0,346	(1)

\*Korelasyon anlamlık katsayısı

Hair ve arkadaşlarının (2014) gerçekleştirdiği çalışmada bileşik güvenilirlik değerinin (CR) 0,70 değerinin üzerinde olması gerektiği ifade etmişlerdir. Çizelge 16 incelendiğinde; CR değerleri tüm değişkenler için 0,70'in üzerindedir ve tüm değişkenler modelin güvenilirliğini sağlamaktadır. Hair ve arkadaşları yine aynı çalışmada her hangi bir modelin yakınsak geçerliliğini sınamak için ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) 0,50 değerinin üzerinde ve CR değerinin AVE değerinden yüksek olması gerektiğini vurgulamışlardır. Ölçekte yer alan aidiyet değişkeni (0,48) dışında tüm değişkenlerin AVE ve CR değerlerinin istenilen seviyede oldukları gözlemlenmiştir. Aidiyet ölçeğinin 0,50 değerinin altında olmasına rağmen kabul edilmesi ile ilgili olarak Fornell ve Larcker'in 1981 yılında gerçekleştirdiği çalışmada kullandığı metodoloji kullanılmıştır. Fornell ve Larcker, (1981) ortalama açıklanan varyans değerinin katı bir ölçüt olduğunu ve diğer güvenilirlik değerlerinin tatmin edici olması durumunda 0,50'nin altındaki değerlerin de kabul edilebileceği belirtilmektedir. Bu nedenle ilgili boyutun AVE değeri 0,48 olsa bile bileşik güvenilirlik değeri 0,74 olduğu için yeterli güvenilirlik şartlarını sağladığı kabul edilmiştir. Tüm modelin iraksak geçerliliği için Kline'ın (2005) gerçekleştirdiği çalışmada kullandığı korelasyon kat sayılarının 0,85 değerinden yüksek olmaması gerekliliği kapsayan metodoloji referans alınmıştır. Çizelge 16'da en yüksek korelasyon kat sayısının 0,630 ile personel güçlendirme değişkeni alt boyutlarından etki ve yetenek boyutları arasında olduğu ve bu değer 0,85 değerinden küçük bir değer olduğu için kabul edilebilir bir değer olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri**

Parametrik hipotez testlerinin yapılabilmesi adına en önemli ön koşullardan bir tanesi de kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçekler olmasıdır. Güvenilirlik ölçmek için birçok yöntem bulunmaktadır. Sosyal bilimler alanında güvenilirlik ölçmek için ise genellikle alpha katsayısı kullanılmaktadır. Alpha kat sayısı ölçekte yer alan madde varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009). Araştırma modelinde gösterilen dört ölçek birbirinden bağımsız olarak analiz edilmiş ve güvenilirlik kat sayıları 0,714 ve 0,852 arasında değişmektedir. Elde edilen değerlerin 0,70 değerinin üzerinde olması araştırmada kullanılan ölçeklerin, Hair ve arkadaşlarının (1995) çalışmasında ifade ettikleri değerler ile paralellik gösterdiğini kanıtlar niteliktedir. Ölçek için uygulanan genel

güvenilirlik kat sayısı ise 0,898 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeklerin kendi içerisinde tutarlı olduğu sonucunu göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan ifadelerin güvenilirlik kat sayısı sonuçları Çizelge 17’de gösterilmektedir.

**Çizelge 17. Ölçeklere Dair Önerme Sayıları ve Güvenirlik Katsayıları**

Ölçekler	İfade Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Güv.Katsayısı (alpha)
<b>Personel Güçlendirme</b>	10	3,34	0,984	0,794
<b>İş Memnuniyet</b>	3	3,41	1,086	0,852
<b>Kurum Aidiyeti</b>	3	3,85	0,917	0,714
<b>Kurum İçi İmaj</b>	6	3,84	0,900	0,731
<b>Toplam</b>	22			0,898

#### 4.4. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Normal Dağılım Analizleri

Parametrik hipotez testlerinin uygulanabilmesinde öne çıkan şartlardan birisi verilerin dağılımının normal olup olmadığıdır. Skewness ve kurtosis değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olması normallik varsayımını gerçekleştirdiğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ve alt boyutlarına dair skewness ve kurtosis değerleri Çizelge 18’de gösterilmektedir.

**Çizelge 18. Ölçeklere Dair Normal Dağılım Sonuçları**

Ölçekler	Skewness	Kurtosis
Anlam	- 0,346	-0,841
Yetenek	-0,539	-0,228
Yetkinlik	-0,250	1,122
Etki	-0,390	-0,699
İş Memnuniyet	-0,420	0,516
Kurum Aidiyeti	-0,842	0,267
Kurum İçi İmaj - Genel	-0,787	0,529
Kurum İçi İmaj - Bireysel	-0,437	-0,654

Çizelge 18 incelendiğinde; araştırmada kullanılan tüm verilerin skewness ve kurtosis değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olduğu ve bu sonuç doğrultusunda araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

#### 4.5. Hipotezlerin Testi

Araştırma modelinde beklenen etkilerin test edilebilmesi adına yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmış ve bu modelleme AMOS programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, iki ya da daha fazla değişkenden elde edilen modellerde, değişkenler arası ilişkilerinin neden – sonuç teoreminde ortaya çıkmasını amaçlayan ve model içerisinde var olan gerçekliği ispatlanmış değişkenler arası ilişkileri tespit eden yol analizlerinden meydana gelmektedir (Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011; Akbıyık ve Coşkun, 2013).

Yol diyagramı olarak isimlendirilen, değişkenlerin birbirileri arasındaki ilişki ve etkileri ortaya koyan yol analizi araştırmalarında, araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkiler programdan elde edilen oklar yardımıyla grafiksel olarak gösterilmektedir. Faktör ya da boyutlar arası tek yönlü ilişkileri ifade eden tek yönlü oklar, bu analiz biçimde doğrulayıcı faktör analizinden farklı olarak araştırma modeli içerisindeki birbirinden tamamen farklı, karmaşık, boyut ya da faktörler arası ilişkileri temsil eder (Şimşek, 2007). Araştırma modeli içerisinde karmaşık ilişkileri test edebilmek için, öncelikle araştırma modeli verilerinin anlamlı ve geçerli olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Buradan hareketle araştırmanın YEM analizi safhasında, doğrulayıcı faktör analizinde olduğu gibi GFI, AGFI, CFI, SRMR, NFI ve RMSEA uyum iyiliği değerlerinden yararlanılmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin, standart değerleri ile araştırma analizinde elde edilen değerler Çizelge 19’da sunulmuştur. Çizelge 19’da yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; SRMR değerinin mükemmel uyum değeri aldığı saptanırken geriye kalan bütün uyum iyiliği değerlerinin ise kabul edilebilir ( $c^2/df$ , CFI, NFI, RMSEA, GFI, AGFI) uyum iyiliği değerleri gösterdikleri anlaşılmaktadır. Buradan hareketle Çizelge 19’de gösterilen uyum iyiliği değerlerine göre, tüm modele uygulanan YEM sonucunda verilerin iyi bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Çizelge 19.** Tüm Modele İlişkin Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri
$c^2/df$	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	2,067
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,051
RMR	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,042
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,901

<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,949
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,927
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,896

Kaynak: Scherbelleh-Engel ve Moosbrugger (2003), Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012), Meydan ve Şeşen (2011).

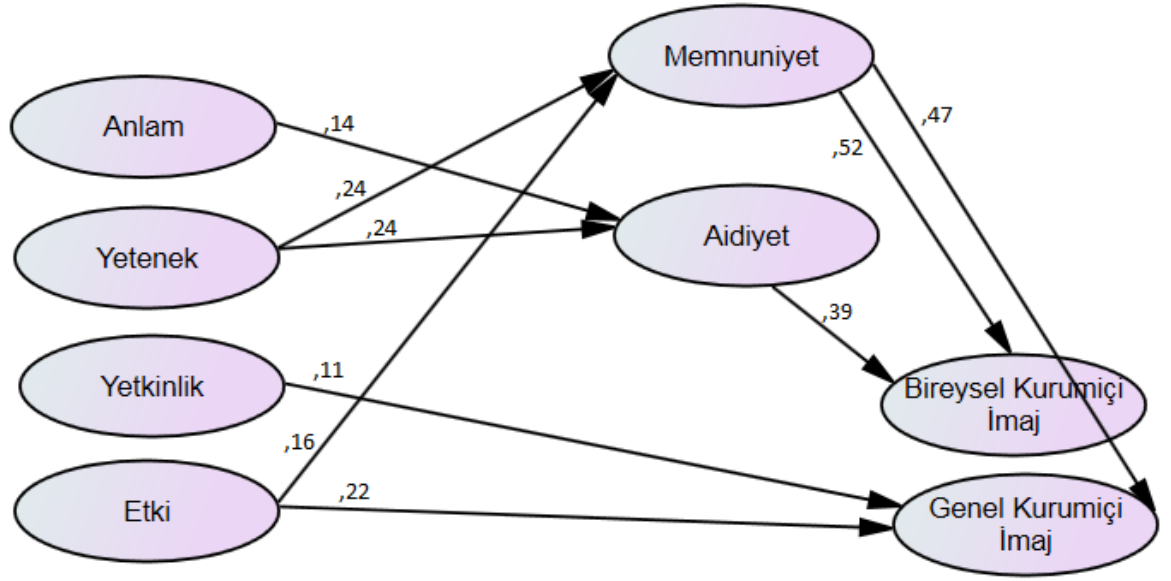
Tüm modele dair açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen verilerin kabul edilebilir düzeylerde yeterliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunun saptanmasının ardından hem yakınsak hem de ıraksak açıdan geçerliliğinin olduğunu anlayabilmek için modelin geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon katsayıları incelendikten sonra Şekil 5 ve Çizelge 20’de yol analizi sonuçları gösterilmektedir. Çizelge 16 incelendiğinde, araştırma modelinden yer alan değişkenler arası ilişkilere istinaden kurulan 5 hipotez içerisinde, 3 hipotez kabul edilmiş, 2 hipotez ise reddedilmiştir.

#### Çizelge 20. Hipotez Sonuçları

H	Yapısal İlişki	( $\beta$ )	t	P	Hipotez Kabul/Red Durumu
H1 <sub>b</sub>	Yetenek – Personel Memnuniyeti	,247	1,978	,048*	Desteklendi
H1 <sub>d</sub>	Etki – Personel Memnuniyeti	,168	2,067	,039*	Desteklendi
H2 <sub>a</sub>	Anlam – Kurum Aidiyeti	,145	2,005	,045*	Desteklendi
H2 <sub>b</sub>	Yetenek – Kurum Aidiyeti	,242	2,061	,039*	Desteklendi
H3 <sub>c</sub>	Yetkinlik – Genel Kurum içi İmaj	,118	2,507	**	Desteklendi
H3 <sub>d</sub>	Etki – Genel Kurum içi İmaj	,228	3,035	**	Desteklendi
H6	P. Memnuniyeti - Genel Kurum içi İmaj	,473	4,457	**	Desteklendi
H7	P. Memnuniyeti - Bireysel Kurum içi İmaj	,524	3,859	**	Desteklendi
H9	Kurum Aidiyeti - Bireysel Kurum içi İmaj	,394	2,762	**	Desteklendi

Anlamlılık: \*P<0,05, \*\*P<0,01; Personel Memnuniyeti R<sup>2</sup>: 0,30; Kurumsal Aidiyet R<sup>2</sup>: 0,29; Bireysel Kurum İçi İmaj R<sup>2</sup>: 0,22; Genel Kurum İçi İmaj R<sup>2</sup>: 0,59

Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar: etki hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edildiğinde, ortaya çıkan yol diyagramlarına göre personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından yetenek ve etki boyutlarının personel memnuniyeti üzerinde, anlam ve yetenek boyutlarının kurum aidiyeti üzerinde, yetkinlik ve etki boyutlarının genel kurum imajı üzerinde olumlu ve anlamlı olarak etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda iş memnuniyetinin genel ve bireysel kurum içi imaj üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurum aidiyetinin de bireysel kurum imajı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırma modelinde yer alan 9 etki hipotezi kabul edilmiş, 12 etki hipotezi ise reddedilmiştir.



Şekil 5: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı

Yapısal eşitlik modellemesinin dışında, katılımcıların betimleyici özelliklerine göre anlamlı farklılıkların oluşup oluşmadığının tespit edilmesi için kurulan hipotezlerin sonuçları Çizelge 21’de gösterilmektedir.

**Çizelge 21:** Katılımcıların Betimleyici Özelliklerine Göre Personel Güçlendirme, İş Memnuniyeti, Kurum Aidiyeti ve Kurum İçi İmaj Algılamalarında Anlamlı Farklılık Olup Olmadığının Belirlenmesine Yönelik Farklılık Analizi

Faktörler	T Testi (t)		Anova (F)			
	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Gelir	Meslek	Tecrübe
Anlam	2,06**	5,35**	5,87**	0,09	2,10	7,59**
Yetenek	1,81	5,60**	11,71**	0,64	2,24	4,42*
Yetkinlik	0,76	0,53	2,87*	0,22	1,70	0,52
Etki	1,71*	4,36**	7,12**	0,43	1,80	5,89**
Personel Memnuniyeti	1,01*	15,72**	31,72**	1,95	0,11	20,24**
Kurumsal Aidiyet	1,31	3,45**	6,11**	0,50	0,60	4,60**
Genel Kurum İmajı	1,17	3,54**	10,49**	4,10*	2,05	4,75**
Bireysel Kurum İmajı	1,30	3,33**	6,63**	0,46	1,08	0,36

Ölçek Değerleri: 1=Asla Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum  
Anlamlılık Düzeyi: \*p<0,05 - \*\*p<0,01

Araştırmanın hedefine yönelik olarak ileri sürülen farklılık hipotezleri “t testi” ve Anova ile test edilmiş ve sonuçlar Çizelge 21’de gösterilmektedir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların betimleyici bulgularına göre Cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme alt boyutlarından anlam ve etki boyutunda ve bununla birlikte personel memnuniyetinde anlamlı farklılıklar oluşmaktadır. Katılımcılar yaş değişkenine göre ele



alındığında; yapılan ANOVA analizinin sonucunda varyansların eşit dağılması sonucunda değerlendirmeye alınan tukey testinin sonucuna göre personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutunda 0-24 yaş aralığındaki katılımcıların 35-44 ve 45 yaş ve üzeri katılımcılar ile aralarında anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yine aynı değişkeninin yetenek alt boyutunda ise 35-44 yaş aralığındaki katılımcılar ile diğer tüm katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Personel güçlendirme alt boyutlarından etki boyutunda ise yine yetenek boyutundaki sonuçlar paralellik göstermektedir. Yaş değişkeni memnuniyet ve bireysel kurum içi imaj ölçeklerine göre değerlendirildiğinde; 35-44 yaş arası katılımcılar ile diğer tüm katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar oluşurken, aidiyet ve genel kurum içi imaj ölçeklerine göre de 0-24 ve 35-44 yaş aralığındaki katılımcılar arasındaki anlamlı farklılıkların oluşması analiz sonucunda elde edilen diğer bir bulgudur.

Araştırmada katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıkların oluşup oluşmadığına dair yapılan ANOVA analizi yine varyansların eşit dağılması durumu göz önüne alınarak tukey testi sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Tukey testi sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik boyutu haricinde tüm ölçek ve boyutlarda lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların diğer tüm katılımcılar ile aralarında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte gelir değişkenine göre, katılımcıların genel kurum içi algılamalarında 1-1000 TL arası gelire sahip olan katılımcılar ile 2000-3000 TL arası gelire sahip katılımcıların aralarında anlamlı farklılıkların olduğu yapılan analizin diğer bir sonucudur.

Araştırma katılımcılarının sektörde çalıştıkları yıllara göre farklı algılara sahip olup olmadığının belirlenmesi adına yine ANOVA analizi ve varyansların eşit dağılması sonucunda tukey testi değerlendirilmeye alınmıştır. Tukey testinin sonucunda; personel güçlendirme alt boyutlarından, anlam, yetenek ve etki boyutlarında ve memnuniyet ölçeğinde, 11-20 yıl tecrübeye sahip katılımcılar ile diğer katılımcılar arasında, aidiyet ve genel kurum içi imaj boyutuna göre ise 11-20 yıl tecrübeye sahip katılımcılar ile 0-3 yıl tecrübeye sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Günümüz profesyonel iş hayatının olmazsa olmazı çalışanlar ve onların iş verimliliğinin artırılması konusunda yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler içerisinde bilhassa insan kaynaklarının uyguladığı yöntemlerden biri de kuşkusuz personel güçlendirme faaliyetleridir. ‘Çalışanlara sağlanan imkânların artırılmasından ziyade, onların işleriyle ilgili beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarma sanatı’ (Lee ve Koh,2001) olarak ifade edilen personel güçlendirme, rekabetçi piyasa şartlarının ağır olduğu günümüzde, işletmeler açısından önemle üzerinde durulan ve personelin, kurumla ilişkisini düzenleyici bir rol üstlenen önemli faaliyetlerden oluşan bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faaliyetler çalışan personel için birçok yönüyle alanyazında yer almaktadır. (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer,1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Hancer ve George, 2003; Cooney,2004; Churin, 2006; Doğan,2006; Seçgin, 2007; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Greasley vd.,2008; Hacımustafaoğlu, 2008; İlsu, 2012; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015). Personelin güçlendirilmesi uygulamalarıyla elde edilecek memnuniyet düzeyi de, işletmelerin görünen yüzü olan personelin kurumun genel yapısı hakkında ki tahmin edilebilir çıktıları, müşterilere iletmesi bakımından önem arz etmektedir. Konu ile ilişkili alanyazında yer alan birçok çalışma (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Spreitzer,1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015) özellikle personel memnuniyeti sağlamanın, personel güçlendirme uygulamaları ile doğrudan ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Personelin çalıştığı kurumda, üst yönetim ve işletme sahipleri tarafından gerçekleştirilen personel güçlendirme faaliyetlerinin kurum içinde ki memnuniyetlerini sağlamakta etkili olmakta ve dolayısıyla işletmelerin marka ve ürünlerinin gönüllü reklamı personel tarafından yapılmaktadır. Bu durum işletmelerin tanıtım faaliyetleri bütçelerinde de önemli maliyet avantajı sağlaması sonucunu beraberinde getirecektir. Buradan hareketle araştırmanın amacında, toplu yemek

sektöründe çalışan personelin, üst yönetim ve işletme sahipleri tarafından uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri ile memnuniyetlerinin sağlandığının tespit edilmesi yer almaktadır.

Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modelinde, personel güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturan etki, anlam, yetkinlik ve yetenek, araştırmanın bağımsız değişkenlerini, kurum aidiyeti ve kurum içi imaja da etki edeceği düşünülen personel memnuniyeti değişkeni ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında, personel güçlendirmenin alt boyutlarından ikisinin personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğu, diğer ikisinin ise her hangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Etki ( $\beta$ : 0,168) ve yetenek ( $\beta$ : 0,247) personel memnuniyeti üzerinde olumlu ve anlamlı etki, yaratan personel güçlendirme alt boyutları olarak bulgulanmıştır. Bunun sebepleri arasında, personel güçlendirme uygulamalarının personel üzerinde yarattığı güven hissi ve personelin yetki ve sorumluluklarının artması ile birlikte yaşadığı mutluluğun sonucu gösterilebilir. Toplu yemek sektöründe çalışan bir aşçının istediği herhangi bir tedarikçi ile çalışabilmesi ve yöneticinin bu aşçıyı işe alımlarda tercih ederek yaptığı mal alımlarını takip edebilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Sonuç olarak; bu araştırmada personel güçlendirme uygulamalarının, personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Spreitzer,1996; Ugboro and Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macsinga vd., 2014; Mete vd, 2015) diğer araştırma sonuçları ile desteklenmiştir.

Araştırmanın analizlerinden bulgularan bir diğer sonuç, kurum aidiyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler yaratacağı düşünülen personel güçlendirme ve personel memnuniyetinin etkilerinin ortaya çıkartılmasıdır. Yapılan analizler sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek ( $\beta$ : 0,242) ve anlam ( $\beta$ : 0,145) boyutlarının kurumsal aidiyet üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi saptanırken, yetkinlik ve etki boyutları ile personel memnuniyetinin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Alanyazında personel güçlendirmenin kurumsal aidiyet oluşumunda etkisini ortaya koyan pek fazla çalışma olmasa dahi, personel memnuniyetinin, kurumsal aidiyet üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmaktadır (Gülmez ve Dört Yol, 2009; Mete ve Karahan, 2014). Bu çalışmada bulgularan sonuçların alanyazında yer alan çalışmalarla örtüşmemesinin sebepleri arasında, araştırmanın personel devir hızı yüksek olan sektörlerden biri olan toplu yemek sektöründe gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Sonuç olarak işten ayrılma eğiliminin fazla olması, personellerin kurumsal aidiyet hissini oluşamamasına ve bu durumda yaptıkları işten memnun olmamalarına neden olmaktadır. Kurumsal aidiyet üzerinde

etkili olan personel güçlendirmenin, işletmenin yönetilmesinde personelin kendisini pay sahibi hissetmesinde etkili olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin kaliteli üretim, müşteri memnuniyeti gibi rekabet avantajı sağlayacak etkenlerinde daha başarılı olmasını sağlayabilir.

Araştırmanın diğer bir amacı da personel güçlendirme, personel memnuniyeti ve kurumsal aidiyet değişkenlerinin kurum içi imaj üzerinde etkili olduğunu tespit etmektir. Araştırmada yapılan faktör analizleri sonucunda kurum içi imaj değişkeni katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak bireysel ve kitlesel olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Katılımcıların işletmelerin imajının kendileri üzerinde yarattığı etki bireysel, müşterileri, paydaşları yani toplum üzerinde yarattığı imaj da kitlesel kurum içi imaj olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonuçlarında personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik ( $\beta$ : 0,118) ve etki ( $\beta$ : 0,228) boyutlarının kitlesel kurum imajı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kurum içi imajın oluşumunda işletmelerin yapması gereken personel güçlendirme faaliyetlerinin önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte personel memnuniyetinin her iki kurum içi imaj üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler oluşturduğu araştırma sonuçlarında yinelenen diğer bir bulgudur [(Bireysel: ( $\beta$ : 0,524), Kitlesel: ( $\beta$ : 0,473))]Bu sonuç alanyazında personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan (Riordan vd., 1997; Carmeli ve Freund, 2002; Herrback ve Mignonac, 2004; İnce, 2008; Gürbüz, 2010, Çınaroğlu ve Şahin, 2012) çalışmalar ile de örtüşmektedir. Buradan hareketle, toplu yemek sektörü gibi emek yoğun çalışılan bir sektörde personelin yaptığı işten memnun olması, hem işletmelerin paydaşları, müşterileri nezdinde oluşabilecek kurum içi imajın güçlü olmasında hem de kendi bakış açılarıyla çalıştıkları kurumun imajının güçlü olmasını istemeleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsal aidiyet değişkeninin ise bireysel kurum imajı üzerinde ( $\beta$ : 0,394) pozitif ve anlamlı etkisi saptanırken, kitlesel kurum imajı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kendini kurumuna ait hisseden personelin, çalıştığı kurumun imajının güçlü olabilmesine etki etmek istekliliğini gösterirken, çalıştıkları kuruma dışarıdan oluşabilecek bakış açılarını da değerlendirmeye almadıklarını ifade etmektedir.

Araştırmada değişkenler arası etkilerin dışında birde katılımcıların demografik bulgularına göre personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenlerini algılamalarında anlamlı farklılıkların oluşup oluşmadığı da değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların betimleyici bulgularına göre cinsiyet değişkenine göre anlam, etki ve iş memnuniyeti, gelir değişkenine göre kitlesel kurum imajı ve meslek değişkenine göre de iş memnuniyeti boyutları anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte eğitim değişkenine göre tüm boyutlar üzerinde, yaş

değişkenine göre ise yetkinlik boyutu dışında ki tüm boyutlar üzerinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Kullanılan değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, yaş ve tecrübe birbirini tamamlayan değişkenlerdir ve yaş arttıkça iş deneyiminin, iş tecrübesinin artacağı aşikardır. Çalışma sonuçlarında, yaş ve tecrübe değişkenlerinde aynı yönde anlamlı farklılıkların oluşması bu sebepleri doğrular niteliktedir. Aynı zamanda araştırma katılımcılarının % 9,6'sı dışında kalan kısmının lisans/lisansüstü eğitimlerini tamamlamadığı görülmektedir ve eğitim tüm değişkenler üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturan bir diğer değişkendir. Toplu yemek sektöründe alaylı diye tabir edebileceğimiz personelin fazla olması, eğitim seviyesini etkileyen önemli bir unsurdur. Eğitim seviyesinin düşük olması da işletme faaliyetleri ve işletme kimliğini algılamakta zorluk yaratan ve katılımcılara göre farklılık göstermesini ifade eden önemli bulgulardan birisidir. Tanımlayıcı istatistikler ışığında yapılan farklılık analizleri sonucunda dikkat çeken bir diğer bulgu da gelir düzeyine göre kitlesel kurum imajı dışında anlamlı farklılıkların oluşmamasıdır. Bunun sebepleri arasında da toplu yemek sektöründe çalışan personelin iş tanımlarına uygun ücretlendirmeler ile gelir sağlanması gösterilebilir. Bununla birlikte gelir seviyesinin kitlesel kurum imajına göre farklılık göstermesi için de, çalışanların, işletmelerinin müşterileri gözünde güçlü bir imajı olmasının tartışılabilir bir konu olması söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya konu edinilen değişkenler, araştırmada seçilen ana kütle ve araştırmaya eklenebilecek türetken konuları üzerine araştırmacılara, akademisyenlere ve toplu yemek sektöründe çalışan, işveren, yönetici, ortak gibi paydaşlara öneriler sunulmaktadır. Araştırmada öncelikle toplu yemek sektöründe çalışanların algıladıkları personel güçlendirme faaliyetleri, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet, ve kurum içi imaj değişkenleri incelenmiş bununla birlikte işten ayrılma niyeti, ücret, sınıflandırma gibi değişkenler araştırma modeline dahil edilmemiştir. Araştırma konusu ile bütünleşik ileride yapılabilecek çalışmalara bu değişkenlerde eklenerek yeni bir araştırma modeli oluşturulabilir. Bununla birlikte bu araştırma toplu yemek sektöründe çalışan personeli örneklem olarak değerlendirmektedir. İleride yapılabilecek çalışmalarda başka sektörler ve sektörler arası farklılıklar da araştırılabilir.

Araştırma sonuçlarıyla desteklenerek, toplu yemek sektörü paydaşlarına bazı öneriler sunulmaktadır.

Bu öneriler;

\*Toplu yemek sektörü, ürünün hazırlanma süresi ile satışının gerçekleşme süresinin kısa olduğu bir sektördür. Bu sektörde personelin yetki ve sorumluluklarının artırılması, işin işleyişi bakımından bazı faydalar sağlasa da, bazı noktalarda hatalar ve eksiklikler de meydana getirebilmektedir. Örneğin; satın alım gerçekleştiren bir personele her istediği tedarikçi ile çalışma fırsatının verilmesi, işletme maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Böyle durumlar için, toplu yemek firmaları yönetimlerinin kritik kontrol noktaları kurmaları, işletmede yaşanan olumsuzlukların önüne geçebilir.

\*Tüketiciler genellikle kalite, hizmet anlayışı gibi etkenlerin dışında güven duygusu ile hareket etmektedirler. İşletmelerin müşteri nezdinde güven duygusu yaratmaları, yaptıkları personel güçlendirme faaliyetlerinin ve personel memnuniyeti sağlama uygulamalarının tüketicilere doğru tutundurma faaliyetleri ile sağlanabilir. Bu durum kitle iletişim araçları ile yapılabileceği gibi, memnuniyeti yüksek personele verilen doğru eğitimlerle ağızdan ağıza pazarlama şeklinde gerçekleştirilebilir.

\*Toplu yemek sektörü de, turizm sektörü gibi personel devir hızı yüksek bir sektördür. Bu noktada işletmelerin üretimlerini sekteye uğramadan devam ettirebilmeleri adına sabit ücret artırımları gerçekleştirilebilir. Böylelikle gelecek iş sezonunda hangi maaşı alacağını bilen personel, yaptığı işten memnun olabileceği gibi, işten ayrılma niyeti de azalabilir.

\*İşletmeler personel memnuniyetini sosyal aktiviteler ile de sağlayabilmektedirler. Bu aktivitelerin çalışma saatlerinde yapılabilmesi (servis saatinden sonra sağlanabilecek eğlence aktiviteleri), diğer zamanlarda personelin, sektörle ilgili fuar, kongre ve seminerlere gönüllü olarak katılımlarını sağlayabilir. Bu durum, personel bulma zorunluluğunu ortadan kaldırarak, işletmelerin ek maliyetleri üstlenmesini de engelleyebilir.

\*Toplu yemek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından sektör, rekabet yoğun bir sektördür. İşletme bilgilerinin diğer firmalara sızdırılmaması, firma değişikliği isteğinin azalması gibi etkenler rekabet avantajı elde edebilmek için önemli unsurlardandır. Bilgi sızdırılmaması ve firma değişikliği isteğinin azalması da doğru personel memnuniyeti sağlayabilme uygulamaları (aile yapısının işletmede kurulması, özel günlerinin hatırlanması, hediyeler verilmesi v.b.) ile sağlanabilir.

\*Hemen hemen her sektörde yönetim kadroları doğru belirlenmelidir. Ancak toplu yemek sektörü iş yapısının birbirine geçtiği karmaşık bir yapıdadır. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi, personel güçlendirme uygulamaları ile hangi personele hangi yetki ve sorumluluğun verileceğinin belirlenmesi ile ortadan kaldırılabilir.

Araştırma sonuçları, personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenleri ile ilişkili ve aynı zamanda toplu yemek sektörü ile ilgili araştırma yapan akademisyenler için de bazı öneriler sunmaktadır.

Bu öneriler;

\* Toplu yemek sektörü, bilhassa toplu iş alanlarında, çalışan personele temel beslenme gereksinimlerini karşılamak adına süreklilik arz etmektedir. Dolayısıyla toplu yemek sektörüne ilişkin yapılabilecek çalışmalar, hem iş paydaşları hem de diğer akademisyenler açısından yol gösterici olabilir.

\*Araştırmada çalışanların toplu yemek sektörü üzerine algıları ölçülürken, sektör ile ilgili her hangi bir değişken kullanılmamıştır. Kullanılan değişkenler yönetim alanından tercih edilmiştir. İleride yapılabilecek çalışmalarda toplu yemek sektörü içerisinde seçilebilecek değişkenlerle ilişkilendirilen (Menü planlaması gibi) araştırmalar yapılarak, yazın zenginleştirilebilir.

\*Araştırma toplu yemek sektörü özelinde gerçekleştirilmiş ve herhangi bir sektör ile karşılaştırılmayarak sınırlandırılmıştır. Gelecekte yapılabilecek çalışmalar farklı sektörlerde gerçekleştirilerek ve sektörler arası karşılaştırmalar yapılarak gerçekleştirilebilir ve önemli sonuçlar elde edilebilir.

\*Bilhassa turizm, gastronomi, gıda bilimi, yönetim gibi alanlarda çalışmalar gerçekleştirilen akademisyenlerin, sektör – akademi iş birliği ile gerçekleştirebilecekleri projeler, toplu yemek sektörünün ve sektörde gerçekleşen faaliyetlerin geliştirilmesinde önemli rol oynayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abratt, R. ve T.N., Mofokeng, (2001), "Development and Management of Corporate Image in South Africa." *European Journal of Marketing*, 35.
- Ak, M., (1998), *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj*, İstanbul: Işıl Ofset.
- Akbıyık, A. ve Coşkun, E. (2013). Eğitsel Sosyal Yazılımların Kabul ve Kullanımına Yönelik Bir Model. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 4(13).
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları*, 25: 145-174.
- Akın A., Ş. (2010), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyon Etkileri*, Ankara: MPM Yayınları.
- Akın, M. (2010), "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 29
- Appelbaum, Steven. Danielle H., Sylvie L.. 1999, "Empowerment: Power, Culture and Leadership - A Strategy or Fad for the Millennium?", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 11, Num. 7, pp. 233-254.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Arnett D. B., Laverie, D. A., Mclane, C. (2002), *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Sayı: April, ss. 87-96
- Arslantaş, C. C., Dursun M. 2008, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Y. 8, S.1, ss. 111-128.
- Assaf, A, 2008, *The Popularity of Foodservice Systems in Australian Hospitals*, *Journal of Foodservice*, 20, 47-51
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. ( Edit. Halil Can). İstanbul: Arıkan Basım.



- Ataman, G., (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M., (1991), Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatip Oğlu Yayınevi.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. İstatistikçiler Dergisi, 5(1), 14-22.
- Balay, R. (2000), Resmi ve Özel Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Başaran, İ. (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, ss.187
- Başaran, İ. E. (2000), Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Feryal Matbaası 3.Baskı, ss.218-222
- Baumgartner, J. (2014). Benefits of employee empowerment for service quality and job satisfaction in the hospitality industry. Degree Of Doctor, Modul Vienna University.
- Bayhan, G. (2011), Öğretmenlerin Profesyonelliğinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Bedük, A. (2012). Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü. (3. Bas.). Ankara: Nobel Yayın.
- Biçer, E. B., (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Aytemiz Seymen O. 2009, “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Y. 12, S. 21, ss. 215-239.
- Bolat, T. 2003, “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y. 17, S. 4, ss. 199-219.
- Bolat, T., Bolat, İ., Seymen, A. ve Erdem, B. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bordin C., Bartram T., Casimir G., (2007) “The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees”, Management Research News, Vol.30, No.1, p.37

- Bowen, D. A. and Lawler, E. F. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And,When. Sloan Management Review, pp. 31-39.
- Bölükbaşı, A.G., Çakmur Y., D. (2009), Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2009, Cilt.XXVII,Sayı:II, ss.348
- Chongping, Z. 2011, On the Theory of Scientific Management and the Development of Chongping's Catering Chain Industry, Procedia Engineering, 15, 5420-5424
- Churun, Bek A.(2006), "Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Coleman, H. J. 1996, "Why Employee Empowerment is Not Just A Fad", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17, Num. 4, pp. 29-36.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13 (3), pp. 471-482.
- Cooney, R. (2004). "Empowered Self-Management and the Design of Work Teams". Personal Review Farnborough, 33(5/6): 677-692.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme. İsmail D., Recai C. ve Remzi A. (Ed.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları İçinde (ss.219-234), İstanbul: Beta Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2012), "İnsan ve Davranışı", İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2001), "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler" , Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çavuş, M. F. (2006), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Çırpan, H. (1999), Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çiftçi, F. (2008). "Sektörün Tanımı", "Sektördeki Yasa Ve Yönetmeliklerin Gelişimi", "Sektörün Önemi" [http:// www.ardayayin.net/sayfa-913-906-81](http://www.ardayayin.net/sayfa-913-906-81).
- Çolakoğlu, Ü. Ayyıldız, T. Cengiz, S. (2009), "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'nda ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1 (20).

- Çöl, G. (2004), Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çuhadar, M. T.(2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25
- Demir, T. (2013). Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, M, Beslenme. Tekirdağ: Trakya Üniversitesi Yayınları, Tekirdağ: Rebel Yayıncılık.
- Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). Personel güçlendirme. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S., Kılıç S. (2008), İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, KMU İİBF Dergisi, Yıl 10, Sayı:14, Haziran 2008 ss.20.
- Dönmez, F. Y. (2013), Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Efil, İ. 2015, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım, 13. Baskı.
- Elma, C. ve Devir, K. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar. 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eylon, Dafna. 1998, “Understanding Empowerment And Resolving its Paradox: Lessons From Mary Parker Follett”, Journal of Management History, Vol. 4, Num. 1, pp. 16-28.
- Fermanoğlu, E. N. (2015), İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yüksek Lisans Tezi.
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

- Fong, Kai Hung. Ed Snape. 2013, "Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing A Multi-Level Mediating Model", *British Journal of Management*, Vol. 26, Num. 1, pp. 126-138.
- Genç, N. (2007), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San, ss.256-260, ss. 285-286.
- Genç, N., (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Giderler, C. (2015). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmetler Özel Sayısı: 58-88.
- Ginnodo, Bill (1997), *The Power of Empowerment*, Pride Publication, United States of America
- Gökçe, E, (2000), "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökçora, İ. H. (2005), "Toplumsal Yaşamımızda ve Türk-Bilim Dünyasında Profesyonel ve Profesyonellik" Kavramlarına Değın" *Bilgi Dünyası*, 6 (2).
- Gökdeniz, A. ve Aşık, N.. (2008), *Küresel Rekabet Ortamında Turizm İşletmelerinde Soyut İmaj Oluşturma*, <http://sbe.balikesir.edu.tr /dergi/ edergi/ c11s20/makale/c11s20m9.pdf>, (22.07.2010).
- Greasley, Kay. Bryman, Alan. Dainty, Andrew. Price, Andrew. Naismith, Nicola. Robby Soetanto. 2008, "Understanding Empowerment From An Employee Perspective: What Does it Mean And Do They Want it?" *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 14, Num. 1/2, pp. 39-55.
- Greasly, Kay, Bryman, Alan, Dainty, Andrew, Price, Andrew, Soetanto, Robby ve King, Nicola (2005), "Employee Perceptions of Empowerment", *Employee Relations: An International Journal*, Vol:27, N:4
- Gulledge, L. G. (1991), *Satisfying the Internal Customer*, *Bank Marketing*, 23(4):46- 48.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008), *İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, *Akademik Bakış*, Sayı:15, s.7,

- Gümüştekin, E. C.E, C. (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi” , Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17.
- Güney, S. (2007), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.133- 134, ss.264, ss. 573
- Gürbüz, G. Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bankalarında Araştırma" Internatioanl Conference on Eurasian Economies, SESSION 7C: Sektörel Sorunlar, 791-800.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. Amme İdaresi Dergisi, 42(3), 117-139.
- Güzelcik, E., (1999), Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hacımustafaoğlu, F. M. (2008), “Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied psychology, 60(2), 159.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and William (1995), Multivariate Data Analysis with Readings. New Jersey: Prentice Hall
- Hair, F. Joseph., Black, C. William., Babin, J. Barry. and Anderson, E. Rolph. (2014). “Multivariate Data Analysis”. Edinburg: Seventh Edition, Pearson Education Limited
- Hancer, M. ve George, R. T. (2003), “Psychological Empowerment of Non supervisory Employees Working in Full-service Restaurants”, International Journal of Hospitality Management, Vol: 22, N: 1
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). New York: Wiley
- Heung, V. C. ve Gu, T. (2012). Influence of Restaurant Atmospherics on Patron Satisfaction and Behavioral Intentions, International Journal of Hospitality Management, 31 (4): 1167-1177.

- İlban, M. O. ve Karadut, G.. (2018). Toplu Yemek İşletmeleri için Yiyecek İçecek Yönetimi, Balıkesir: Detay Yayıncılık.
- İlisu, İ. (2012), “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- İnce, M. GÜL, H. (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” , Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. Karabey, C. N. (2012), “Örgütsel Özdeşleşme” , Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kabak, A. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kalıpçı, M. B. (2017). "Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği 1". Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(44): 463-486.
- Karaköse, T., (2006), “Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kaya, H. (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşların Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Maliye Dergisi, 155.
- Kaya, K., Sevinç, M. R. ve Asoğlu, V. (2015). Hazır Yemek İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Şanlıurfa Örneği. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Kitapçı, H. Ö., ve Süleyman, S. (2009). The impact of empowerment and quality culture on job satisfaction. Journal of Global Strategic Management, 6(9), 171-180.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. 2014, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık, 9. Baskı.

- Koçel, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, Göz. Geç. 8.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul.
- Küçük, (2008), Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri, Kamu-İş, C:10, S:1/2008, ss. 172
- Küçük, F, (2005), “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, Elazığ, ss.247-266
- Lawler, E. E. (1976), Control Systems in Organizations, Ed.M.D.Dunette, Hanbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago:Rand-McNally
- Lee, M. ve J.Koh (2001). Is Empowerment Really a New Concept. International Journal of Human Resource Managemant, 12 (4), pp: 684-695.
- Linkemer, B, (1993), Profesyonel İmaj Yaratmak,İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. Journal of applied psychology, 85(3), 407.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., ve Dumitru, C. (2015). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. The Journal of psychology, 149(3), 263-276
- Marken, G. A, (1990), “Corporate Image- We All Have One, But Few Work to Protect and Project It”, Public Relations Quarterly, Vol. 35, Issue 1. 21-23.
- Melhem, Y. (2004). "The Antecedents of Costumer-Contact Employees' Empowerment". Employee Relations, 26(1): 72-93.
- Meng, Lina. Liu, Yanhui. Liu, Hongwei. Hu, Yu. Yang, Jipeng. Jingying Liu. 2015, “Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Intent To Stay And Burnout in Nursing Field in Mainland China—Based On A Cross-Sectional Questionnaire Research”, International Journal Of Nursing Practice, Vol. 21, Num. 3, pp. 303-312.

- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H. Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma". Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 6(12): 137-156.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mujka, F. (2011), "Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Nakip, M. (2006). Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nakra, P., (2000), "Corporate Reputation Management", Public Relation Quarterly, Summer, Cilt:45, No:2, 35-42- 69.
- Odabaş, İ. (2014). Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okay, A., (2002), Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Okay, A., (2001), Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Okay, A. ve A., Okay, (2001), Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, İstanbul: Der Yayınları.
- Okay, A., (2000), Kurum Kimliği, Ankara: Mediacat Yayınları.
- Okay, A., (1998), Halkla İlişkiler Aracı olarak Sponsorluk, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Öksüz, Y. S. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Örer, L, (2006), "Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.



- Özaksu, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, H. M. (2007) Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(12), 138-151.
- Pekmezci, T, Demireli, C., Batman, G. (2008), İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22, Aralık 2008
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel İşletmeleri İş görenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(1), 1-28.
- Peltekoğlu, F,.. (1998), Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pinder, C. C. (1988). Work motivation in organizational behavior. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall International.
- Robbins, S. P. (1996). Organizational behavior: concepts, controversies. applications. Englewood Cliffs. NJ: PrenticeHall International.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004), İşletmelerde Halkla İlişkiler, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, (1997), Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. (3. Bas.), Bursa: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tak, B. (2001). Çalışanların İş Tatminlerinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Scherbelleh-Engel, K., ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. Methods of Psychological Research Online, 2(8), 23-74.
- Seçgin, Y. (2007), "Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat

- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış, Cilt:5, Sayı:1-2, ss. 55
- Sevinç, Y.(2010).. Toplu Yemek Sektöründe Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri. Namık Kemal Üniversitesi Fen bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 78.
- Silahlı, M. (1996), İş Tatmini, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi: Sivas, Vol.1, No:1,ss. 269
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy Of Management Journal, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Stewart, Julie G. McNulty, Rita. Griffin, Marry T. Quinn. Joyce J. Fitzpatrick. 2010, “Psychological Empowerment And Structural Empowerment Among Nurse Practitioners”, Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, Vol. 22, Num. 1, pp. 27-34.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Ekinoks, 315-337.
- Tetik, N. 2015, “Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Y. 7, S. 3, ss. 407-431.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B.A. (1990), “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, Academy of Management Review, Vol: 15, N: 4
- Ugboro, I. O., ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Journal of quality management, 5(2), 247-272.
- Uyar, G. (2015), Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Uygur, A. (2009), “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık” , (1. Baskı), İstanbul: Barış Platin Kitabevi
- Uzoğlu, S., (2002), “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, Kurgu Dergisi, Sayı:18, 31.
- Vurmaz, E. (2016). Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendiriminin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Yılmaz, T. (2011), Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yorulmaz, A., (2001), “Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yücel, İlhami. Yavuz D. 2012, “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 23, ss. 19-48.
- Zencir, E. (2004), “ Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir
- Zorlu, N. (2000), “Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

## Ekler

### EK 1: Anket Formu1

- Cinsiyet** :  Kadın  Erkek
- Medeni Durum** :  Evli  Bekar  Boşanmış
- Yaş** :  18 ve altında  19-24  25-34  35-44  45-54  55  
ve üstü
- Eğitim Durumu** :  İlköğretim  Ortaöğretim  Ön lisans  Lisans   
Lisansüstü
- Aylık ortalama geliriniz nedir?** :  1-1000TL  1001-2000TL  2001-3000TL  
 3001-4000TL  4001 ve üstü
- Çalışma süreniz** :  1 yıldan az  1-3  4-10  11-15  16-20  21 yıldan fazla
- Kaçıncı çalıştığınız iş yeriniz?** :  ilk işyerim  2-3  4-5  6 ve üstü
- Mesleğiniz** :  Aşçı  Aşçı Yrd.  Servis Personeli  Bulaşıkçı  
 Yönetici  Yönetici Yrd.  Diğer.....

	Asla Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Lütfen, aşağıda gruplanan ifadeleri katılım derecenize göre işaretleyiniz !</b>					
<b>Anlam</b>					
Yaptığım İş Benim İçin Çok Önemlidir.					
İş Aktivitelerim Kişisel Olarak Bana Çok Anlamlı Gelmektedir.					
Yaptığım İş Benim İçin Çok Anlamlıdır.					
<b>Yetenek</b>					
İşimi Yapabilme Yeteneğim Konusunda Kendime Güveniyorum.					
İş Faaliyetlerimi Gerçekleştirme Yeteneklerim Konusunda Kendime Güveniyorum.					
İşim İçin Gerekli Olan Yeteneğe Hâkimimdir.					
<b>Yetkinlik</b>					
İşimi Nasıl Yaptığımı Belirlemede Önemli Bir Özgürlüğüm Var.					
İşimi Yapmaya Nasıl Devam Edeceğime Kendim Karar Verebilirim.					
İşimi Nasıl Yaptığım Konusunda Bağımsızlık ve Özgürlük İçin Önemli Bir Fırsatım Var.					
<b>Etki</b>					
Kendi Departmanımda İşlerin Nasıl Yapıldığına Dair Büyük Bir Etkim Var					

## EK 2: Anket Formu 2

İşlerin Nasıl Yürüdüğünü Kendi Departmanımda Kontrol Ederim.					
Kendi Departmanımda Neler Olduğu Konusunda Önemli Bir Etkim Var.					
<b>Memnuniyet</b>					
Bu İşletmede Çalışmaktan Çok Mutlu Oldum.					
Bu İşletmede Çalışmaktan Oldukça Memnunum.					
Genel Olarak Bu İşletmede Çalışmaktan Memnuniyet Duydum.					
<b>Kurum Aidiyeti</b>					
Kurumum Benim Menfaatlerimi Gözetmektedir					
Kurumum İçin Gösterdiğim Çabalar Takdir Görmektedir.					
Kurumum Benim Fikirlerimi Dikkate Almaktadır.					
Kurumdaki Çalışma Koşullarından Memnunum.					
Kurumumu Bir Aile, Kendimi de Ailenin Bir Parçası Olarak Görüyorum.					
<b>Kurumsal İmaj</b>					
İşletme, Çalışanlar İle İlgili Yasal ve Ahlaki Sorumluluklarını Yerine Getirmektedir.					
Çalışanların Hepsisi, Buldukları Görevin Gerektirdiği Niteliklere (Bilgi, Deneyim, Yetenek) Büyük Ölçüde Sahip Kimselerdir.					
Atama, Terfi ve Ödüllendirmelerde Objektif Başarı Kriterleri Kullanılmaktadır.					
Çalışanların İşletme İle İlgili Görüş, Öneri ve Beklentileri Düzenli Olarak Anketlerle Belirlenip Gerekli İyileştirmeler Yapılmaktadır.					
Çalıştığım Birimin Yöneticisi, İş Motivasyonumu ve İşletmeye Olan Bağlılığımı Olumlu Yönde Etkilemektedir.					
Yöneticilerin Tutum ve Davranışları, İşletmenin Önemli Bir Parçası Olduğumu Hissettirmektedir.					
Bu İşletmenin Bir Üyesi Olmaktan Onur ve Gurur Duyuyorum.					
İşletmedeki Çalışma Koşulları Genel Olarak Çalışanları Memnun Edecek Niteliklere Sahiptir.					