

**PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİNDE  
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI  
UYGULAMASI: KEMER BÖLGESİ  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**GÖZDE ARAS**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN**

**2013**

**( Her Hakkı Saklıdır )**

T.C.  
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİNDE GÜÇLENDİRİCİ  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI UYGULAMASI: KEMER BÖLGESİ BEŞ  
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

(The Application of Empowering Leadership Behaviors in Employee  
Empowerment Strategy: Sample From Five Star Hotel Managements in Kemer District)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gözde ARAS**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN

**GÜMÜŞHANE**  
**Nisan, 2013**

**TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI**

Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN danışmanlığında, Gözde ARAS tarafından hazırlanan “Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” başlıklı çalışma, ..... / ..... / ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

.....

Jüri Üyesi :

.....

İmza

.....

İmza

.....

İmza

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. / .....

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

Enstitü Müdürü

**TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / .... / .....

İmza

Gözde ARAS

**ÖNSÖZ**

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesine olan katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN' a bana verdiği emek ve güvenden dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırma verilerinin analiz aşamasında, yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç.Dr. Tarhan OKAN'a ve değerli meslektaşlarım Öğr. Gör Uğur AKDU ve Öğr. Gör. Fatih MERT'e ayrıca bu araştırmaya katılarak bu tezin oluşmasına katkı sağlayan otel işletmelerinde çalışan tüm personele çok teşekkür ederim.

Çalışmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara yardımcı olmasına ve işletmelerde güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına katkıda bulunmasını dilerim.

**Gümüşhane – 2013**

Gözde ARAS

## İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER .....	XV
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ

1.1.Personel Güçlendirme Tanımı.....	3
1.2.Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....	5
1.3.Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri.....	7
1.4.Personel Güçlendirmenin Önemi .....	9
1.5.Güçlendirmenin Boyutları.....	9
1.5.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta İncelenmesi .....	9
1.5.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel (Psikolojik ) Boyutta İncelenmesi .....	10
1.5.3. Personel Güçlendirmenin İlişkisel ve Psikolojik Boyutta İncelenmesi .....	11
1.6.Personel Güçlendirmenin Unsurları .....	12
1.6.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	12
1.6.2. Sorumluluk .....	13
1.6.3. Yenilik .....	14
1.6.4. Ortak Hedeflere Yönelme .....	15
1.6.5. Bilgiye Ulaşabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	15
1.6.6. Eğitim ve Geliştirme .....	16

1.6.7. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme .....	16
1.6.8. Açık Bir İletişim Ortamı .....	17
1.6.9. Çalışanları Ödüllendirme .....	17
1.6.10. Takım Çalışması .....	17
1.6.11. Çalışma Ortamında Esneklik .....	18
1.6.12. Performansla İlgili Geri bildirim .....	18
1.7. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar .....	18
1.7.1. Yetki Devri .....	19
1.7.2. İş Zenginleştirme .....	19
1.7.3. Katılım .....	19
1.7.4. Motivasyon .....	20
1.8. Personel Güçlendirme Süreci .....	21
1.9. Güçlendirilme Kültürünün Yerleştiği Örgütlerin Genel Özellikleri .....	24
1.10. Personel Güçlendirilmenin Yararları .....	25
1.11. Personel Güçlendirme Konusu İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE LİDERLİK

2.1. Liderlik Tanımı .....	30
2.2. Liderliğin Önemi .....	31
2.3. Liderlik Özellikleri .....	31
2.4. Personel Güçlendirme Sürecinde Liderlerin Davranışları .....	36
2.4.1. Yetki Verme .....	37
2.4.2. Sorumluluk .....	38
2.4.3. Kendi Başına Karar Verme .....	38
2.4.4. Bilgi Paylaşımı .....	39
2.4.5. Beceri Geliştirme .....	40
2.4.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk .....	40
2.5. Personel Güçlendirmede Liderlerin Karşılaştığı Engeller .....	41
2.6. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Liderlerin Yaptıkları Hatalar .....	44

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. HİZMET SEKTÖRÜ OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE LİDER DAVRANIŞLARI

3.1.Hizmet Sektörü.....	46
3.1.1. Hizmet Tanımı.....	46
3.1.2. Hizmetin Özellikleri .....	46
3.2.Turizm İşletmeleri .....	48
3.2.1. Turizm Kavramı .....	48
3.2.2. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	48
3.2.3. Turizm ve İşletmelerinin Önemi .....	49
3.3.Otel İşletmeleri.....	50
3.3.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	50
3.3.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı .....	52
3.3.3. Otel İşletmeleri Açısından Yönetimin Özellikleri .....	52
3.3.4. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Uygulaması .....	52
3.3.5. Otel İşletmelerinde Liderlik .....	55

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.YÖNTEM

4.1.Problem Durumu .....	57
4.2.Konunun Önemi .....	57
4.3.Araştırmanın Amacı .....	58
4.4.Beklenen Yararlar .....	58
4.5.Araştırmanın Varsayımları.....	59
4.6.Araştırmanın Sınırlılıkları/Kısıtları .....	59
4.7.Araştırmanın Modeli .....	59
4.8.Araştırmanın Kapsamı .....	59
4.8.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi.....	60
4.9.Veriler Toplama Araçları ve Yöntem.....	61
4.10.Araştırmanın Hipotezleri .....	62



**BEŞİNCİ BÖLÜM****5.VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM**

5.1.Verilerin Analizi.....	63
5.2.Bulgular ve Yorum.....	63
5.2.1. Ölçeğin Geçerlilik Analizi .....	63
5.2.2. Ölçeğin Güvenirlik Analizi .....	65
5.2.3. Otel Personeli ile İlgili Demografik Bulgular .....	66
5.2.4. Personel Güçlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular .....	69
5.2.4.1.Faktörlerin Genel Analizi.....	69
5.2.4.2.Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	76
5.3.Tartışma.....	98
5.4.Sonuç ve Öneriler.....	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>107</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>116</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>119</b>

**ÖZET**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

## PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİNDE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI UYGULAMASI: KEMER BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Gözde ARAS

2013, XV+119

Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla uygulanan personel güçlendirme yönetimi, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi giderek artan bir yapılanma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada, turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde personel güçlendirme yaklaşımlarından biri olan güçlendirici liderlik yaklaşımının uygulanma oranı, kemer bölgesinde yer alan beş yıldızlı oteller baz alınarak incelenmiştir.

Araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, Literatürde yer alan kavramlar açıklanmıştır. İkinci kısımda ise anket çalışmasıyla elde edilen güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanma derecesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırma ölçeği, geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle test edilerek uygunluğu saptanmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya ili Kemer ilçesinde bulunan turizm işletme belgesine sahip otuz sekiz tane beş yıldızlı otelin çeşitli departman ve kademelerinde çalışmakta olan müdür, şef ve diğer otel personelleri oluşturmaktadır. Araştırmada toplam on yedi otelin personeli tarafından doldurulmuş 373 adet anket değerlendirilmeye alınmış olup, sonuçlarının değerlendirilmesinde demografik özellikler; sorulan sorular için ise frekans dağılımlarıyla, hipotezlerin test edilmesi amacıyla t testi ve varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırma sonrasında Kemer bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara güçlendirici liderlik davranışları uygulanmış olup bu uygulama sonucunda turizm eğitiminin, ön lisans veya lisans eğitimi almanın, mesleki deneyiminin, kişisel gelişim-mesleki eğitim programlarına katılmanın ve yabancı dil bilgisine sahip olmanın personel güçlendirme açısından oldukça önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumda alışma sresinin ise personel güçlendirmeye dair herhangi bir etkisinin söz konusu olmadığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Liderlik, Turizm, Hizmet Sektörü, Otel İşletmeleri.

**ABSTRACT**

POSTGRADUATE THESIS

THE APPLICATION OF EMPOWERING LEADERSHIP BEHAVIORS IN  
EMPLOYEE EMPOWERMENT STRATEGY: SAMPLE FROM FIVE STAR HOTEL  
MANAGEMENTS IN KEMER DISTRICT

Gözde ARAS

2013, XV+119

In order to gain a competitive advantage, organizations are considered as one of the important concepts among with employee empowerment strategy, modern management, and organization applications.

In this study, it was researched that to what extent empowering leadership approach which is one of the employee empowerment strategies of the hotel managements in tourism sector was applied in five star hotels in Kemer district.

The study consists of two parts. The concepts in the literature review part were explained in accordance with the literature. In the second part, situations related with the application of empowering leadership behaviors were tried to be defined through a questionnaire method. The research scale was tested through validity and reliability tests and found to be suitable. Regarding the population of the study, managers, supervisors, and hotel employees working in 38 five star hotels with a tourism establishment license in Kemer district, Antalya were selected.

Concerning the sample of the study, 373 questionnaires gathered from 17 hotels were evaluated; frequency distribution analysis and hypothesis tests ( t test and ANOVA ) were applied for demographic features and other questions in the evaluation of results.

As a result of the study, employees of five star hotels in Kemer district were applied empowering leadership behaviors. In addition to this, during the application of

empowering leadership behaviors the importance of tourism education, having an associate or bachelor degree, professional experience, participation in personal development-vocational education programs, and a speaking foreign language has become prominent. Also, it was found out that working period has no effect on the empowering process.

**Key Words:** Employee Empowerment, Leadership, Tourism, Service Sector, Hotel Managements.

## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Tablo Adı</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
Tablo 1.1.	Personel Güçlendirme.....	4
Tablo 1.2.	Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri.....	7
Tablo 1.3.	Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar.....	22
Tablo 1.4.	Personel Güçlendirme Uygulama Süreci.....	23
Tablo 2.1.	Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller .....	44
Tablo 3.1.	Hizmetlerin Tipik Özellikleri.....	47
Tablo 3.2.	Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Sonuçları.....	55
Tablo 3.3.	Otel İşletmelerinde Liderlik.....	56
Tablo 4.1.	Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü .....	61
Tablo 5.1.	Güçlendirici Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 5.2.	Faktörlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 5.3.	Otel Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 5.3.	( Devamı ) .....	67
Tablo 5.4.	Otel Çalışanlarının Yetki Verme ve Sorumluluk Hakkındaki Genel Düşünceleri .....	70
Tablo 5.5.	Otel Çalışanlarının Kendi Başına Karar Verme Hakkındaki Genel Düşünceleri .....	71
Tablo 5.6.	Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Hakkındaki Genel Düşünceleri.....	72
Tablo 5.7.	Otel Çalışanlarının Beceri Geliştirme Hakkındaki Genel Düşünceleri .....	73
Tablo 5.8.	Otel Çalışanlarının Yenilikçi Performans İçin Koçluk Hakkındaki Genel Düşünceleri .....	74
Tablo 5.9.	Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Cinsiyete İlişkin T Testi .....	76
Tablo 5.10.	Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Turizm Eğitimine İlişkin T Testi.....	77
Tablo 5.11.	Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Yaşa İlişkin ANOVA Sonuçları.....	78
Tablo 5.11.	( Devamı ) .....	79
Tablo 5.12.	Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları .....	80
Tablo 5.12.	( Devamı ) .....	81

Tablo 5.13. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Gelir Durumuna İlişkin ANOVA....	83
Tablo 5.14. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Çalıştığı Birime İlişkin ANOVA Sonuçları .....	85
Tablo 5.14. ( Devamı ) .....	86
Tablo 5.15. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Statüye İlişkin ANOVA Sonuçları..	88
Tablo 5.15. ( Devamı ) .....	89
Tablo 5.16. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Sektörde Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Sonuçları .....	91
Tablo 5.17. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Yabancı Dil Bilgisine İlişkin.....	93
Tablo 5.17. ( Devamı ) .....	94
Tablo 5.18. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Kişisel Gelişim-Mesleki Eğitim Programına Katılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	96

**ŞEKİLLER**

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Şekil Adı</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
	Şekil 5.1. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	64



## GİRİŞ

Örgütler, günümüz serbest rekabet ortamında bir adım öne geçebilmek amacıyla özellikle personel güçlendirme çalışmaları ile personelinin örgüt içi girişimciliği ve yaratıcılığından daha fazla yararlanmayı amaçlamakta, bunun yanı sıra bu çalışmalar ile örgütler, sorunlara daha hızlı çözümler bulunabilmesini, hatta sorun yaşanmadan önce sorun oluşturabilmesi muhtemel faktörlerin denetim altına alınarak rekabet gücünün artırılmasını hedeflemektedir.

Ekip çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında, işletmelerin kurumsal bir nitelik kazanabilmesi, çalışanlarının kendisini mutlu hissederek, işletmenin uzun vadede karlılığını sürdürülebilir kılması için üzerine düşen görev ve sorumlulukları en iyi biçimde yerine getirebilmesi ve elbette işletmenin kurucusundan sonra da varlığını devam ettirebilmesi ancak işletmelerin liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür<sup>1</sup>. Bu durumda otel işletmelerinin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmesinde anahtar rolü üstlenen liderlerin taşınması gereken bazı özelliklerin önemi ortaya çıkmaktadır.

Liderlerin yönetimde sergiledikleri liderlik davranışlarının, iş görenlerin iletişim becerileri, mesleki gelişimleri ve genel mutluluk düzeyleri üzerinde de doğrudan etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir<sup>2</sup>.

Yönetim açısından bakıldığında personel güçlendirme çalışmasıyla personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluk alması yani işi ile ilgili kararları kendisinin verebilir hale gelmesiyle birlikte motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır. Bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlanarak işletmenin başarısının da artırılması hedeflenmektedir. Bu bakımdan personel güçlendirme sürecinde süreci yöneten liderlere büyük görevler düşmekte, çalışanlarına güçlendirici liderlik davranışları sergilemeleri sürecin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>1</sup>Acar Baltas, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001, s. 113.

<sup>2</sup>J Chen. ve Silverthorne, C. ,“Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness”, **Leadership & Organization Development Journal**, 26 (4), 2005, ss. 280-288.

Hizmet odaklı bir alan olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde, personeline uyguladığı güncel yönetim ve yaklaşım tarzı olan personel güçlendirme çalışmaları ile müşterilerine daha hızlı ve kaliteli bir hizmet sunabilmesi otelin başarısı ve geleceği için oldukça önemlidir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmanın amacı, güçlendirici liderlik yaklaşımının turizm alanında hizmet vermekte olan otel sektöründe uygulanıp uygulanmadığının tespiti şayet uygulanıyorsa, uygulanma derecesi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla Kemer bölgesindeki beş yıldızlı otellerden seçilen bir örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle personel güçlendirme kavramı ve bu kavramın ortaya çıkışı incelenmiştir. Daha sonra kavramın önemi, unsurları irdelenmiş olup uygulanma süreci üzerinde durulmuştur. İlk kısımda son olarak ise personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerin özellikleri ve uygulama sonucunda elde edilen kazanımlar orta konmuştur.

İkinci bölümde liderlik kavramı ve özellikleri incelenmiş, personel güçlendirme sürecinde sergiledikleri davranışlar, karşılaştıkları engeller ve yaptıkları hatalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde hizmet sektörü, turizm işletmeleri ve otel işletmeleri konularına değinilmiştir. Özellikle uygulama alanımız olan otel işletmelerindeki personel güçlendirme uygulamaları ve liderlik davranışları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde tezin yöntem kısmına yer verilmiştir. Çalışmada nasıl bir yol izlendiği, çalışmanın yararları, sınırlılıkları ve hipotezleri açıklanmıştır.

Son bölümde ise güçlendirici liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde uygulanıp uygulanmadığı üzerinde durulmuştur. Uygulama sonuçlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin verilerin analizi yapılarak analiz sonuncunca ortaya çıkan sonuçlara ilişkin tespit ve yorumlara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ

#### 1.1. Personel Güçlendirme Tanımı

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile iş görenlerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve iş görenleri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İş görenler, işleri üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarının farkına varmaya başladıklarında personel güçlendirmesi çalışmaları amacına ulaşmaya başlamış olacaktır. Güçlendirilmiş iş görenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissedecekler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alacaklar bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri de hızla artacaktır<sup>3</sup>.

Personel güçlendirme, ticari kuruluşlar için mükemmel performansa ulaşmada temel strateji olarak tanımlanır<sup>4</sup>. Güçlendirme, işin yapılması için daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisinin yönetim basamaklarında daha altlara doğru indirilmesidir. Belirli bir çerçeve içinde çalışanlara özgürlük verilmesidir<sup>5</sup>. Personel güçlendirme çalışanların azimleriyle örgütsel etkinliği arttıran ve her zaman için bireylerin doğal kapasitelerini zorlamaktan ziyade onları mükemmel ve eşsiz bir çalışma yeteneğine taşıyan bir fonksiyondur<sup>6</sup>.

Personel güçlendirme; çalışanlara, yöneticilerin istediği şekilde işi yapamama riski taşımalarına rağmen, işlerin nasıl daha iyi yapılacağı sorumluluğunu verme

---

<sup>3</sup>Selen Doğan ve Selçuk Kılıç,“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, 29, ss. 37-61.

<sup>4</sup>Anne Marie McEwan ve Peter J Sackett.,” An Exploration of Empowerment in Manufacturing Enterprises”, **AI & Soc.** (15), 2001, ss. 40-57.

<sup>5</sup>İsmet Barutçugil ,**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.34.

<sup>6</sup>David Gesler, “The Next Level In Employee Empowerment”, **Quality Progress Milwaukee**, 38(6),2005, ss. 48-52

anlamına gelmektedir<sup>7</sup>. Personel güçlendirme; işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile gücün artırılması, geliştirilmesi ve yapılandırılması faaliyetidir<sup>8</sup>.

Bu tanımlardan sonra, personel güçlendirmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz;” personel güçlendirme; çalışanların yönetim tarafından kendilerine verilen yetkiyle, işletmedeki bazı süreçlere katılabildiği, bu süreçte performanslarını tam anlamıyla kullanabildiği bunun sonucunda da işletmenin verimliliğini ve karlılığını arttırdıkları bir yönetim faaliyetidir. Personel güçlendirme nedir aşağıda tablo şeklinde de verilmiştir<sup>9</sup>;

**Tablo 1.1. Personel Güçlendirme**  
**PERSONEL GÜÇLENDİRME**

<b>NEDİR?</b>	<b>NE DEĞİLDİR?</b>
Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar.	Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisini çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara ekip üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma.	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	Sonuçların önemsendiği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için eğitim, para, zaman konusunda belirginlik. Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak, sorunları çözmek.	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme.	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme: sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

**Kaynak:** Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001, s. 146

<sup>7</sup>Jane Allan “Empowerment”, **Management Accounting**, 1995,73(2), s. 32.

<sup>8</sup>R.RothsteinLawrence “The Empowerment Effort That Came Undone”, **Harvard Business Review**, 73(1), 1995, ss. 20-26

<sup>9</sup>Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001, s. 146

## 1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Küreselleşme olgusu ile yaşanan hızlı değişimler ve artan rekabet ortamı örgütlerde merkezci karar alma eğilimini giderek azaltmaktadır. Günümüzün örgütleri, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi bir bakıma zorunluluk haline gelmiştir<sup>10</sup>.

1920'lerde ortaya atılan ve F. W. Taylor'un öncüsü olduğu bilimsel yönetim yaklaşımına göre düşünsel ve fiziksel işlerin birbirinden ayrılması gerekiyordu. Bu yaklaşımın kullanıldığı sistemde işçiler kendi yaptıkları faaliyetler dışında herhangi bir faaliyette bulunmuyorlar, işin düşünsel kısmı tamamen yönetim kademesine bırakılıyordu<sup>11</sup>.

Taylor'un ortaya koyduğu sistemde iş görenler adeta birer makine gibi görülüyordu, sistem özellikle işletme verimliliğinde olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamasına karşın işgücü devri, işe yabancılaşma gibi olumsuz durumlara sebep olması nedeniyle sonradan ağır eleştirilere uğramıştır.<sup>12</sup>

1930'larda Taylorizm'i eleştiren Elton Mayo ve arkadaşları, yönetime katılan iş görenlerin yakın denetim olmaksızın kendi kendilerini motive ederek iş görebileceklerini savunmuşlardır<sup>13</sup>.

İş görenlerin katılımının sağlanmasının hem manevi hem de maddi faydalar sağlayacağı gibi takım çalışmasının teşvikiyle beraber bireysel ve örgütsel olarak ortak hedeflerin belirlenmesini de gerekli kılacaktır.<sup>14</sup>

1950'li yıllar Taylor'un düşüncelerine daha sert tepki gösterilen ve insan ilişkileri yaklaşımlarının yönetim bilimine hakim olmaya başladığı bir dönem olarak nitelendirilebilir. Bu çerçevede oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Bu dönemde Ohio State ve Michigan liderlik çalışmaları yapılmış ve bu çalışmalarda güçlendirmeye yer

<sup>10</sup>Özlem Şenel, "**Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 5.

<sup>11</sup>Yılmaz Seçgin, "**Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 12.

<sup>12</sup>Erol Eren, "**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**", 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2002, ss. 12-13.

<sup>13</sup>Arda, a.g.e., s. 4.

<sup>14</sup>Mehmet Furkan Hacımustafaoğlu, "**Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 5.

verilerek görev ve insan yönelimli olmak üzere iki tür liderlik davranışı ortaya konmuştur. Görev yönelimli liderlik; planlamayı, programlamayı ve görevlerin koordinasyonunu vurgularken, insan yönelimli liderlik tipi; iletişimi, resmi hiyerarşik yapının daha eşitlikçi hale getirilmesini ve empatiyi ön plana çıkarmıştır.

Mc Gregor'un 1960 yılında liderliği insan doğasına farklı iki bakış açısı olarak kategorize ettiği akım ise X ve Y teorisi olarak bilinir. Y teorisine eğilimli liderler astlarına yetki kullandırmakta ve onları kontrol etmekten çok onların işi bildiği varsayımından hareket etmektedir. Bu çerçevede Y teorisi insana yönelimli ve demokratik eğilimli bir teoriyi benimsediği için güçlendirme anlayışı da Y teorisine vurgu yapmaktadır<sup>15</sup>.

1970'li yıllarda iş görenlerin katılım hakları ve iş görenlerin isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulması isteğini temel alan ve Batı Avrupa'da yaygın bir anlayış haline gelen Endüstriyel Demokrasi popüler bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır<sup>16</sup>.

1980'de ise kalite çemberleri, takım brifingi ve karar paylaşımı gibi daha fazla katılım içeren kavramlar ortaya çıkmıştır<sup>17</sup>.

1980'li yıllarda güçlendirme kavramını ilk kullanan kişilerin 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Nanus, 1986'da Burke ve Nielsen, 1987'de Block ve 1988'de House olduğu göze çarpmasına rağmen 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında, "Kalite Çemberleri", çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ve "Toplam Kalite Yönetimi" programlarının devreye sokulması ile güçlendirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır<sup>18</sup>.

1980'lerin sonlarına doğru ise yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır, bunun en büyük nedeni artan rekabet, değişen ve çeşitlenen müşteri beklentileri ve bu gelişmelere ayak uydurması gereken iş dünyasının arayışlarıdır<sup>19</sup>. Bu baskılar sonucu daha esnek ve piyasa koşullarına daha çabuk adapte olabilen daha az bürokrasiye, daha az kademeye, hiyerarşiye ve emredici kurallara sahip işletme tarzları

---

<sup>15</sup>D.W. Pitts, "Leadership, Empowerment, and Public Organizations", **Review of Public Personnel Administration**, 25( 1), 2005, s .6-7.

<sup>16</sup>Seçgin, a.g.e., s. 13.

<sup>17</sup>Murat, Güven, "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 4(16),2001, s. 114.

<sup>18</sup>Savaş Şimşek, "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler" **Polis Dergisi**, 42, 2006, ss. 5-6.

<sup>19</sup> Adrian Wilkinson, "Empowerment: Theory and Practice", **Personel Review**, 27( 1) , 1998, s. 42.

ortaya çıkmıştır. İnsan gücünün önemi burada ortaya çıkmış ve iş görene önem verilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır<sup>20</sup>.

Güçlendirme kavramı, 1986 yılında Block'un yazdığı "The Empowered Manager" adlı kitapla literatüre girmiştir. Conger ve Kanungo 1988'de güçlendirme kavramını, ilişkisel bir yapı olarak inceleyerek bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmışlardır. Personel güçlendirme sürecini üstün astı ile gücünü paylaştığı bir süreç olarak düşünmüşlerdir. Bu nedenle, yönetim bilimiyle ilgili çalışmaların bir çoğu, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmıştır<sup>21</sup>. Personel güçlendirmenin gelişim seyri , iş verenlerin iş görenlere tutumu yıllara göre aşağıda tablo 1.2 'de verilmiştir<sup>22</sup>;

**Tablo 1.2. Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri**

<b>1920'li yıllar</b>	İş görenin uyum göstermesi	Taylorist yaklaşım
<b>1930'lu yıllar</b>	İnsan ilişkileri yaklaşımı ve Elton Mayo	İş görenin motive olabilmesi ve işini en iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması.
<b>1960'lı yıllar</b>	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile iş görenlere " anlamlı işler sunma.
<b>1970'li yıllar</b>	Endüstriyel demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
<b>1980'li yıllar</b>	İş Görenlerin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok iş görenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
<b>1980'lerin sonu</b>	Personel Güçlendirme	Çağdaş anlamda personel güçlendirme.

**Kaynak:** Güner Çöl, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 4.

### 1.3. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde yöneticiler ve işverenler için personel güçlendirme faaliyetleri oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

<sup>20</sup> Güven, a.g.e., s. 114.

<sup>21</sup> Ala, a.g.e., s. 32.

<sup>22</sup> Güner Çöl, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 4.

Bugün özellikle yeni ve genç işgücü, emir veren bir yönetim sisteminin yerine bugün katılımcı bir liderlik tarzını talep etmektedir. Bürokrasiye karşı artan tepkiler ve inisiyatif almayı özendiren örgüt çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine olan bakış açılarını zamanla değiştirmiş, personel güçlendirmeye doğru gidilen süreci hızlandırmıştır<sup>23</sup>.

Günümüzde örgütlerin özellikle personel güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve hızlı bir şekilde değişen çevre,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun örgütün rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler,
- Rekabet gücünün hızlı artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görevleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleridir,
- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı<sup>24</sup>.
- Günümüz çalışanlarının eğitim seviyelerinin artmasıyla birlikte bu çalışanların daha fazla işleri üzerinde kontrol ve özerklik istekleri güçlendirmeyi doğuran başta sebepler arasında yer almaktadır.
- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının zayıflaması,
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Ataman G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 349.

<sup>24</sup> Akçakaya, Murat, "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", **Karadeniz Araştırmaları**, 25, 2010, s. 154. Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir (2008), "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 20, 2010, s. 230.

<sup>25</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, ss. 411-412



#### 1.4. Personel Güçlendirmenin Önemi

Günümüz dünyasındaki müşterilerin beklentileri ve rekabet şartları, hızlı ve esnek cevaplar verilmesini gerektirmektedir. Personel, müşteriye memnun edebilmek için anında karar vermek ve harekete geçmek zorundadır. Ancak kendine güvenen, güvenilen, bilgili, yetki verilmiş personel bunu başarabilir. Bu durum personeli güçlendirmenin önemini daha da artırmaktadır<sup>26</sup>.

Güçlendirme yaklaşımı, çalışanları sadece belli bir alandaki görevleri yerine getiren kişiler olarak görmek yerine, çok vasıflı problem çözümler olarak değerlendirmekte ve organizasyonlarda da bu yönde bir yapılanmayı önermektedir. Araştırma sonuçlarına göre güçlendirme; işletmelerde verimliliği, iş tatminini ve müşteri memnuniyetini artıran, yönetici ve çalışanların gücünden yararlanmayı sağlayan yeni yönetim stratejilerinden biridir<sup>27</sup>.

#### 1.5. Güçlendirmenin Boyutları

Yapılan literatür araştırmalarında güçlendirme konusunda temel olarak niteleyebileceğimiz iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlar güçlendirmeyi, “davranışsal boyutta” ve “bilişsel boyutta” ele alan yaklaşımlardır. Güçlendirmenin davranışsal boyutta ele alındığı çalışmaların odak noktasını, yöneticilerin, iş görenleri güçlendirmedeki rolleri oluşturmaktadır<sup>28</sup>. Bilişsel boyutun ele alındığı çalışmalarda ise çalışanların güçlendirmeyi öncelikle psikolojik anlamda algılayabilmeleri üzerinde durulmaktadır.

##### 1.5.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta İncelenmesi

Davranışsal yaklaşım, bir yandan güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve güçlendirici lider davranışları kapsamında yöneticilerin neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken; diğer yandan da

---

<sup>26</sup>Mahmut, Akın “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**, 29( 2), 2010, s. 222.

<sup>27</sup>Hatice Sarıaltın ve Aydın Yılmaz, “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18, 2007, s. 4.

<sup>28</sup>Linda Honold, “A Review Of The Literature On Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, 5 (4), 1997, s. 202.

güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabilceğini açıklamaya çalışır<sup>29</sup>.

Güçlendirici lider davranışı konusunda Konczak, Stelly ve Trusty (2000), güçlendirici lider davranışını yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere altı boyutta incelemiştir. Yetki verme boyutu, yöneticinin iş süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik olarak çalışanlarının kendi kararlarını verebilmelerine imkân tanımalarını sağlar. Sorumluluk boyutu, yöneticinin çalışanlarını yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutmasını ifade eder. Yönetici, yetkisini çalışanlara dağıtmakla birlikte sonuçlarının sorumluluğunu çalışanların taşımalarını sağlamaktadır. Kendi başına karar verme boyutu, işin yürütülmesiyle ilgili olarak çalışanların önemli konulara ilişkin kararlar almaları konusunda yöneticinin onlara güvenini ifade eder. Yönetici, çalışanlarını kendi çözümlerini geliştirmeleri için teşvik eder ve onlara destek olur. Bilgi paylaşımı boyutu, çalışanların istenen sonuçlara ulaşması için yöneticinin gerekli bilgiyi onlarla paylaşmasını ifade eder. Yöneticinin çalışanlarla bilgilerini paylaşması, onların örgütsel performansa en uygun katkıyı yapmalarına imkân yaratır. Beceri geliştirme boyutu, yöneticinin zamanını çalışanlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye harcamasını ifade etmektedir. Yenilikçi performans için koçluk boyutu, yöneticinin çalışanlarını hata yapma pahasına karşın yeni fikirler denemesi konusunda teşvik etmesini ifade eder<sup>30</sup>.

### 1.5.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel (Psikolojik ) Boyutta İncelenmesi

Güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan (Kalat 1993; Spreitzer 1995; Rafiq ve Ahmed 1998; Lee ve Koh 2001), personel güçlendirme olgusunu “psikolojik” açıdan ele almakta ve iş görenlerin algılamaları üzerine odaklanmaktadır. Yazarlar buradan hareketle, güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır. Bunlar; Anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki boyutlarıdır<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup>Oya İnci Bolat ve diğerleri, “Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), 2009, s. 217.

<sup>30</sup>C.Cüneyt Arslantaş, “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 2007, s. 229.

<sup>31</sup> Bolat, a.g.e., s. 217.

Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan anlam boyutu, bireyin üstlendiği görevin amacına ya da hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini karşılaştırmasını ifade eder. Görevin çalışan için anlam ifade etmemesi durumunda ise çalışanın örgüte olan bağlılığın azalacağı, olaylara karşı ilgisiz kalacağı ve görevin de dikkat sorunu yaşayacağı düşünülmektedir. Yetkinlik boyutu, bireyin göreve yönelik faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade eder. Bireyin kendine inanmaması, becerisini kullanmasını gerektiren durumlardan kaçmasına neden olmaktadır. Bu kaçış, bireyin korkuları ile yüzleşmesini, becerilerini farkına varmasını ya da farkına vardığı becerilerini geliştirmesini engelleyecektir. Bireyin kendi becerisine inanması durumunda ise, bireyin inisiyatif kullanması, daha fazla çaba göstermesi ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için gayret etmesi ile sonuçlanacaktır. Dolayısıyla, güçlendirmenin bu boyutunda bireyin kendi becerisine olan inancı önem taşımaktadır<sup>32</sup>. Hür irade boyutu, iş görenin çalışma esnasında atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler veya talimatlar konusundaki belirli sınırlar olmak koşuluyla bağımsız hareket edebilme özgürlüğüdür. Etki boyutu, iş görenin işle ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktılar üzerinde etkileyebilme derecesine ve bunlara yönelik algılamalardır. Bilişsel yaklaşıma göre, önemli olan, bu dört boyutla ilgili olarak iş görenlerin mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur.

Sonuç olarak, iş görenlere sadece yetki vermenin tek başına yeterli olmadığı, Bununla birlikte iş görenlerin kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve hissettikleri ya da bunu isteyip istemedikleri de personel güçlendirme sürecinde önemli unsurlar arasında yer alır<sup>33</sup>.

### **1.5.3. Personel Güçlendirmenin İlişkisel ve Psikolojik Boyutta İncelenmesi**

Yapılan literatür araştırması sonucunda çoğunlukla davranışsal ve bilişsel boyut görülmekle birlikte, davranışsal ve bilişsel boyutun dışında üçüncü bir boyutun da var olduğu görülmüştür.

Matthews, Diaz, ve Cole (2003), güçlendirmeyi dinamik yapı, iş yeri kararlarının kontrolü ve bilgi paylaşımında akıcılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

<sup>32</sup>K. W. Thomas ve B. A. Velthouse "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" **Academy of Management Review**, 15(4), 1990, ss. 672-673.

<sup>33</sup>Bolat, a.g.e., s.217.

Dinamik yapı boyutu, iş ortamında çalışanların hem davranışlara hem prosedürlere yönelik karar vermelerine yardımcı olacak talimatlar oluşturulmasını içerir. İşyeri kararlarının kontrolü boyutu, çalışanların iş hayatı boyunca öğrendiklerini ve edindikleri tecrübelerini çalışma ortamına yansıtma ve örgütün buna izin vermesini ifade eder. Bilgi paylaşımında akıcılık boyutu, şirket içinde tüm bireylerin her türlü bilgiye ulaşabilmesini açıklar<sup>34</sup>.

### **1.6. Personel Güçlendirme Unsurları**

Personel güçlendirme sürecinde aşağıda izah edilen unsurların hepsi aynı anda çalışanlara uygulanabileceği gibi değişik önceliklerle uygulanabilirler. Ya da bir kısmının uygulanması gerekmeyebilir. Personel güçlendirme temel unsurlarına olan ihtiyaçlar, işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda tespit edilmelidir.

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

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istemektedir. Bu noktada işletmelerde bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif verilmesi konusu ortaya çıkmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe bu durum çok daha önem arz eder. İşletmelerde bu konuda sorunlar yaşansa da personel güçlendirme anlayışı günümüzde de yeni yeni uygulanmaya başlanmış ve önemi gittikçe artmaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır.

Güçlendirilmiş takımlar ve bu ekiplerin üyeleri şu konularda karar alma yetkisine sahiptirler;

- Yapılacak işin planlanması
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipmanın seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması.
- Ekipmanın ön –koruyucu bakım tamirinin gerçekleştirilmesi
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite

---

<sup>34</sup>R.A Matthews ve diğerleri “The Organizational Empowerment Scale”, **Personnel Review** 32 (2), 2003, s. 297.

- ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi.
- Müşterilerle düzenli geri beslemenin sağlanması ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması.
- Kalite standartların öğrenilmesi ve yapılan çalışmaların denetlenmesi
- Kaliteye ilişkin bir problem görüldüğünde üretimin hemen kesilmesi.
- Yapılan çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi.
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi.
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi.
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanın ve yerinin tespit edilmesi<sup>35</sup>.

### 1.6.2.Sorumluluk

Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

Çalışanlar örgüte kârlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Çalışanlar sahip oldukları sorumlulukların bilincinde oldukları sürece, yönetim onları güçlendirmeye devam etmektedir<sup>36</sup>.

Müşterilerle sürekli iletişim halinde olan çalışanlara sorumluluk verilmediği takdirde yaşadığı bazı şikâyetleri vardır; “bu benim hatam değil...” ya da herhangi bir iş konusunda öne sürülen yaygın mazerette “patronuma sormalıyım “dır. Bu da özellikle hizmete yönelik çalışan şirketlerde büyük sıkıntılar yaratmaktadır. Müşterilere anında

---

<sup>35</sup>Murat Güven “Çağdaş Bir Yönetimi Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, 4(16), 2001, s. 119.

<sup>36</sup>Hüseyin Özgen ve Murat Türk “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30( 4 ), 1997, s. 80.

cevap ve hizmet verilmesinin göz önünde bulundurulduğunda sorumluluk verilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır<sup>37</sup>.

### 1.6.3.Yenilik

Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda personel güçlendirme anlayışı ile aynı zamanda yenilik çalışmalarının da cesaretlendirdiği sonucuna varmak pek yanlış olmayacaktır.

Tamamen yeni şeyler yaratmak, farklı örgütsel düzenlemeler ve düşünce sistemlerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, piyasada sadece çok derin bir teknik yeteneğe sahip olmanın yetmediği göz önüne alındığında, yeni düşünce ufuklarıyla birlikte hızla ve sürekli yeni ürün ve hizmetler yaratmanın ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Devamlılığın yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında sınırları çok katı şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak gerekliliği açıktır<sup>38</sup>.

Örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren unsurlar;

- Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı,
- Yöneticinin personele destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımı,
- Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları,
- Personele tanınan özgürlük ve bireysel sorumluluk
- Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları,
- Katılım, ifade özgürlüğü, personele güven ve saygı,
- Personelin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması,
- Az kademeli yatay örgüt yapısı,
- Kaynakların elde edilebilirliği, bilgi paylaşımı,
- Yapıcı eleştiri,
- Yüksek iç ve dış motivasyon,
- Hatalara tolerans,

---

<sup>37</sup>Selen Doğan (2006b), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”,**Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13 (2), s. 176..

<sup>38</sup>Halis Demir “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu” **Verimlilik Dergisi**, 4, 1999, s. 88

- Ödüllendirme,
- Değişime pozitif bakış,
- Personelin adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi,
- Kişinin işi sevmesi,
- Müşteri öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması,
- Yeterli zaman,
- Personelin birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması,
- Ömür boyu istihdam politikası,
- Pozitif duygusallık,
- Kıyafet özgürlüğü,
- Eleştiriye açıklık,
- Esnek mesai saatleri<sup>39</sup>.

#### **1.6.4.Ortak Hedeflere Yönelme**

Personel güçlendirmede çalışanlar ortak hedefe yöneltilmeli ve örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir. Çalışanlar bir bütün olarak enerjilerini ortak bir hedefe doğru harcamayı başaramadıkları takdirde, personel güçlendirme uygulamalarının şirket açısından bakıldığında verimliliğin ve hizmet kalitesinin artması yönünde yarar sağlaması beklenirken; tam tersi olarak şirket içerisinde kaosu ortaya çıkmasına sebep olabilecek bir unsur haline dönüşebileceği de unutulmamalıdır.

#### **1.6.5.Bilgiye Ulaşabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması**

Güçlendirme uygulaması sürecinde, başarının koşullarından biri de şirket içi bazı bilgilerin paylaşılmasıdır. Organizasyon içindeki olan olaylardan ve gelişmelerden şirketin misyon ve vizyonundan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletme içerisinde bir bilgi sisteminin kurulması ve örgüte entegre edilmesi önemlidir<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup>Akın,a.g.e., s. 219.

<sup>40</sup>Koçel,a.g.e., s. 416.

Çalışanlara bilgi verilirse, onların güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olur. Böyle bir anlayışa sahip olan örgütte, kendini yöneten iş gruplarına iş yapmalarında ihtiyaç duydukları her türlü bilgi verilerek verimliliklerinin artırılması sağlanabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar daha etkili olarak faaliyetlerini yerine getirmekte ve kontrol edebilmektedirler. Bununla birlikte yönetim tam bilgiyi çalışanlara aktardığında, çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak, yeni fikirler üretme konusunda kendilerini geliştireceklerdir<sup>41</sup>.

### **1.6.6. Eğitim ve Geliştirme**

Personel güçlendirme sürecinin en önemli unsurlarından biri de işgörenlerin eğitilmesidir. Organizasyonlarda eğitim iş başında olabileceği gibi iş ortamı dışında da çalışanlara verilebilir. Günümüzde mesleki ya da kişisel gelişimle ilgili eğitim veren birçok firma bulunmaktadır. İşletmeler bu tür firmalarla anlaşma yaparak eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

İşletmelerin çalışan eğitimi konusunda şu bilinçte olmaları çok önemlidir. Çalışana yapılan yatırım örgütün başarısına yapılan en büyük yatırımlardan biridir. Otel işletmelerinin çoğunda olmasa da yıldızı büyük çok eleman çalıştıran otellerde bu konuda bilinçli işletme yöneticileri çalışanlarına mesleki eğitim vermeyi zorunluluk haline getirmiştir.

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlara eğitim imkânları sunulmalıdır. Çünkü kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması çalışanın işte sonuç üretmesine katkı yapacağı gibi güvenin artmasını da sağlayacaktır<sup>42</sup>.

### **1.6.7. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Güçlendirmenin temel unsurlarından bir diğeri ise yetenektir. Takımda yer alan tüm üyeler görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmekle birlikte, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden algılayabilecek davranış özellikleri sergileyebilmeli, sorumluluk üstlendikleri bu süreci yönetebilme kabiliyetine sahip olduklarını gösterebilmelidir.

---

<sup>41</sup> Özgen ve Türk, a.g.e, s. 80.

<sup>42</sup> Koçel, a.g.e., s. 416.



Tabii olarak bütün bunlar ancak takımında yer alan bireylerde sağlam iradenin yanı sıra yeteneğin de var olması ile mümkün olabilir.<sup>43</sup>

### **1.6.8. Açık Bir İletişim Ortamı**

İletişim, iş ve sosyal ilişkilerde başarıya kaynaklık eder. İsteklerimizi çevremizdekilere açıklamak için, fikir ve deneyimlerimizi paylaşmak için iletişim beceri ve stratejilerine gereksinim duyarız<sup>44</sup>.

Örgütlerin yaşayabilmesi, ancak örgüt içersinde çalışan personelin kendi arasında ve üst yönetimle örgütlerin amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır<sup>45</sup>.

### **1.6.9.Çalışanları Ödüllendirme**

Etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu, çalışanın motive edilmesindeki en iyi yollardan biridir. Bununla birlikte sözlü ödüllendirmeye örnek olan övgü de, bireylerin kendilerine güvenini arttıracaktır. Böylece çalışanlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır. Ayrıca çalışanlar aldıkları ödüllendirme sayesinde, yöneticilerinden doğru yolda olduklarına dair işaret almış olduklarından, daha verimli çalışacaklardır. Bu sayede, yönetici ve çalışan arasında güven esasına dayalı bir işbirliği de oluşturulabilecektir.

### **1.6.10.Takım Çalışması**

Örgütsel etkililiğini yüksek düzeye çıkaran örgütler, iş görenlerin motivasyonlarını sağlayarak, birbirine bağlanmış üyelerden oluşan takımlar kurarak çalışmaktadırlar.

---

<sup>43</sup>M. J.Brower, “Empowering Teams: What, Why, And How”, **Empowerment In Organizations**, 3 (1), 1995, s. 21.

<sup>44</sup>Hasan Tutar ve M.Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, 7.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010, s. 15

<sup>45</sup>Cevat Elma ve Kamile Devir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s. 135.

Takımlar uyumlu çalışmalı, herkes tek tek ne yapacağını bilmeli, işletme içindeki yerinin gerektirdiği performansı göstermelidir. Bunu sağlayacak olan da, örgütü bir orkestra şefi gibi yönlendirecek olan yöneticidir<sup>46</sup>.

#### **1.6.11.Çalışma Ortamında Esneklik**

Personel güçlendirmenin varlığından söz edebilmek için, iş görenlerin belli görev kalıpları içinde sıkışmış bir şekilde hareket etmesi düşüncesi ortadan kaldırılarak, işin yapılmasında ve karar vermesinde kişiye bağımsızlık sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde personel güçlendirme sürecinden söz etmemiz mümkün değildir.

Başka şekilde açıklamak gerekirse çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir<sup>47</sup>.

#### **1.6.12. Performansla İlgili Geri bildirim**

Güçlendirmenin başarısını etkileyen bir diğer koşul da performans değerlendirmedir. Personel güçlendirmede, güçlendirilmiş çalışanların performanslarını ölçmek için standartlar geliştirilmelidir. Bunun yapılması ise güçlendirilmiş çalışanların, çaba ve gayretlerini doğru yönde kullanmalarını sağlayacaktır. İş görenin performansı konusunda zamanında etkin ve yararlı geri bildirim veren yönetici personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

Çalışanların kendi amaçlarını belirleyip bunları uygulayarak belirli sonuçlara ulaşanlara şirketin misyon ve vizyonu göz önünde bulundurularak uygunluğu değerlendirilmeli ve kendilerine geri besleme olarak geribildirim yapılmalıdır. Böyle bir geribildirim çalışanları motive ederek, iş yapma arzu ve güvenlerini yükseltecektir<sup>48</sup>.

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

Personel güçlendirme ile ilgili kavramların başlıcaları aşağıda açıklanmıştır;

---

<sup>46</sup>İlter Akat ve Turan Atılgan, Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, Ankara: Lale Ofset, 1992, s. 34.

<sup>47</sup>Özaksu, a.g.e., s. 27.

<sup>48</sup>Koçel, a.g.e., s. 416.

### 1.7.1.Yetki Devri

Yetki devrinde, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisinin kendi rızası ile belli koşullar altında çalışan personele devretmesi; gerekli gördüğü durumlarda ise tekrar yetkiyi geri alması söz konusudur. Bu durumda ortaya çıkacak sonuçlardan yine yönetici kendisi sorumlu olacaktır. Yetki devri bu anlamıyla hiyerarşik bir organizasyon anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda yönetici yani üst kademedeki kişi karar verme yetkisine sahip olarak çalışanları yönlendirir, görev tanımları ile onları yönetmeye çalışır. Oysa personel güçlendirme sürecinde adı geçen yetki devrinde ise, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran işi daha iyi bildiği anlayışı göz önünde bulundurularak, işi fiili olarak yapan çalışana, işin gerçek sahibi haline getirmek amaçlanmaktadır<sup>49</sup>.

### 1.7.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, personellere kendi çalışma hızlarını belirleme, ortaya koydukları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları alet, makine ve teçhizatı seçme imkânının tanınması anlamına gelir. İş zenginleştirme ile işin içeriği değişmekte, personellere başarı, kişisel gelişim ve kendilerini tanınma imkânı sağlanmakta, böylece personellere daha fazla sorumluluk yüklenerek ve işler daha anlamlı ve daha çekici hale getirilmektedir.

İş genişletme kavramı ise yapılacak görevlerin artırılması anlamına gelirken, iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personelin sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme, personelin sorumluluklarının artmasını yani ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır<sup>50</sup>.

### 1.7.3.Katılım

Katılım çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Katılımla birlikte çalışanların motivasyonu artmakta, işe karşı tutumları olumlu yönde değişmektedir.

<sup>49</sup>Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu , “Personeli Güçlendirme”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 2003, s.133.

<sup>50</sup> Mustafa Fedai Çavuş, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006, ss.78-79.

Yönetime (kararlara) katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler;

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya personelin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılma hakkı elde eden personelin, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile personel arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilmesinin sağlanarak örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır<sup>51</sup>.

#### 1.7.4.Motivasyon

Motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir:

- Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Örgütün faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Bu yüzden motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayabilmeli, performansı maksimize etmek için de iş görenlerden en iyi biçimde yararlanma yollarını belirleyebilmelidir. Böylelikle hem iş görenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanacaktır. Yöneticinin iş görenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olacaktır<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, ss. 498-499.

<sup>52</sup> Adem Ögüt ve diğerleri, “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci “, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , 12., s. 286.

### 1.8. Personel Güçlendirme Süreci

İş görenlere, örgüt kültürünü oluşturan inanç ve değerler sistemi içerisinde stratejik amaçların elde edilmesindeki rol ve sorumluluklarının vurgulanması büyük önem taşır. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile çalışanlar, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerle donatılırlar. Bu süreç içinde çalışanların; başarısızlık korkusunu aşmaları, risk alma ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, kendine güven duygusunu kazanarak motivasyonlarını koruma yetkinliğinin desteklenmesi ve de olumlu zihinsel tutum geliştirmeleri amaçlanır. Bu arada, süreç içerisinde güçlendirmenin herhangi bir şekilde engellenmemesi, aksine desteklenmesi yönünde önlemler alınır. Sonuç itibariyle ise bütün bu adımların başarıya ulaşma düzeyleri izlenir, değerlendirilir ve sürekli iyileştirme anlamında eylemlere devam edilir<sup>53</sup>.

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde uygulanması gereken faktörler;

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralanmaktadır<sup>54</sup>.

Bir organizasyonda uygulanacak personel güçlendirme sürecini, aşağıdaki gibi iki aşamaya ayırabiliriz:

- Personel güçlendirme uygulaması için gerekli ön şartlar,
- Personel güçlendirmenin uygulanması süresince yapılması gerekenler<sup>55</sup>,

---

<sup>53</sup>Barutçugil,a.g.e, s. 400-401.

<sup>54</sup>D.E Russ, "Empowerment: A Matter of Degree -Executive Commentary", **Academy of Management Executive**, 9(3), s. 29.

<sup>55</sup>Özgür Özaksu, **İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss. 38-39.

**Tablo 1.3. Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar**

<b>ORGANİZASYON</b>	<b>ÇALIŞAN</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
<p>*Misyona ve vizyona tanımları açık ve net olarak yapılmalıdır.</p> <p>*Basık bir organizasyon yapısı sağlanmalıdır.</p> <p>*İş tanımları katılımcılığa imkan vermelidir.</p> <p>*Ödül sistemi güçlendirmeyi desteklemelidir.</p> <p>*Organizasyon yapısı eğitim-geliştirmeye ve bilgi paylaşımına imkan verecek, çalışanların kaynaklara kolay ulaşımını ve geri beslemeyi sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.</p>	<p>*Misyona ve vizyonun anlaşılması ve paylaşılmasını sağlayacak eğitim verilmelidir.</p> <p>*Güçlendirme kavramı ve uygulamasının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</p> <p>*Yeterliliklerini sağlamak üzere eğitimleri tamamlanmalıdır.</p> <p>*Organizasyonun ödül sistemi hakkında bilgi verilmelidir.</p> <p>*İş tanımları ve sorumlulukları çalışanlara öğretilmelidir.</p>	<p>*Güçlendirme kavramı ve uygulanmasının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</p> <p>*Yöneticilerin güçlendirme uygulanmasındaki yeni rolünün ne olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</p> <p>*Organizasyon yapısında yapılan değişiklikler hakkında bilgi verilmeli, destekleyici sistemlerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgi verilmelidir.</p> <p>*Yöneticilerin nasıl değerlendirilecekleri hakkında bilgi verilmelidir.</p> <p>*Organizasyonun misyon ve vizyonu hakkında bilgi verilmelidir.</p>

**Kaynak:** Özgür Özaksu, **İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 38.

**Tablo 1.4. Personel Güçlendirme Uygulama Süreci**

<b>ORGANİZASYON</b>	<b>ÇALIŞAN</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
*Katılımcılığa imkan veren iş tanımlarının geliştirilmesi *Eğitim ve geliştirme imkanlarının artırılması *Geri besleme sistemlerinin geliştirilmesi *Bilgiyi, kaynakları kullanımı sağlayan yöntemlerin geliştirilmesi *Esnek çalışan ortamı yaratılması *Yeticilerin etkinliğinin ölçülebilmesi *Yöneticilerin etkinliğinin ölçülebilmesi *Ödüllendirme sisteminin etkinleştirilmesi *Güçlendirmeyi destekleyen yapının geliştirilmesi *Güçlendirilmiş çalışanların işgücü devrinin azaltılması	*Katılım ve karar verebilme yetkisini kullanır. *Yöneticiye güvenir ve saygı duyar, kendine güvenir. *Karar alma ve sorumluluk üstlenmede isteklidir. *Eksiklerini ve hatalarını düzeltici tutum sergiler. *Kişisel yeterliliğini ve yeteneklerini hedefe yöneltir. *Kendini geliştirme isteği ve kişisel yeterlilik sergiler. *Kaynakların etkin ve tasarruflu kullanımını sağlar. *İnisiyatifini organizasyonun hedeflerine uygun kullanır.	*Emir komuta anlayışı yerine “koçluk” *Çalışana güven duyar, bunu hissettirir. *Katılımcı bir yönetim tarzı sergiler. *Pozitif ve doğru geri besleme sağlar. *Misyon ve vizyonu tarif eder ve paylaşır. *Çalışanları eğitir. *Her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürür. *Astların kaynakların kontrol etmelerine yardımcı olmak. *Bilgiyi paylaşımcı bir yönetim tarzı. *Çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlılıklarını sağlar. *Ödüllendirme sistemi ile geri besleme sağlar.

**Kaynak:** Özgür Özaksu, “İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.39

### 1.9.Güçlendirilme Kültürünün Yerleştiği Örgütlerin Genel Özellikleri

Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları doğrudan kolay bir biçimde değiştirilebilir. Bilgi akışı çok açıktır ve bilgi paylaşımı vardır. Ödüllendirme kişisel bazda değil grup bazında yapılmaktadır<sup>56</sup>.

Personel güçlendirmenin yerleştiği örgütlerin genel özellikleri incelendiğinde;

- Bireyler ve takımlar işletme amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır.
- Problemlerin ve yapılan hataların ardında yatan nedenler açıkça tartışılabilmektedir.
- Problemlerin çözümü için işletme içi sorunlara ve müşterilere odaklanılmaktadır.
- Kararlar geçerli ve işletmede paylaşılan bilgiler doğrultusunda alınmaktadır.
- Amaçlar ve ölçümler açıkça belirlenmektedir.
- Çapraz iletişim ve çalışanlar arasında işbirliği duygusu yaratılmaktadır.
- Çatışmalar açıkça ortaya konmakta ve çözüm yolları yöneticiler ve çalışanlarca birlikte aranmaktadır.
- Geribildirim işletme içinde düzenli olarak yapılmaktadır.
- Çalışanlar açısından risk, büyüme ve gelişme için fırsat olarak algılanmakta ve işletmede yapılan hatalardan öğrenme anlayışı yaygın olmaktadır.
- Kötü performansların nedenleri araştırılmakta ve düzeltilmesi için çözüm yolları ortaya konulmaktadır.
- Geleneksel anlayışın aksine yenilikçilik ön plandadır, çalışanlar yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.
- Güçlendirilmiş personel işleri nasıl yapacakları ilişkin konuda kendilerini serbest hissetmekte ve fikirlerini rahatça söyleyebilmektedir.
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir ve buna göre dikkatli davranır.

---

<sup>56</sup>W. Kolarik ,**Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools**, Mc Graw Hill, Usa, 1995, s. 801.



- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda bilgi sahibi olur.<sup>57</sup>.

### **1.10. Personel Güçlendirmenin Yararları**

**Personelin örgüte güveni ve bağlılığı artar:** Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güveninin artmasıdır. Personel, işletmenin kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Güçlendirilmiş çalışanın işine, örgütüne ve mesleğine olan bağlılığı da artış gösterecektir<sup>58</sup>.

**Yöneticinin başarısı artar:** Yönetici örgütsel gücünü paylaşıp personelinin güçlendirdiğinde, gücünde azalma değil aksine artma olacaktır. Çünkü işletmede çalışan herkes daha iyi iş yaptığında doğru orantılı olarak yöneticinin başarısı da artacaktır<sup>59</sup>.

**Çalışanların yaratıcılığı artar:** Güçlendirme, çalışanları karar almaya sevk etme bununla birlikte risk almaya ve yeni şeyler denemeye özendirir. Bu da yaratıcılıklarının artmasında önemli etkidir<sup>60</sup>.

**İşletmenin verimliliği artar:** Personel güçlendirmenin uygulanmasındaki en önemli kazançlarından biri çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve motive olan çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunurlar<sup>61</sup>.

**Müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmeyi sağlar:** Çalışana işin sahibi olduğu hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyabilir, hem de işini zevkle yapabilir. Güçlendirilen personel müşterilerle ilgilenme konusunda daha sıcak, samimi olabilir. Müşteriler, çalışanlardan açık bir şekilde ihtiyaçlarının hızlı şekilde karşılanmasını ve

---

<sup>57</sup>Selen Doğan, “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13 (2), 2006, s. 169.

<sup>58</sup>D. Breeding, “Worker Empowerment: A Useful Tool For Effective Safety Management”, **Occupational Health and Safety**, 65 (9), 1996, s. 16.

<sup>59</sup>Rosabeth Moss Kanter, **Men and Woman of the Corporation**, Basic Books: USA, 1997, s. 65.

<sup>60</sup>G.M Spreitzer, ve D, Doneson, “Musings On the Past and Future of Employee Empowerment”, **Handbook Of Organizational Development**, 1, 1-24, 2005, s. 1.

<sup>61</sup>Doğan, 2006b, a.g.e, s. 175

ilgilenilmesini istemektedirler. Personel güçlendirme bunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır<sup>62</sup>.

**Öğrenen bir organizasyon olmasını sağlar:** Personel güçlendirme ile yöneticiler yetkilerini çalışanlara devrettiğinde, personeller daha fazla sorumluluk almalarıyla daha iyi öğrenmek için çaba gösterecekler ve öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyeceklerdir<sup>63</sup>.

**İşletmenin kârının artmasını sağlar:** Yapılan araştırmalar, güçlendirilmiş personelin güçlendirilmeyenlere oranla daha fazla kâr getirdikleri tespit edilmiştir. Personel güçlendirme üretkenliği arttırarak, genel giderlerini azaltır<sup>64</sup>.

Personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- İş veriminin yükselmesi,
- Bireyler kendi sorumluluğunu üstlendiğinden, işlerin belirli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- Personelin daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- Personelin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkması,
- Yüksek derecede işbirliği ve ekip çalışması,
- İş tatmininin yüksek düzeye çıkması,
- Kurum yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması,
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu
- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,

<sup>62</sup>Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, ss.20-21.

<sup>63</sup>Selen Doğan, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 29, 2003a, s.196.

<sup>64</sup><http://www.iusb.edu/~journal/2000/fragoso.html> Erişim: 14.12.2011 .

- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi<sup>65</sup>.

### 1.11. Personel Güçlendirme Konusu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Personel güçlendirme endüstri işletmelerinden hizmet işletmelerine ve hizmet işletmelerinin önemli bir sektörü olan turizm işletmelerine kadar hemen her sektörde uygulanabilecek bir yönetim uygulanması şeklindedir.

Personel güçlendirme, modern şekliyle, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır ve dönemin etkili bilim adamları tarafından savunulmuştur. Örgütlerde güçlendirilen iş görenin diğer iş görenlere rehberlik etmesi, iş görenlere sorumluluk verilmesi ve örgütlerin amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için personelin güçlendirilmesi önerilmiştir.

Personel güçlendirmeyle ilgili olarak ülkemizde daha önce yapılan çalışmalardan bazıları;

Akhan (2002), örgütsel değişim ihtiyacı karşısında personel güçlendirmenin zorunluluğu üzerinde durmuştur. Değişime olan direncin kırılmasında ve çevre şartlarındaki değişime, örgütün personel güçlendirme ile daha çabuk adapte olabileceği sonucuna varmıştır<sup>66</sup>.

Erdil ve Keskin (2003), güçlendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yoluyla gerçekleştirdikleri bu araştırmalarının sonucunda; güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak güçlendirme ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmişlerdir<sup>67</sup>.

Zencir (2004), otel işletmelerinin bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme uygulaması için uygunluğunu ve buradaki yöneticilerin personel güçlendirme yönetim

<sup>65</sup> Acar, a.g.e.,s.145; Canan Çetin ve Günay Gürcan, "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul: İ.U. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları. 2001, s. 762.

<sup>66</sup> G.Akhan, "Örgütsel Değişim İhtiyacı Karşısında Personeli Güçlendirmenin Zorunluluğu (Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2002, ss.7-26.

<sup>67</sup> O. Erdil ve H. Keskin, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1), 2003, ss. 7-24.

uygulamalarına bakış açısını araştırmıştır. Bir yüksek lisans tezi olan araştırmanın sonucunda otel işletmelerinin personel güçlendirme yönetim uygulamaları için uygun olduğunu ve yöneticilerin de personel güçlendirme tekniğini işletmelerinde uygulama fikrine olumlu baktığı sonucuna ulaşmıştır<sup>68</sup>.

Arda (2006), banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiş, güçlendirme ile daha hızlı ve iyi hizmet olgusunun sağlanmasında büyük rol oynadığı tespit edilmiştir<sup>69</sup>.

Çavuş (2006), küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde faydalanabilmek için bir zorunluluk olan personel güçlendirme kavramının sosyal boyutunu da göz önünde bulundurarak ele almış olduğu çalışmasında, personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmasının sonucunda, personel güçlendirmenin ve onun sosyal yapısal boyutlarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkilerinin olduğu bununla birlikte de işletmelerin başarısını etkilediği görülmüştür<sup>70</sup>.

Özaksu (2006), personel güçlendirmenin kara kuvvetleri birliklerinde ne ölçüde uygulandığını sorgulamış ve uygulanma seviyesi ölçülmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda Kara Kuvvetleri birliklerinde personel güçlendirme yüksek seviyede uygulanmaktadır<sup>71</sup>.

Şahin (2007), ege bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmış ve araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini ve

---

<sup>68</sup>Ebru Zencir, “**Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

<sup>69</sup>Selin Arda, “**Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

<sup>70</sup>Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 20, 2008, s. 229-244.

<sup>71</sup>Özgür Özaksu, “**İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir<sup>72</sup>.

Seçgin (2007), hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin personel güçlendirmeyi ne derece uyguladıklarına ilişkin araştırmasını Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yaparak, elde edilen bulgulara göre de gereken düzeyde uygulanmadığı görülmüştür<sup>73</sup>.

Işın (2009), psikolojik personel güçlendirmenin, iş görenin iş tatminine olan etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmasında, “İşyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” ana hipotezi red edilmiştir ve bu ilişki doğrulanmıştır<sup>74</sup>.

Ala (2010), örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde, personeli güçlendirmenin etkisini tespit etmek ve bu etkide etiksel değer ve davranışın rolünü belirleme konusunda yaptığı çalışmasında; Isparta ilinde 195 kişiye anket uygulamış bunun sonuçlarına göre de güçlendirme değişkeninin ÖVD üzerindeki etkisinin tamamıyla etiksel değer ve davranış değişkeni aracılığıyla sağlandığı sonucuna varmıştır<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup>Nilüfer Şahin, “**Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

<sup>73</sup>Yılmaz Seçgin, “**Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

<sup>74</sup>A.F Işın, “**Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama**” Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

<sup>75</sup>Şükran Ala, “**Personel Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE LİDERLİK

#### 2.1.Liderlik Tanımı

Lider ve liderlik kavramları hakkında bugüne kadar; araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularında kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı tanımlamalar yapma yolunu tercih etmeleri nedeniyle, bugün literatürde lider ve liderlik kavramları ile ilgili çok sayıda tanıma rastlanılmaktadır.

Liderlik üzerine farklı yazarlar tarafından yapılan tanımların bazıları şunlardır<sup>76</sup>;

Liderlik, “ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır”.

Liderlik, “iletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme sürecidir”.

Liderlik, “önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir”.

Liderlik, “belirli koşullar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli birey ya da bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyetidir”.

Liderlik, “bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli bir yönde davranmaya teşvik etme sürecidir”.

Liderlik, “hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer çalışanlarını yönlendirme ve motive etme yeteneğidir”.

Liderlik, “bir ya da birden çok kişiyi tüm bağlılık ve yetenekleriyle, belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.

Bu tanımlardan yola çıkarak liderliği şu şekilde tanımlayabiliriz; “İşletmenin, belli bir amaca ulaşması için çalışanlarını ve sahip olduğu kaynaklarını, kişisel yetenekleriyle, en iyi şekilde organize edip, yönetebilme sürecidir”.

---

<sup>76</sup>Erkan Taşkıran, “**Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 35.

## 2.2.Liderliğin Önemi

Hennessey (1998) 'e göre, liderlerin, görev yaptıkları örgütün başarısızlığında ya da başarılı olmasında anahtar rolü üstlendikleri hususunda kesin bir görüş birliği vardır<sup>77</sup>.

Günümüz rekabet koşullarında iş görenleri ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personelin işinden tatmin sağlmasına katkı verebilir<sup>78</sup>.

Genellikle, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetler bakımından rekabet ettikleri düşünülür, oysa işletmeler ürün ve hizmetlerden çok, sahip oldukları liderler bakımından daha güçlü rekabet edebilmektedir. Örneğin, liderler işletmelere, buldukları pazarda yeni olabilecek farklı bir ürünün oluşturulmasında fikir verebilir. Bu sayede de işletme farklılık yaratarak rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca, etkin bir lider çalışanlarının daha başarılı olmasını sağlayabilir ve böylece işletme de daha verimli ve etkin bir hale dönüşür. Bu nedenlerden dolayı kendine güvenen, cesur, iletişim gücü kuvvetli, vizyonları ile insanları peşinden sürükleyen ve yaratıcı liderlere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler, en alt kademede dahi liderlik vasıflarına sahip iş görenlerin bulunması gerektiğinin farkındadır. Çünkü zorlu rekabet koşulları bu durumu zorunlu kılmaktadır<sup>79</sup>.

## 2.3.Liderlik Özellikleri

The Leadership Challenge adlı eserlerinde Amerikalı Kouzes ve Barry Posner (1997), kendi ifadeleriyle, örnek liderliğin beş temel özelliğini şu şekilde ortaya koymuşlardır<sup>80</sup>;

- Liderler gidişata karşı koyarlar, fırsat kollarlar, devamlı suretle diğer insanları kendi sınırlarını aşma konusunda yüreklendirerek risk alırlar.
- Liderler ortak vizyon telkin ederler. Ulaşılabilecek bir gelecek tahmininde

<sup>77</sup>J. Thomas, Hennessey "Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?", **Public Administration Review**, 58 ( 6 ), 1998, s. 524.

<sup>78</sup>Dilaver Temgillioğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), 2005, s. 43.

<sup>79</sup>Taşkıran, a.g.e., ss. 39-40.

<sup>80</sup>John Adair, **Etkili Motivasyon İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?** John Adair Yönetim Serisi:3, İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılık, 2003, s. 122.

bulunurlar ve insanları bu yeni yönde ilerlemeye ikna ederler.

- Liderler izlenecek yola model teşkil ederler. İnsanlara, kendi davranışlarıyla iyi bir model sunarlar ve küçük kazançlar planlayarak sürecin işlenmesini sağlarlar.
- Liderler bir anlamda yürekleri ateşlerler. Bireysel katkıları görürler, takdir ederler ve takım başarısını ödüllendirirler.

Çeşitli araştırmaların neticelerine göre başarılı liderlerin aşağıdaki rolleri oynamaları beklenmektedir<sup>81</sup>;

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştirmek,
- Üst, ast ve iş görenleriyle olumlu bir haberleşme ortamı sağlamak,
- Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- Örgütü başarıyla temsil etmek,
- Örgüt içindeki informal grupları çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarını objektif ölçütlerle değerlendirmek,
- İnisiyatif kullanabilmek,
- Yetkilerini ve kuvvetini dengeli bir şekilde kullanmak,
- Görevini uygulamada astları arasındaki koordinasyonu sağlamak.

Personel güçlendirme sürecini yöneten liderin özelliklerini, yaptığı davranışları daha ayrıntılı şekilde incelemek, konunun daha iyi kavranmasını ve böylelikle rahat uygulanmasını sağlayacaktır. Bir liderde bulunması gereken önemli özellikler başlıklar halinde aşağıda ele alınmıştır;

### **Paylaşılabilir Bir Vizyona Sahip Olmalı:**

Vizyon, işletmenin ayrılmaz parçasıdır. Vizyon bir ileri görüşlülük olup, geleceğin düşünülmesini, gelecekteki fırsatların araştırılmasını, bugünün çıkarları yerine uzun gelecekteki çıkarların dikkate alınmasını ve işlerin buna göre planlanıp yürütülmesini ifade eder<sup>82</sup>.

Paylaşılabilir bir vizyon yaratmak ve geliştirmek ve bu vizyona yönelik hedefler koymak ve bunların da takım içerisinde yayılmasını ve çalışanlar tarafından da içselleştirilmesinin sağlamak liderin en önemli görevleri arasında yer alır. Lider

<sup>81</sup> Aytek Bintuğ, **İşletme Yönetimi**, Ankara, 1983, s. 85.

<sup>82</sup> [http://www.turkiyeinternette.com/haber/2442-pazarlama-is-hayatinda-vizyon\\_nedir\\_.html](http://www.turkiyeinternette.com/haber/2442-pazarlama-is-hayatinda-vizyon_nedir_.html), Erişim: 28.12.2011.



vizyonunu dillendirmeyi çok iyi bilmeli ve bu vizyonu astları ile paylaşmalıdır. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgüt vizyonunu açıkça dile getirmektir. Liderler aynı zamanda bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanlarının da fikirlerini almak suretiyle bu vizyona katılımlarını ve onların da bu vizyonu tutkuyla desteklemelerini sağlarlar<sup>83</sup>.

### **Tutarlı Olmalı**

Lider, belirlediği vizyon ve hedeflerinde tutarlı olmalı, sonuç alınıncaya kadar planını uygulamakta ısrar etmeli ve bu kararlılığını açık şekilde göstererek kendisini izleyen insanların güvenini sağlamalıdır. Lider kararlılığını çalışanlarına ya da başkalarına disipline etmek için değil, ilham vermek ve motive olmalarını sağlamak amacıyla kullanır<sup>84</sup>.

### **Özgüveni Olmalı ve Risk Alabilmeli**

Lideri lider yapan en önemli özelliklerden biri de özgüveninin olup riskler alabilmesidir. Kendine güvenir ve gelecekteki pazarları ve stratejik fırsatları göz önünde tutarak konuları ele alır, bazı belirsizliklere rağmen de fırsat maliyetlerini ve başarısızlık maliyetlerini de iyi değerlendirerek seçim yapmak ve bazı riskleri üstlenmek yükümlülüğünü taşımaktadır<sup>85</sup>.

### **Duygusal Zekâya Sahip Olmalı**

İyi bir lider durumlar karşısında duygularını denetleyebilmeli ve duygularını başka yöne çevirebilmelidir. Acil durumlar karşısında da, panik ve korkuya kapılmadan soğukkanlılığını koruyabilmeli ve olayları mantık çerçevesinden çözebilmeyi başarabilmelidir<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup>Mehmet İnce ve diğerleri “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri“, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (11), 2004, s. 440.

<sup>84</sup>Yeşim Toduk Akiş, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, s. 66.

<sup>85</sup>Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 236.

<sup>86</sup>Çoşkun Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s. 35.

### **Kendini Geliştirmeli**

Liderler, yaptığı ya da yönettiği işi iyi bilmekle beraber, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye her zaman açık olmalıdır<sup>87</sup>.

Liderler bilgi toplamada ve davranışlarını yönlendirmede sürekli gelişmeyi sağlamak zorundadırlar. Çünkü dünya bilgiyi hızla üretirken, liderlerin de bir yandan bu hıza yetişmek için performans göstermeleri, dünyayı daha iyi anlamaları ve daha bilgili olarak yönetimde yer almaları gerekir<sup>88</sup>.

### **Yaratıcı Olmalı**

Liderin kendisi yaratıcı olmakla birlikte, örgüt içerisinde de yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edici bir anlayış taşınmalı; işgörenlerin, işte kendilerini özgür hissetmelerini, yaratıcı olmalarını, alışılmış kalıpların dışında düşüncelerini koçluk yaparak sağlamalı ve desteklemelidir<sup>89</sup>.

Yenilikçilik özelliği taşıyan lider ;

- Problemlere farklı çözümler getirecek yeni düşünce ve yaklaşımlar sunar,
- Genel kabul gören düşünce ve davranış normlarının dışına çıkar,
- Yeni yaklaşımları dener,
- Yeni fikirler üretir,
- Bir düşünce yada vizyonu teşvik eder,
- Girişimcidir ve yeni fikirleri kovalar<sup>90</sup>.

### **Olumlu Bakış Açısı Olmalı**

Olumsuz bakış açısına sahip bir lider, performansları düşük, kendi gibi olumsuz bir bakış açısına sahip bir örgüt yaratırken, her durumda bardağın dolu tarafını görebilen olumlu düşünebilen lider ise her türlü durum karşısında meydan okumayı becerebilen, iyi performansların gösterildiği, ortak değerlerin paylaşıldığı bir örgüt kültürü yaratır<sup>91</sup>.

<sup>87</sup>Herb Kelleher, **Liderlik Konusunda En İyi Ders, Liderden Lidere**, (Çev: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), İstanbul: Mess Yayınları, 1999, s.51.

<sup>88</sup>Gönül Ülker, “**Yönetici ve Lider**”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, (1), İstanbul: Deniz Harp Okulu,1997, s. 220.

<sup>89</sup>Kelleher, a.g.e, s. 51.

<sup>90</sup>Akiş, a.g.e,s. 298.

<sup>91</sup>Çoşkun Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, (2003), s. 32.

### **Koçluk Rolü Üstlenmeli**

Çalışanlara hükmederek disipline etme çabası artık günümüzde başarılı bir yönetim biçimi olarak görülmemektedir. Bu anlamda çalışanlar diktatör yönetici yerine, kendilerine koçluk yapacak liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Koçluk rolü üstlenen lider, çalışanın anlamlı ve net hedefler belirlemesini, hedeflerinin kendi değer ve vizyonuna uygun olmasının tespitinde ve bu hedeflere doğru etkin adımlar atmasını sağlamalıdır. Böylelikle hem çalışanın motivasyonunu sağlar, hem de yaratıcılığını artırır<sup>92</sup>.

### **İletişim Becerisi Olmalı**

Gerçekleştirilen ya da planlanan her türlü faaliyetin başarıya ulaşabilmesinin temel koşulunu şüphesiz ki iletişim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesi oluşturmaktadır. Yönetimle ilgili verilen tüm kararlar, ulaşılan sonuçlar, olumlu veya olumsuz gelişmeler, işletmedeki ilgili kişilere doğru şekilde aktarılmadıkça bir şey ifade etmemektedir<sup>93</sup>.

Lider, organizasyon açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. Bu bilgileri birçok alana ulaştırılmasını sağladığı için çalışanların ihtiyaçları üzerinde dikkatle düşünmek zorundadır. Aksi takdirde takım çalışması olumsuz etkilenecektir<sup>94</sup>.

Lider, çevresindeki farklı fikirlere ve küçük hatalara karşı hoşgörülü olmalıdır. Yapılan her şeyi sert karşılaması durumunda, iş görenler, görüşlerini açıklamak konusunda isteksiz davranacak, netice olarak da lider ile iş gören arasındaki iletişim ve güven ortamı zayıflayacaktır<sup>95</sup>.

Liderlerin iletişim kurarken sahip olması gereken özellikleri: Samimi olmaları, mütevazî bir yaklaşım sergilemeleri etrafındakilere, insanlara sevgiyle ve anlayışlı şekilde yaklaşmaları, ilişki kurma konusunda güçlük çekmemeleri, her koşulda enerjilerini en yüksek seviyede tutmaya çalışmaları... vb. şeklinde sıralayabiliriz.<sup>96</sup>

<sup>92</sup> [http://www.mertolcer.com/koçluk\\_nedir.html](http://www.mertolcer.com/koçluk_nedir.html), Erişim: 28.12.2011.

<sup>93</sup> Azim Öztürk, **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**, Adana: Nobel Kitabevi, 1998, s. 66.

<sup>94</sup> B.R. Maddux, **Takım Kurma**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 60.

<sup>95</sup> Akiş, a.g.e.,s. 93.

<sup>96</sup> Seyit Başkonak, "Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 17.

### **Etkili Takım Oluşturmalı**

Lider, her şeyden önce takım üyelerine bilgi ve rekabet yeteneklerini geliştirme şansı vermeli, aynı zamanda kendini bilgisinin de yeterli olmasını sağlamalıdır. Lider olarak takımını ortak bir hedefe ulaştırmak için sorumluluk duygusunu geliştirmek zorundadır.

İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip olduklarında kendilerini önemli ve gerekli hissederler; çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içine girerler ve sorumluluk alırlar. Becerilerini gösterme olanağı verildiğinde de görevlerinden daha etkin ve kontrollü olurlar<sup>97</sup>.

### **2.4. Personel Güçlendirme Sürecinde Liderlerin Davranışları**

Geleceğin yöneticileri için geleneksel yönetici tanımından çok farklı olarak tanımlar yapılmaktadır. Buna göre geleceğin liderleri çalışanların ve işletmenin işlerini kolaylaştırıcı, işletmede yapılan bütün davranışları değerlendirici, geleceğe ilişkin öngörülerini olan, çalışanlara emirler değil tavsiyeler veren, çalışanları anlamaya çalışan, model oluşturabilen ve yönlendirici lider olarak tanımlanmaktadır<sup>98</sup>.

Liderlerin personel güçlendirme uygulama sürecinde daha ayrıntılı olarak yapmaları gereken davranışları şöyle sıralayabiliriz<sup>99</sup>;

- Liderlerin personel güçlendirmeyi uygulayabilmesi için öncelikle kendilerini güçlendirmeleri gerekmektedir.
- Liderler işletmede üretilen ürün ve hizmetler hakkında detaylı bilgiye sahip olmalı, ayrıca çalışanlarına rehberlik ve açıklama yapabilecek düzeyde özel bilgi ve deneyim sahibi de olmaları gerekmektedir.
- Liderin personel güçlendirmeyi çalışanlarına benimsetebilmesi için de eski sistemin neden terk edildiğini, yeni sistemin avantajlarını çalışanlarına doğru şekilde açıklaması gerekmektedir.

<sup>97</sup> Mehmet İnce ve diğerleri "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (11), 2004, s. 441.

<sup>98</sup> J.A.Conger, "The Brave New World of Leadership Training", **Organizational Dynamics**, 21(3), 2003, ss. 57-58

<sup>99</sup>Ebru Zencir, "**Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme : Ankara'da Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, ss. 53-54.

- Liderlerin çalışanlarına iş ile ilgili öneriler sunmalarına olanak vermesi ve yapılan işe katkı sağlayacaklarının bilincini içlerinde uyandırmaları gerekmektedir.
- Liderler çalışanlarını yüreklendirmeli ve sorumluluk vermeleri gerekmektedir, sorumluluk verdikleri işlerde de başarılı olmalarını sağlayacakları kaynakları çalışanlarına sunmalıdır.
- Çalışanların yaratıcılığını arttırıcı imkânlar sağlanmalı ve yüreklendirilmelidirler. Daha sonra içlerinden başarılı olanları diğer çalışanlara örnek gösterilerek, öğrenme isteği yaratılmalıdır.
- Liderler çalışanlarıyla ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmalı, onların kişiliklerini, ilgi alanlarını, işteki tercihlerini dikkate almalı ve onları bu durumlara göre işe yerleştirerek işe ve işyerine bağlılığını arttırmalıdır.
- Çalışanların yönetime ve lidere güvenmesi önemli bir unsur olmasından dolayı liderlerin davranışlarında tutarlı olması, güven ortamı yaratması önemlidir.
- Liderlerin geleneksel yönetim anlayışında yer alan yukarıdan aşağıya giden politikayı kaldırmalıdır. Çalışanlar işletmede kontrol sahibi olmalıdırlar. Çalışan kendi çalışma çizelgelerini hazırlayabilmeli, tatil tarihlerini belirleyebilmeli ve işleriyle ilgili ihtiyaçları olan araç ve gereçleri hazırlanması gibi kolaylıkların sağlanması gerekmektedir.

Güçlendirici lider davranışı konusunda Konczak, Stelly ve Trusty (2000) güçlendirici lider davranışını yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere altı boyutta incelemişlerdir<sup>100</sup>. Bunları ayrıntılı olarak şöyle açıklayabiliriz;

#### **2.4.1.Yetki Verme**

Güçlendirmenin esas işi, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatlarını görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısaca işin sahibi haline getirmektir<sup>101</sup>.

<sup>100</sup> Arslantaş, a.g.e.,s. 229.

<sup>101</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 410.

Personelin herhangi bir görevde, görevlerini başarıyla tamamlamaları için, yeteri kadar ya da uygun miktarda yetkiyle donatılması gerekir. Yetki ayrıca, bir görevi tamamlamak için herhangi bir kaynağı kullanma becerisini de kapsar<sup>102</sup>.

Güçlendirmenin amacı, çalışana yetki ve kaynak ile hareket özgürlüğü yaratarak koşulsuz müşteri memnuniyeti hedefi doğrultusunda, çalışanları güçlendirme eğitiminden geçirerek yetki ve kaynak sağlayabilmektir.<sup>103</sup>

#### 2.4.2.Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de, yetkinin diğeri yüzü olarak adlandırılabilir olan sorumluluktur. Sorumluluk kavramı burada işletmede bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, iş görenlere yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır<sup>104</sup>.

Güçlendirilmiş iş görenler, işleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve sonuçta bu kararların olumlu veya olumsuz çıktılarında yine kendileri sorumludurlar. Buradan çıkartılması gereken ise iş görenin neden olduğu olumsuzluklardan dolayı cezalandırılması değil, aksine işleriyle ilgili tüm aşamalarda karar, uygulama ve sonuçlar bakımından sorumluluk duygusu sahibi olmalarının gerekliliğidir<sup>105</sup>.

#### 2.4.3.Kendi Başına Karar Verme

Marrow ve diğeri, çalışanlara kendi işleri hakkında güvenerek mantıklı kararlar yetkisi verdiğinde, üretkenliğin % 14 arttığını görmüşlerdir<sup>106</sup>.

<sup>102</sup> Robert Nelson **Yetki Verme**, İstanbul: Hayat Yayınları. 1999, s. 31.

<sup>103</sup> Ömer Sadullah, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 27 (2), 1998, s. 43.

<sup>104</sup> Arda,a.g.e., s. 28.

<sup>105</sup> Cem Pektaş, "**Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s. 44.

<sup>106</sup> Dimitri Pojidaeff , "The Core Principals of Participative Management" **Journal For Quality and Participation** , USA. 1995, s. 45.

Personel güçlendirilme de karar verme yetkisi, iş görenin, herhangi bir yöneticinin onayını almadan ve kararlarının red edilmesi söz konusu olmadan karar verme yetkisine sahip olması anlamındadır. Güçlendirilmiş bireyler ya da takımlar, yapılacak işin planlanması, yeni ekipman seçilmesi, müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması, kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin kesilmesi gibi konularda karar verme yetkisine sahip olurlar<sup>107</sup>.

#### **2.4.4.Bilgi Paylaşımı**

Gerekli bilgilerin personele aktarılması sonucunda çalışanların yetkilerini tam anlamıyla kullanarak işbirliği isteklerinin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu anlayışa sahip olan işletmelerde, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına, işlerini en iyi şekilde yapabilme konusunda ihtiyaç duydukları her türlü bilgi verilmektedir. Çalışan grup ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması sonucunda daha etkili biçimde faaliyetlerini yerine getirecek ve aynı zamanda onu kontrol edebilme imkanına kavuşacaktır. Bu durum çalışanların daha fazla sorumluluk alabilmelerine olanak sağlayacağı gibi güven ortamının gelişmesini ve daha yaratıcı olmalarını yani yeni fikirler üretebilmelerini de mümkün kılacaktır.<sup>108</sup>

Bilgi paylaşımının gerçekleşmemesi veya yetersiz kalması durumunda iş görenler, faaliyetlerinin sonuçlarını veya bu sonuçlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. İş görenler işletme içerisinde rüzgârın ne yönden estiğini bilmek isterler. İş görenlere bilgilerin doğru olarak sunulması durumunda ise kafalarındaki soru işaretlerine doğru cevaplar bulabilme imkanına kavuşacaktır. İş görenlerin bilgiye erişmeleri olanaklı kılındıkça işbirliğine eğilimleri artacak ve güçlendirmeyi daha etkin kullanabilmeleri mümkün olabilecektir. Başka bir anlatımla, bilgiler iş görenlerden gizlenmemeli ve her iş gören işi için gerekli olduğuna inandığı bilgileri elde edebilmeli ve işini geliştirmek için kullanabilmelidir<sup>109</sup>.

Çalışanların örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda buldukları ölçüde, bağlılıkları yükselecektir. Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi ise bilgilendirilme derecelerine bağlıdır. Bilgilendirme, çalışanları güçlü

---

<sup>107</sup>Brower, a.g.e., s. 14.

<sup>108</sup>Hüseyin Özgen ve Murat Türk, a.g.e., s. 80.

<sup>109</sup>Sadullah, a.g.e., s. 44.

hale getirir. Çalışanlar böylelikle alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili bireyler haline gelirler.<sup>110</sup>

#### 2.4.5.Beceri Geliştirme

Yetki ve sorumluluğun dağıtılmasına karşın şayet çalışanlar onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu vermek pek de istenilen türden sonuçlar vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan işletmelerde karşılaşılan bir problem değildir, aynı zamanda hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da çok kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>111</sup>.

Yeterli eğitimin sağlanması, kişilerin karar almalarında, diğer işleriyle ilgili faaliyetleri yapmalarında, yetkilerini etkin bir biçimde kullanarak sorumluluklarının bilincinde olup gereken görevleri tam ve zamanında başarıyla yapabilmelerinde önemli bir yer tutar. Eğer örgütler, yeni işin gerektirdiği yeterli eğitimi sağlayamazlarsa karar verme yetkisinin devredilmesinin tek başına bir işe yaramayacağını bunun sonucu olarak da, kişinin kendisini yetersiz hissetme durumunun ortaya çıkabileceğini unutmamalıdır.<sup>112</sup>

#### 2.4.6.Yenilikçi Performans İçin Koçluk

Personel güçlendirmede, yöneticiler yetkileri çalışanlara paylaşmasına rağmen kendisinin de bazı önemli bir rollere sahip olduğunu anlamalıdır. Bu roller mentör, koç ve kolaylaştırıcılıktır<sup>113</sup>.

Personel güçlendirmede koçluk stratejileri olarak ifade edilen ve dikkat çekilen bazı noktalar şunlardır ;

- Çalışanlar arasında vurguladıkları güveni, yüksek performans beklentisi ile birleştirmek,
- Çalışanların karar verme sürecine katılımını desteklemek, bunun için onları teşvik etmek,
- Bürokratik sınırlardan kendi kendini yönetmeye geçişi sağlamak,

<sup>110</sup>Azım Öztürk ve Fatih Özdemir, “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17 (1-2), 2003, s. 198.

<sup>111</sup>Şahin, a.g.e., s. 18.

<sup>112</sup>Stephan Robbins, “**Örgütsel Davranışın Temelleri**”, Eskişehir: Etam A.Ş.,1994, s. 429.

<sup>113</sup>Doğan, a.g.e., s. 130



- İlham verici ve anlamlı amaçlar belirlemektir<sup>114</sup>.

Personel güçlendirmede yöneticinin diğer bir rolü de mentörlüktür. İşletmelerde deneyimli yöneticiler, resmi veya resmi olmayan programlar çerçevesinde, genç ve deneyimsiz yöneticilere mentörlük yaparak bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Personel güçlendirmede yönetici kendi rolünü yardımcı olmak olarak görmelidir. Yani üstler astlarının potansiyelini görmeli ve bu potansiyeli kullanabilmelerine yardımcı olmaya çalışmalıdır.

Personel güçlendirmede mentör olarak yöneticinin görevleri ise şunları yapmaktır;

- Çalışanların yetenek düzeylerini saptamak,
- Başarılabacak amaçla ilgili bilgileri paylaşmak ve bu amacın işletmenin tamamı için neden önemli olduğunu bildirmek,
- İhtiyaç durumlarına göre çalışanlara eğitim vermek,
- Çalışanların yetenek düzeylerine bağlı olarak, onlara gerekli olan nezaretçi desteğini sağlamak,
- Düşük yetenek düzeyine sahip çalışanlara görevlerine yönelik talimatlar vererek, yön göstermek,
- Bazı yeteneklere sahip, fakat deneyim ve motivasyonu olmayan çalışanların görevlerini yerine getirirken onlara özel ders vererek yardımcı olmaktır<sup>115</sup>.

## 2.5. Personel Güçlendirmede Liderlerin Karşılaştığı Engeller

Personel güçlendirme amaçları ile örgüt kültürü ile uyuşmayan bazı işletmeler bulunmaktadır. Çalışanların birbirine bağlı olmadığı, işletme yöneticilerinin örgütsel amaçları paylaşmakta başarısız oldukları veya çalışanların cezalandırılmaktan korktukları bir örgüte personel güçlendirme uygulamalarının devreye sokulmasından olumlu sonuç elde edilmesi mümkün değildir<sup>116</sup>.

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden

---

<sup>114</sup>Doğan, a.g.e., ss. 131-132.

<sup>115</sup>Doğan, a.g.e., ss. 133-134.

<sup>116</sup>Selen Doğan **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul: Kare Yayınları, 2006a, s. 127.

yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasıdır. Bu, belki kolay olmayacak bir rol değişimidir, ancak denenmesi gerekecektir<sup>117</sup>.

Güçlendirme sürecini engelleyen ve çalışanlara güçsüzlük duygusu veren bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar<sup>118</sup>;

**Örgütsel faktörler:** Belirli örgütsel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri, aşırı düzeyde merkezci yönetilen organizasyon sistemi güçlendirme sürecini zorlaştırır.

**Ödüllendirme sistemleri:** Düzensiz, subjektif değerlemelere açık ödüllendirmeler, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü ve ödüllendirmenin olmaması da güçlendirmeyi engeller.

**İş tasarımı:** Güçlendirmenin önündeki diğer bir grup engel de uygun olmayan iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği ve gerçekçi olmayan hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardan bazılarıdır.

**Yönetici tarzı:** Aşırı kontrole dayalı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanma şeklinde kendini gösteren olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerinde odaklanma şeklinde tutarsız davranışlar güçlendirmenin yönetimden kaynaklanan engellerdir.

Yöneticilerin en önemli eksiklerinden biri, insan yetiştirme konusunda çaba harcamamaları ve eğitime yeterince önem vermemeleridir. Hem alt kademelere güvensizlik nedeniyle ortaya çıkan yetki devredememe hem de meslek ve yöneticilik alanında çalışanların yetiştirilmeleri için rehber olmama davranışı, işletmeleri yetiştirilmiş çalışan sıkıntısı içinde bırakan sebeplerdir.<sup>119</sup>

Yöneticiler açısından güçlendirme problemleri şöyle sıralanmaktadır;

- Yönetici ve çalışan ilişkisinde güç dengesinin değişmesi,

---

<sup>117</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 402.

<sup>118</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 402-403.

<sup>119</sup> Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 46.

- Kontrolü kaybetme korkusu ve yetkilerini astlarıyla paylaşmanın saygınlıklarını gidereceğini düşünmeleri,
- Astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa, işlerini kaybetme korkusu,
- Kendi pozisyonlarının (orta yönetim kademesinin) tamamen ortadan kaldırılması ve küçülmeye gidilmesi,
- Alışık oldukları yönetim modelinde dramatik bir değişime zorlanmaları<sup>120</sup>.

**Çalışanlardan kaynaklanan faktörler:** Çalışanların değişme arzusunda olmamaları da güçlendirmenin önündeki engellerden birisidir. Çalışanlar, güçlendirmenin neticesinde iş yüklerinin artacağını düşünebilirler<sup>121</sup>.

**Maliyeti arttırması:** Personel güçlendirmenin gözle görülür en önemli maliyeli personel seçme ve eğitim maliyetleridir. Üretim hattındaki görülen eğitim anlayışını personel güçlendirme görmemiz mümkün değildir. Çünkü personel güçlendirme anlayışında çalışanları özgür bırakarak yaratıcılıklarını fikirlerini ortaya koyup seçildikleri için bunları yetiştirilmesinin maliyeti daha fazladır. Başta ki liderinde bu personel güçlendirme süreci ile ilgili kendisini yetiştirmesi de ayrıca bir maliyet gerektirir<sup>122</sup>. Örgüt ortamında personel güçlendirmenin önündeki engeller ayrıntılı şekilde tablo 2.1’de verilmiştir<sup>123</sup>;

---

<sup>120</sup>Hatice Sarıaltın ve Aydın Yılmaz “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18, 2007, s. 210.

<sup>121</sup> Özaksu, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>122</sup> Şenel, a.g.e., s. 82.

<sup>123</sup>J.A. Conger ve R. N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practise”, **Academy of Management Review** 13( 3), 1988, s. 477.

**Tablo 2.1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller**

<b>Örgütsel Etmenler</b>	Örgütsel değişim/geçişler Riskli girişimler Rekabetçi baskılar Kişisel olmayan bürokratik iklim Zayıf iletişim/sınırlı ilişki sistemleri
<b>Yönetici Tarzı</b>	Otoriter (yüksek kontrol) Olumsuzluk (hatalar üzerine odaklanma) Yapılan iş ile sonuçlarının nedensel bağının olmaması
<b>Ödüllendirme Sistemleri</b>	Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler) Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü Yenilikçiğe dayalı ödüllerin düşüklüğü Ödülün içsel değerinin düşüklüğü
<b>İş tasarımı</b>	Rol belirsizliği Teknik destek ve eğitim eksikliği Gerçekçi olmayan hedefler Düşük iş çeşitliliği İş performansı üzerine doğrudan etkisi olan programlar ve toplantılar içerisinde yer almamak Rutin işlerin fazlalığı Düşük ilerleme fırsatları Üst yönetim ile sınırlı iletişim

**Kaynak:** J.A. Conger ve R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practise", *Academy of Management Review* 13( 3), 1988, s. 477.

### 2.6. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Liderlerin Yaptıkları Hatalar

Personel güçlendirme uygulamalarında, ne kadar çaba sarf edilse de başarıya giden yoldan sapmaya sebep olabilecek hatalar vardır. Bu hatalar, uygulamaya iyi niyetle ve çok çaba ile yaklaşılsa bile, dikkat edilmez ve tekrar edilirse, başarısızlığa sebep olabilirler. Bu hataların en belirgin olanları şunlardır:

- Personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek,
- Güçlendirme ile ilgili parametreleri tanımlamamak,
- Bilgilerin saklanması,
- Yalnız hareket edenleri kendi haline bırakmak,
- Yapılan faaliyetleri takip etmemek, izlememek,

- Unutulan geri bildirim.

Personel güçlendirme uygulamalarında, organizasyonların hazırlık durumlarına ve mevcut yönetim anlayışına göre, daha fazla hata ve engel olabilme ihtimali yüksektir. Güçlendirme uygulamalarına başlamadan önce, sadece burada açıklanan hata ve engelleri ortadan kaldırmanın yeterli olmayacağı, güçlendirme uygulamasının bir yönetim felsefesi haline gelene kadar sabırla uygulanması gereken bir gelişim süreci olduğunu, unutmamak gerekir<sup>124</sup>.

---

<sup>124</sup> Doğan(2003b), a.g.e., s. 85.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.HİZMET SEKTÖRÜ OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE LİDER DAVRANIŞLARI

#### 3.1.Hizmet Sektörü

Hizmet sektörünün aynı zamanda varlık sebebi de olan müşteriyle birebir ilişki içinde olması nedeniyle üretim sektöründen daha farklı bir anlayışla çalışması beklenir. Üretim sektöründe öncelikle amacın kar olmasına karşın hizmet sektöründe birebir ilişkinin doğal bir sonucu olarak öncelikli hedef müşteri tatmininin ön planda tutulması şeklinde olmalıdır. Örgütlerin bu hedefe ulaşabilmeleri için örgüt kültürlerinde müşteri ve müşterinin tatminiyle ilgili değerlere ağırlık verilmesi gereklidir. Çünkü müşteri tatmini/tatminsizliği hizmet anında sağlanırken, üretimde ürün üretildikten sonra ve ancak müşterinin eline ulaştıktan sonra tatmin/tatminsizlik oluşur<sup>125</sup>.

#### 3.1.1.Hizmet Tanımı

Hizmet kavramı çok basit bir ifade ile bir kişi veya kuruluşun bir başka kişi veya kuruluşa sunduğu soyut bir faaliyet veya fayda şeklinde tanımlanmaktadır<sup>126</sup>.

Hizmet soyut bir kavramdır. Herhangi bir şekilde envanteri tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılmamakta, üreticiden tüketiciye direkt geçmekte ve görsellik nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır<sup>127</sup>.

#### 3.1.2.Hizmetin Özellikleri

Hizmetin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler :

- Hizmetler Soyuttur: Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyet olduğu için fiziksel bir boyutu olmayan, beş duyu organıyla algılanamayan ürünlerdir.

<sup>125</sup>Güler Tozkoparan ve Türker Susmuş, Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, **Ege Akademik Bakış**, 1(1), 2001, s.210.

<sup>126</sup>Ertuğrul Tarcan, **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2001, s.4.

<sup>127</sup>H. Assael, “**Marketing Second Service Sector**”, Orlando: The Dryden Press,1993, s.368.

- Heterojenlik: Mallarda üretimde bir standart sağlanmasına karşın, hizmetler üretim zamanına ve kişiye göre değişkenlikler göstermektedir. Çünkü tüketicilerin geçmiş tecrübeleri şuan ki hizmet algılamalarını doğrudan etkilemekte ona göre karar vermektedir. Sonuçta, hizmetin başarısı hizmeti sunanla hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.

- Eş Zamanlılık: Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi gerekmektedir. Çünkü ürün gibi depolanıp başka yere aktarılamaz<sup>128</sup>. Hizmetin özellikleri ayrıntılı şekilde aşağıda tablo 3.1’de verilmiştir<sup>129</sup>;

**Tablo 3.1. Hizmetlerin Tipik Özellikleri**

<b><u>Hizmet Üretimi</u></b>	
Teknoloji	Düşük sermaye malı; daha çok bina yatırımı Bazı hizmetler üst düzeyde nitelik gerektirirken bazıları ise nispi olarak daha az nitelik gerektirir.
İş Gücü	Daha çok geçici ve kısmi süreli çalışacak işgücüne ihtiyaç duyulur. Uzmanlık bilgisi önemli olabilir ancak teknolojik niteliklere nadiren ihtiyaç duyulur.
Üretimin Özellikleri	Üretim sıklıkla devamlılık arz etmez ve ölçek ekonomileri sınırlıdır.
Endüstrinin Örgütlenmesi	Genelde aile şirketlerinin ve kendi hesabına çalışmanın yoğun olduğu küçük ölçekli örgütlenmeler.
<b><u>Hizmet Ürünü</u></b>	
Ürünün Yapısı	Maddi olmayan, sıklıkla bilgi yoğun, depolanması ve transferi güç
Ürünün Özellikleri	Genellikle müşterinin ihtiyacına göre hazırlanır.
Mülkiyet Hakkı	Koruması güç, kopya edilmesi kolay
<b><u>Hizmet Tüketimi</u></b>	
Ürünün Dağıtımı	Çoğu zaman hizmeti sunan veya müşteri karşı tarafın ayağına gitmek zorundadır.
Müşterinin Rolü	Hizmetler üretilirken ve dizayn sürecinde müşterinin gereksinimleri doğrultusunda hareket edilir. Üretimi tüketimden ayırmak güçtür.

**Kaynak:** Naci Gündoğan, “ Hizmetler Sektöründe İstihdam”, **Kamu-İş**, 7(1),2002, s.

<sup>128</sup> A. Eleren, ve diğerleri , Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar** 44 (514), 2007, s. 77.

<sup>129</sup> Naci Gündoğan, “ Hizmetler Sektöründe İstihdam”, **Kamu-İş**, 7(1), 2002, s.2

Hizmet sektörü özellikle müşteriyle birebir ilişki içinde olması nedeniyle üretim sektöründen daha farklı bir anlayışın, davranış şeklinin hakim olması beklenmektedir. Üretim sektöründe daha fazla satış ve fazla kar elde etme ön plana çıkarken hizmet sektöründen ön planda tutulması gereken ise müşteri tatminidir. Hizmet sektöründe rol alan örgütler, müşteri memnuniyeti konusu üzerinde işletmelerinde yapılması gereken çalışmaları yapması, bununla ilgili değerlere ağırlık vermesi gerekir.

### **3.2.Turizm İşletmeleri**

Turizm sektöründe de faaliyet gösteren çok sayıda işletme bulunmaktadır. Tanım olarak turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının neden olduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak ifade edilmektedir<sup>130</sup>.

#### **3.2.1.Turizm Kavramı**

Turizm kelimesinin Latince’de, dönmek, etrafını dolaşmak, geri dönmek anlamına gelen “tornus” kökünden üretilmiştir. Turizmde bir hareket, seyahat, gezme kavramı vardır. Gezme, seyahat etmek, öncelikle para harcamayı gerektirir. Gidilen yerde geçici de olsa bir süre konaklanmalıdır. Bu bilgiler sonucu Sezgin, turizmi şu şekilde açıklamıştır: “Devamlı olarak yaşanan yer dışına, tüketici olarak tatil, dinlenme, eğlence, kültür ve benzeri ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve geçici konaklama hareketine turizm denir.” Buradan da anlaşıldığı gibi gidilen veya ziyaret edilen bölgede, insan ve ekonomik değer artışı olmaktadır<sup>131</sup>.

#### **3.2.2.Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Turizm olayının karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özelliklerde işletmelerin ortaya çıkışının temel sebebini oluşturmaktadır. Nitelikleri ve ihtiyaçları karşılması açısından birbirinden farklı olan bu işletmeleri sınıflandırmakta bu yüzden güçleşmektedir. Bununla beraber, turizm işletmelerini çeşitli açılardan sınıflandırılması imkân bulunmaktadır. Turizm işletmeleri şu şekilde sıralanabilir;

<sup>130</sup>Barutçugil,a.g.e., s. 62.

<sup>131</sup><http://www.uslanmam.com/turizm-amp-gezi-amp-tatil/211075-turizmin-cesitli-tanimlari.html> erişim : 04.01.2012.



**- Konaklama işletmeleri**

- Otel işletmeleri
- Moteller
- Tatil köyleri
- Pansiyonlar
- Kampinger
- Apart Hoteller
- Hosteller

**- Yeme- İçme ve Eğlence İşletmeleri**

- Lokantalar
- Kafeteryalar
- Eğlence Yerleri

**- Seyahat İşletmeleri**

- Seyahat Acentaları
- Tur operatörleri ve Tur toptancıları

**- Rekreasyon işletmeleri**

- Diğer Turizm İşletmeleri<sup>132</sup>.

**3.2.3.Turizm ve İşletmelerinin Önemi**

Turizm özellikle 2.Dünya Savaşı'ndan sonra hızla gelişmiş, daha geniş halk kitlelerine ve uzak mesafelere yayılmıştır. Ülkelerin ekonomilerinde ve özellikle uluslar arası ekonomik ve politik ilişkilerde yarattığı önemli ekonomik ve politik etkiler turizmi kitlevi bir olay haline getirmiştir. Bu durum sadece gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de turizme verilen önemi arttırmaktadır. Turizmin; iş hacmi geliştiren bununla beraber yeni istihdam alanları açan, döviz sağlayan, gelir sağlayan, sosyal ve kültürel hayatı etkileyen, siyasal bakımdan da önemli toplumsal ve insancıl fonksiyonlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bir nitelik kazanması, ülkelerin

---

<sup>132</sup>Emin Arslan,“Otel İşletmelerinde Çalışanların Paraya Olan Tutumunun Mesleki Etik Değerler Açısından İncelenmesi “,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 26.

dikkatinin turizm üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Türkiye'ye baktığımızda turizm sektörünün yapısal değişimi ve gelişmesi 1980'li yılları bulmaktadır. Yapı değişikliği içerisinde uluslar arası standartlara uyum çabasıdır ve son on yıldır bu çabayı göstermektedir. Elde edilen verilere göre de, turizmin Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olduğudur<sup>133</sup>.

Turizm de kişinin olduğu yerden başka yere gitmesi en önemli esaslardan biridir. Turizmi gerçekleştiren kişi gittiği yerde turizm işletmelerinde de mutlaka faydalanacaktır. Özellikle gittikleri yerde konaklama gibi en önemli ihtiyacını karşılayan otel işletmeleri, turizm işletmelerinin en önemli parçası haline gelmiştir.

### 3.3.Otel İşletmeleri

İnsanların birbirlerin farklı sebeplerle yer değiştirmelerinin sonucunda öncelikli olarak konaklama ihtiyaçlarını daha sonra yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap eden ticari işletmelerdir<sup>134</sup>.

#### 3.3.1.Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinin göstermiş olduğu özelliklerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır:

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.
- Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir.
- Otel işletmeciliği dinamiktir.
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir.
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir.
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.
- Otel işletmelerinden satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır<sup>135</sup>.

<sup>133</sup>E. Bulut,“ Türk Turizminin Dünyadaki Yeri ve Dış Ödemeler Bilançosuna Etkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (3), 2000, s. 71.

<sup>134</sup>Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Ankara:Detay Yayıncılık, 2001, s .4.

<sup>135</sup>Şener, a.g.e., s. 14.

### **Otel işletmeleri zamana duyarlıdır**

Otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler diğer sanayi ürünleri gibi stoklanması, saklanması mümkün değildir. Bu sebeptendir ki belli tarihte satılmayan oda otel işletmecisi için zarar olarak görülür.

### **Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir**

Otel işletmelerinde makinelerden çok insan unsuru ön planda yer alır. Çünkü otel ortamında otomasyonun kullanıldığı alanlar sınırlıdır. Bu yüzden müşterilere verilecek hizmetler çalışanların yoğun emek ve çabalarıyla gerçekleşir.

### **Otel işletmeciliği dinamiktir**

Otel işletmeleri insanların sürekli artan ve değişen ihtiyaçları karşısında kayıtsız kalmamalı ve beklenen hizmeti onlara hitap edecek şekilde kusursuz yerine getirmeyi başarabilmelidir.

### **Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir**

Otel işletmeleri haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle yöneticiler iş görenlerinin çalışma süreçlerini buna göre planlamaktadırlar.

### **Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir**

Otel işletmelerinde bulunan tüm departmanlar birbirine bağımlı bölümlerden meydana gelmişlerdir. Bu yüzden çalışan personellerin birbiriyle uyumlu ve yardımlaşarak çalışması söz konusudur. Bir çalışandan kaynaklanan olumsuzluk şüphesiz başka departmanları da olumsuz etkileyecektir.

### **Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır**

Bir otel işletmesinin hizmete açılabilmesi için önceden büyük bir sermaye yatırımını gerektirir. Otel odaları, yeme- içme yerleri vb. yerlerin hazırlanması için gerekli olan malzemeler oldukça maliyetlidir.

### **Otel işletmelerinden satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır**

Otel işletmelerinde hizmetten faydalanabilmek için hem nakit ödeme hem de kredi kartı olanakları sunulmuştur. Yanında fazla nakit para taşımak istemeyen müşteriler için özellikle kredi kartı kullanılmasına imkân verilmesi otel işletmeleri için önemli bir unsurdur.

#### **3.3.2.Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı**

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmasında, iş görenlerin hedefleri ile işletmenin hedeflerini bütünleştirerek motivasyonu sağlayan, sosyal çevrede olumlu imaj yaratmak için faaliyetleri planlayan, yöneten, denetleyen bunların sonuçlarından maksimum kar elde etmeyi de amaçlayan faaliyetler bütünüdür<sup>136</sup>.

#### **3.3.3.Otel İşletmeleri Açısından Yönetimin Özellikleri**

Otel işletmeleri son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olmasıyla nedeniyle, insan gruplarının işbirliği içinde yaptığı sistemlerin düzenli şekilde uygulanmasıyla gerçekleşen bir süreçtir. Bu bakımdan da bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz;

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
- Yönetim yetki ve sorumluluk faaliyetidir<sup>137</sup>.

Otel işletmelerinin yönetiminde bulunan bu özellikler personel güçlendirme yönetimiyle de uyum gösteren özelliklerdir.

#### **3.3.4.Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Uygulaması**

Son yıllarda tüketici ve çalışanların beklentilerinde ve rekabet koşullarında yaşanan hızlı değişimler, birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Böyle bir ortamda

---

<sup>136</sup>Şener, a.g.e., s. 28.

<sup>137</sup>Şener, a.g.e., s. 28.

faaliyette bulunmak zorunda kalan işletmeler bu sorunla baş edebilmenin yollarını aramakta ve hayatta kalma savaşı vermektedir. İşletmeler ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, olağan dışı gelişen olaylar her şeyi altüst edebilmektedir. Bundan dolayı da işletmeler bu değişimlerin üstesinden gelebilmek amacıyla personel güçlendirme çalışmalarına önem vermişlerdir.<sup>138</sup>.

Personelin güçlendirilmesi uygulamaları, hizmet işletmelerinde müşteri ile bağlantı kuran personelin yönetiminde ve etkili çalışmasında önemli bir strateji olarak önerilmektedir. Bu uygulamalar özellikle, karmaşık ve fazla sayıda görevlerden oluşan heterojen hizmetlerin sağlanmasında önemli ve yararlı görülmektedir. Heterojen hizmetler esneklik istemekte, personelin karşılaştığı her bir hizmetin gereklerini yerine getirirken, güç ve özgürlük alanına sahip olması önem taşımaktadır. Özellikle müşteri ile doğrudan ilişki kuran sınır birim çalışanları için bu konu daha büyük önem kazanmaktadır. Hizmet üreten işletmelerde insan kaynakları, mal üreten işletmelerden farklı yönetilmelidir. Buna göre, hizmet sektörü çalışanlarını, hizmet faaliyetlerinin planlanması ve örgütlenmesine dahil etmek, hizmet personelini güçlendirmek, müşterilerin sunulan hizmetten alacağı tatmin üzerinde etkili bir unsurdur. Bu çerçevede, personelin güçlendirilmesine ilişkin uygulamalar, hizmet kalitesine katkı sağlamaktadır. Personelin güçlendirilmesi ile hizmet sektörü çalışanlarına, müşterinin özel ihtiyaçlarına cevap verme ve hizmeti müşteri talebine göre değiştirme olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca, hizmet sektörüne ilişkin çalışmalar, hizmet personelinin performansının işletmeler için rekabet üstünlüğüne dönüşeceğini de ortaya koymaktadır<sup>139</sup>.

Otel işletmelerinde personelin işinin sorumluluğunu alması ve karar alma yetkisine sahip olması; müşterilere daha iyi hizmet sağlanması, kararların daha hızlı alınması ve böylelikle şikâyetlerin daha çabuk çözülmesine katkı sağlayacaktır<sup>140</sup>. Personel güçlendirmenin uygulanması için geçerli sebepler olsa da yine de her işletme tarafından tercih edilmemektedir. Bunun sebeplerinden bazıları şunlardır; iletişimin zorluğu, uygulamaların kesinlik kazanmamış olmaması, çalışanların güçlendirilmesi

---

<sup>138</sup> Zincir, a.g.e., s. 63.

<sup>139</sup> Azize Ergeneli ve Güler Sağlam Arı "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven Ve Güçlendirme Algıları", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 60(1), 2005, s. 129.

<sup>140</sup> D. E Bowen, ve Lawler E. E. , "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", **Sloan Management Review**, 33 (1),1992, s. 33.

için eğitime gereksinim duyulması ve bunun getirdiği bazı zorluklar ve maliyetler işletmeleri bu yönetim şekline uzaklaştırmaktadır<sup>141</sup>.

Otel işletmelerinde meydana gelen şikâyetlerde çalışana verilmeyen yetkisizlik nedeniyle üst yönetime gidilmesi çözüm süresini uzatacak bu da müşteri memnuniyetini azaltarak şikâyet konusu eksiklik yada hatanın büyüyerek daha da kötü bir hal almasına yol açacak ve işletme sırf bu yüzden müşterilerini her an kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Böyle bir durumda ise kaybedilen müşterinin yeniden kazanılması maddi ve manevi açıdan çok güç olabilmektedir. Bununla birlikte yetkilendirmenin yetersiz olması, personel açısında da moralsizliğe ve motivasyonsuzluğa neden olacaktır. Personele yetki verilmesiyle birlikte şikâyete cevap verme süresi kısılacak ve işletme gelirlerinde de artış sağlayabilecektir<sup>142</sup>.

Hizmet sektöründe rekabet avantajını destekleyecek özellikler ise şu şekilde sıralanabilir;

- Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi,
- Hizmetin verilmesi için gerekli süreyi azaltması,
- Çalışanların işlerinden tatminini artırması,
- Kaliteli hizmet sunmanın nasıl geliştirileceği konusunda çalışanların fikrini alması,
- Sunulan hizmetin geliştirilmesinde stratejik inisiyatif hakkı sağlaması,
- Bu anlayışı kullananlara diğer firmalardan farklı olduklarını hissettirmesi,
- Daha yüksek performansa sahip olan tek bir organizasyon oluşturulmasını desteklemesi,
- Yönetim şekli olarak birçok hizmet sektörü işletmesince benimsenmesi ve yararına inanılıyor olması,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkân tanınması ve firmayı büyütme ruhunu taşıması,
- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması,

---

<sup>141</sup>D. E. Bowen., ve E. E. Lawler "Empowering Service Employees ", **Sloan Management Review** , 36 (2), 1995, s. 82.

<sup>142</sup>Şahin, a.g.e., s. 38.

- Bilginin paylaşılmasıyla, çalışanların sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı arttırmıştır<sup>143</sup>.

Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanmasıyla ortaya çıkabilecek sonuçlar aşağıda tablo 3.2.'de verilmiştir<sup>144</sup>;

**Tablo 3.2. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Sonuçları**

Uygulamalar	Personel Güçlendirme	Olumlu Sonuçlar
<b>Yetki</b> Kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve kendi kendini yöneten takımlar	İşi daha iyi yapmada kişisel kontrol	Performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar
<b>Bilgi</b> Müşteriden gelen bilgiler ve performans verileri	İşle daha fazla ilgilenme	Tatmin olan müşteriler
<b>Yetenek</b> Sonuçları analiz etme yeteneği	Performans için daha fazla sorumluluk	İşletmenin müşteri devamlılığında
<b>Ödül</b> Hizmet kalitesine, kişisel ve gruba bağlı ödüllendirme		kaynaklanan memnuniyeti

**Kaynak** : D. E. Bowen, ve E. E. Lawler “Empowering Service Employees”, **Sloan Management Review** , 36 (2), 1995, s.82

### 3.3.5.Otel İşletmelerinde Liderlik

Hizmet üreten sektördeki kişilerin yönetimi en önemli konular arasındadır ve otel işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir<sup>145</sup>. Otel işletmelerinde 1970’li yıllarda ve sonrasında liderlerin çalışanlarına karşı davranışları ve tutumları aşağıda tablo 3.3’ de verilmiştir<sup>146</sup>;

<sup>143</sup> Hüseyin Öztürk ve Murat Türk, a.g.e., s. 84.

<sup>144</sup> D. E. Bowen, ve E. E. Lawler “Empowering Service Employees ”, **Sloan Management Review** , 36 (2),1995,s.82

<sup>145</sup>Elbeyi Pelit, “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 2011, s. 210.

<sup>146</sup> M Deery ve L.K Jago,“Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences”, **International Journal Of Hospitality Management**, 20 (4), 2001,s.332

**Tablo 3.3. Otel İşletmelerinde Liderlik**

1970'lerin Otel Yöneticisi ( Gilbert ve Guerrier )	1990'ların Otel Yöneticisi ( Gilbert ve Guerrier )	1990'ların Son Döneminin Otel Yöneticisi: 1997–2000 ( Deery ve Jago)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Otokratik /Askeri</li> <li>* Anlık kararlar veren</li> <li>* Yapmacık</li> <li>* Çalışanları ile mesafeli</li> <li>* Yakınlaşması güç</li> <li>* Ceza ile yönetilen</li> <li>* Dar görüşlü</li> <li>* Sert kişilikli</li> <li>*Sadece kendi deneyimlerine dayanarak hareket eden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Karar alırken çalışanların görüşlerini dikkate alan</li> <li>*Yöneticiyi oynayan</li> <li>*Çalışanlara daha az karışan</li> <li>*Ekip lideri veya kolaylaştırıcı</li> <li>*Sadece gerektiği zamanlarda zorlayıcı davranan</li> <li>*Daha dayanışmacı/demokratik</li> <li>*Daha ofis merkezli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Doğru ve zamanında karar alabilen</li> <li>*Yakınlaşması kolay</li> <li>*Çalışanların yaptıkları işi tamamen anlayan</li> <li>*Yetenekli</li> <li>*Örgütte gerçekleşen olayları bilen</li> <li>*Sorulara cevap vermeye hazır</li> <li>*Zor şartlarda çalışanlara yardımcı olan</li> <li>*Çalışanlarına saygılı davranan</li> <li>*Adaletli ve dürüst</li> </ul>

**Kaynak:** M Deery ve L.K Jago, "Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences", **International Journal Of Hospitality Management**, 20 (4), 2001, s.332

Yapılan araştırmalar sonucunda otel işletmelerinde liderlerin genel özellikleri ve görevleri şu şekilde özetlenmektedir: Liderler, vizyon oluşturup bunu geliştirmeli, kişisel değerler yaratmalı, olayları basitleştirmeli, çalışanlara yardımcı olmalı, güven sağlamalı, doğru ve adil karar vermeli, çalışanlarını risk almaya teşvik etmeli, başarıya inanmalı ve çalışanları başarıya yönlendirmeli, çalışanların sorunlarını iyi dinlemeli, öğrenmeye teşvik etmeli, kaliteli ürün ve hizmetin önemini anlatabilmeli, işletmede bilgi akışını sağlayabilmeli, kaynak yaratmalı, bunlarla birlikte çalışanların güçlendirilmesini desteklemelidir<sup>147</sup>.

<sup>147</sup> Zincir, a.g.e., s. 61.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.YÖNTEM

#### 4.1.Problem Durumu

Araştırmanın temel problemi, güçlendirici liderlik yaklaşımının turizm sektöründeki otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığını veya ne derece uygulandığını ortaya koyarak çalışanların demografik özellikleri ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasının bize verdiği sonuçlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının kemer bölgesindeki oteller bazında araştırılmasıdır. Bu çalışma yukarıda ifade edilen probleminin anlaşılmasını sağlamaya dönüktür. Otel işletmelerindeki liderlerin işletmelerinde bu davranış özelliklerini ne ölçüde uyguladıklarını bilmeleri onların ve işletmelerinin başarılı olmasında daha önce de defalarca bahsedildiği üzere çok önemli bir faktör olması aynı zamanda bu araştırmanın ortaya çıkış sebebini de ortaya koymaktadır.

#### 4.2.Konunun Önemi

Yönetim açısından personel güçlendirme, işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi yani güçlendirme çalışmaları sonucunda motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve işletme başarısının da artması beklenecektir. Ancak bunun için öncelikle personel güçlendirme sürecinde süreci yöneten liderlerin çalışanlarına güçlendirici liderlik davranışları sergilemeleri gerekecektir. Hizmet odaklı bir sektör olan otel işletmelerinde personel güçlendirmenin müşteriye daha kaliteli hizmetin sunulabilmesi için ne denli önemli olduğu ortadadır. Bu durumun bilincinde olan liderlerin personel güçlendirme sürecinde uygulaması gereken davranışların neler olduğunu bilerek ona uygun davranış özellikleri sergilemesi sürecin başarıya ulaşması açısından hayati değer taşır. Bununla birlikte literatürde, personel güçlendirme yönetimi sürecinde güçlendirici liderlik davranışları konusunda yapılmış çalışmalara

bakıldığında; otel işletmelerinde liderlik davranışlarının uygulanıp uygulanmadığına yönelik çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma ayrıca bu konudaki bilgi eksikliğini giderme konusunda da katkı sağlayacaktır.

#### **4.3.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; turizm sektöründeki otel işletmelerinde güçlendirici liderlik yaklaşımının uygulanıp uygulanmadığını veya ne derece uygulandığını Kemer bölgesindeki otellerde araştırmak, şayet uygulanıyorsa personel güçlendirme uygulama sürecinde bu uygulamaların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek, önerilerde bulunmak ve böylelikle sektöre ve akademik literatüre katkı sağlamaktır.

Araştırmanın amacını şu sorular ile ortaya çıkarabiliriz:

- Otel işletmelerinde çalışanlara güçlendirici lider davranışları uygulanıyor mu, uygulanıyorsa seviyesi nedir?
- Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde güçlendirici lider davranışlarının boyutları nasıl şekil alacaktır?
- Güçlendirici lider davranışlarının uygulanmasında demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösteriyor mu?

#### **4.4.Beklenen Yararlar**

Bu tez özellikle araştırma kapsamında sunulan bilgileri ve sonucunda ulaşılan verileri doğru şekilde analiz ederek kendi işletmelerinin yönetim sürecinde hayata geçirebilen liderler için çok önemli bir kaynak olacaktır. Bu bilinçteki liderlerin işletmelerinin diğer işletmelerden daha iyi performans göstermesi sonucunda işletmelerinde konaklayan müşterilerinin memnuniyeti de belirgin biçimde artacaktır. Bununla birlikte bu tez elbette sadece işletme liderlerine değil çalışanlara da yol gösterici niteliği taşımaktadır. Örneğin bu çalışma ile personel güçlendirme sürecinde liderlerin daha çok hangi özellikteki personeli neden tercih ettiği ile ilgili önemli verilere ait saptamalar yer almaktadır. Otelcilik sektöründe hem maddi hem de statü olarak daha üst bir noktaya ulaşmayı hedefleyen her çalışan, bu tezin ortaya koyduğu sonuçları doğru bir şekilde anlamlandırarak, iş hayatında uygulaması durumunda

istediği başarıyı kolaylıkla yakalayacak ve iş hayatında diğer çalışanların bir adım önüne geçecektir.

#### **4.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği ayrıca cevaplayıcıların sorulara içtenlikle, doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılacak ölçeğin güçlendirici liderlik davranışlarını ölçtüğü varsayılmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları/Kısıtları**

Çalışanların iş yükü açısından yoğun olduğu bir dönemde bu çalışmanın yapılmasından ötürü denekleri yani otel personelinin anketi cevaplamaya ikna etmek, cevaplanan anketlerin geriye dönüşümünü sağlamak gibi zorlukların yanı sıra çoğu araştırmada olduğu gibi zaman, araştırma yeri ve maddi yönden bir takım sınırlılıklar da mevcuttur.

#### **4.7. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada güçlendirici liderlik boyutları - yetki verme , sorumluluk, karar verme, bilgi verme, beceri geliştirme yenilikçi performans için koçluk ve otel çalışanlarının demografik özellikleri arasındaki ilişkilerine dayanan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Böyle bir model oluşturulmasındaki asıl amaç güçlendirici liderlik boyutlarının uygulanması aşamasında çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının belirlenmesidir.

#### **4.8. Araştırmanın Kapsamı**

Antalya, Turizm potansiyeli ve dolayısıyla da otelcilik sektörü açısından ülkemizin en önemli şehirlerinin başında gelmektedir. Öncelikle evren olarak Antalya'nın Kemer ilçesinde yer alan beş yıldızlı otellerin tercih edilme sebebi profesyonel otelcilik yönetimi anlayışının bu otellerde hızla yayılması ve gelişmesidir. Kemer bölgesindeki otellerin tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise burada yer alan

otellerin birbirlerine genelde yakın mesafelerde olmasından ötürü zamanı çok daha etkin ve akılcı kullanabilmesini kolaylaştırmasının yanı sıra; kontrol zorluklarını da en aza indirebileceği yönündeki genel düşüncedir. Araştırma Kemer bölgesinde bulunan oteller arasından rastgele seçilen müdür, şef ve çalışan konumundaki otel çalışanlarına uygulanmıştır.

#### **4.8.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi**

Araştırmanın evrenini Antalya ili kemer ilçesinde bulunan turizm bakanlığına bağlı turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Kemer turizm danışma bürosuyla yapılan görüşme sonucu onlardan e-posta yoluyla alınan veriler ışığında 2011 yılı kemer bölgesinde bulunan turizm işletme belgeli otel sayısı otuz sekiz (38) olup araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem uygulaması için rastgele seçilen on yedi (17) otelde araştırma yapılmıştır. Evreni oluşturan otellerle yapılan telefon görüşmeleri doğrultusunda her otelde ortalama 250 personel olduğu ön görülerek genel bir hesaplama yapıldığında otuz sekiz (38) otel işletmesinde toplam personelin yaklaşık 9500 olduğu söylenebilir.

Evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin genel bir tablo aşağıdaki gibidir<sup>148</sup>;

**Tablo 4.1. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü**

( $\alpha = 0,05$ ;  $H = \pm 0,05$  ve oranlar  $p = 0,5$ ;  $q = 0,5$  için)

N-n	N-n	N-n	N-n	N-n
10-10	100-80	280-162	800-260	2800-338
15-14	110-86	290-165	850-265	3000-341
20-19	120-92	300-169	900-269	3500-346
25-24	130-97	320-175	950-274	4000-351
30-28	140-103	340-181	1000-278	4500-354
35-32	150-108	360-186	1100-285	5000-357
40-36	160-113	380-191	1200-291	6000-361
45-40	170-118	400-196	1300-297	7000-364
50-44	180-123	420-201	1400-302	8000-367
55-48	190-127	440-205	1500-306	9000-368
60-52	200-132	460-210	1600-310	10000-370
65-56	210-136	480-214	1700-313	15000-375
70-59	220-140	500-217	1800-317	20000-377
75-63	230-144	550-226	1900-320	30000-379
80-66	240-148	600-234	2000-322	40000-380
85-70	250-152	650-242	2200-327	50000-381
90-73	260-155	700-248	2400-331	75000-382
95-76	270-159	750-254	2600-335	100000-384

N: Evren Büyüklüğü –Hacmi- n: Örneklem Büyüklüğü-Hacmi

**Kaynak:** Ayhan, Ural ve İbrahim, Kılıç (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, ss.48-49.

Değerlendirmeye alınan 373 anket vardır, bu da örneklem için yeterli bir sayıdır.

#### 4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmanın literatür bölümü, önceden hazırlanmış tez, kitap, bilimsel makale gibi yazılı kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket ve yüz yüze görüşme teknikleri tercih edilmiştir. Söz konusu güçlendirici liderlik davranışlarını içeren anket ölçeği oluşturulurken Konczak ve diğerleri (2000) tarafından hazırlanan ölçekten yararlanılmıştır<sup>149</sup>. Ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile (AMOS paket programları kullanılarak) yapılmıştır. Ölçeğin ve

<sup>148</sup> Ayhan, Ural ve İbrahim, Kılıç (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, ss.48-49.

<sup>149</sup> Konczak, ve diğerleri “Defining and measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”, **Educational and Psychological Measurement**, 60(2), 2000, ss. 307-308

faktörlerin güvenilirlik analizleri de (SPSS 15.0 paket programı ile) yapılarak Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları bulunmuştur.

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. 1.bölüm 11 sorudan oluşup otel çalışanlarının demografik özellikleri ve otel işletmesindeki konumları ile ilgilidir.

İkinci bölümde liderlik davranışlarını değişik açılardan sorgulayan, 5 faktör altında toplanmış 18 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörler şunlardır; 1-Yetki verme ve Sorumluluk 4(dört) ifadeyle sorgulanmaktadır. 2-Kendi başına karar verme 3 (üç) ifadeyle sorgulanmaktadır. 3-Bilgi paylaşımı 3 (üç) ifadeyle sorgulanmaktadır.4-Beceri geliştirme 3 (üç) ifadeyle sorgulanmaktadır. 5-Yenilikçi performans için koçluk 5 (beş) ifadeyle sorgulanmaktadır.

Anketteki sorular kapalı uçlu olup, 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Deneklerden; her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kısmen katılıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Bu anket soru formu Ek-1'de yer almaktadır.

#### **4.10.Araştırmanın Hipotezleri**

Bu çalışmada kemer bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde; güçlendirici liderlik davranışı boyutlarının uygulanma durumu ve demografik özellikleriyle ilişkisi araştırılmış olup, durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Yöntem olarak hipotez oluşturulması tercih edilmemiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5.VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM

#### 5.1. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış olup araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmanın analiz kısmında SPSS 15.0 ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi %5 ( $p=0,05$ ) olarak alınmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde demografik özellikler ve diğer sorular için Frekans dağılım analizleri ile t Testi ve ANOVA uygulanmıştır.

#### 5.2.Bulgular ve Yorum

Araştırma, turizm sektöründeki otel işletmelerinde güçlendirici liderlik yaklaşımının uygulanıp uygulanmadığını veya ne derece uygulandığının tespitine yöneliktir.

##### 5.2.1.Ölçeğin Geçerlilik Analizi

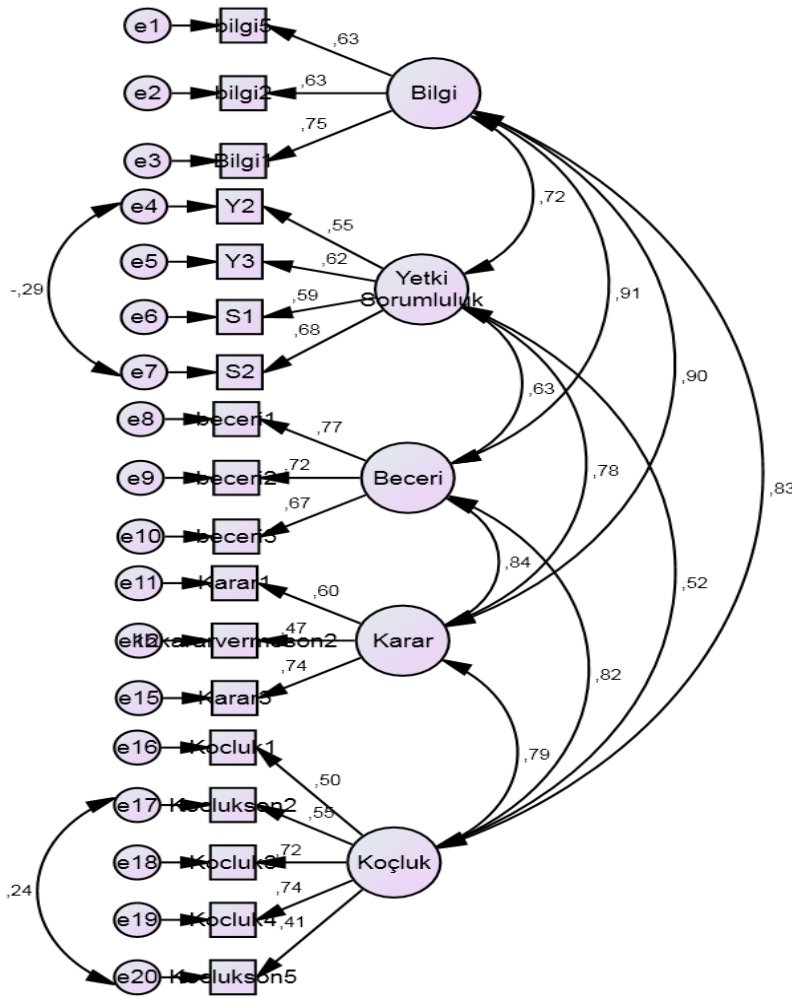
Çalışmada kullanılan güçlendirici liderlik davranışları ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi için güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için içsel tutarlılık yöntemlerinden biri olan Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin varsayımları gereği, ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozan sorular tespit edilerek, bu soruların ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğini olumsuz etkileyen soruların tespit edilmesi için kullanılacak yöntemlerden birisi de soru silindiğinde alpha katsayısındaki değişimin ne olacağını değerlendirmektir. Bu varsayımlar gereği yetki verme boyutundan 1, sorumluluk boyutundan 1 ve beceri boyutundan 1, bilgi boyutundan 2 soru ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde farklı yapısal modeller test edilerek bu modellerin veri ile uyumları araştırılmıştır. Yapılan analizler en iyi uyum iyiliği endeksleri yetki ve sorumluluğun tek bir faktör altında birleştirildiği beş faktörlü yapı için elde edilmiştir. Tablo 5.1 de elde edilen sonuçlar, söz konusu modelin veri ile tatminkar düzeyde uyum sağladığını göstermektedir ( $\chi^2/df=2.710$  ( $p>05$ ); CFI= .908; TLI=.885; RMSEA=0.068).

**Tablo 5.1. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
5 faktör	333.346	123	2.710	.908	.885	0.068

**Şekil 5.1. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**





### 5.2.2.Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Verilerin analizi yapılmadan önce ölçeğin güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.893'dür. Kalaycı 2008'e göre;  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Buradan hareketle ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir<sup>150</sup>.

**Tablo 5.2. Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Yetki ve Sorumluluk	4	0.670
Kendi Başına Karar Verme	3	0.643
Bilgi Paylaşımı	3	0.706
Beceri Geliştirme	3	0.768
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	5	0.729

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütler şöyle sıralanmaktadır<sup>151</sup>;

$0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenirlindedir.

$0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 5.2 de görüldüğü gibi; bütün boyutlardaki Cronbach Alpha değerleri  $0,60 < \alpha < 0,80$  değerleri arasındadır. Bu da tüm boyutların ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

<sup>150</sup>Şeref Kalaycı, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", 3.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2008, s. 405.

<sup>151</sup>Kazım Özdamar, "Paket Programlar ile Veri Analizi" (4. Baskı). Eskişehir. Kaan Kitabevi, 1999, s. 500.

### 5.2.3.Otel Personeli ile İlgili Demografik Bulgular

Bu bölümde, anket formlarının on bir sorusunu kapsayan demografik bulgularına ilişkin sonuçlar tablo 5.3 'de yer almaktadır.

**Tablo 5.3. Otel Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Değerler	Kategori	Frekans	Yüzde(%)
Yaşınız	24 ve altı	80	21.4
	25-34	159	42.6
	35-44	109	29.2
	45 ve üzeri	25	6.7
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
Cinsiyetiniz	Erkek	219	58.7
	Kadın	154	41.3
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	21	5.6
	Lise	131	35.1
	Önlisans	87	23.3
	Lisans	128	34.3
	Lisans Üstü	6	1.6
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
Statünüz	Müdür	114	30.6
	Şef	87	23.3
	Çalışan	172	46.1
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
Çalıştığınız Birim	Ön Büro	64	17.2
	Pazarlama	32	8.6
	Satın Alma	35	9.4
	Kat Hizmetleri	35	9.4
	Yiyecek-İçecek	76	20.4
	İnsan Kaynakları	55	14.7
	Muhasebe	43	11.5
	Diğer	33	8.8
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>

Tablo 5.3. ( Devamı )

Değerler	Kategori	Frekans	Yüzde(%)
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	1-3 yıl	251	67.3
	4-7 yıl	103	27.6
	8-11 yıl	15	4.0
	12 ve üzeri	4	1.1
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1-3 yıl	80	21.4
	4-7 yıl	117	31.4
	8-11 yıl	95	25.5
	12 ve üzeri	81	21.7
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
<b>Bildiğiniz Yabancı Dil Sayısı</b>	1	157	42.1
	2	146	39.1
	3	25	6.7
	4 ve üzeri	10	2.7
	Bilmiyorum	35	9.4
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
<b>Turizm Eğitimi Alma durumu</b>	Evet	273	72.7
	Hayır	100	27.3
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
<b>Ortalama Aylık gelir</b>	999 ve altı	119	31.9
	1000-1999	147	39.4
	2000-2999	91	24.4
	3000 ve üstü	16	4.3
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
<b>Kişisel gelişim ve mesleki sertifika programı</b>	Hayır	58	15.5
	1-3 kez	119	31.9
	4-6 kez	91	24.4
	7 ve yukarısı	105	28.2
	<b>Toplam</b>	<b>373</b>	<b>100</b>

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların yaş aralıklarına bakıldığında 80 kişi (% 21.4) 'unun 24 ve altı yaş aralığında, 159 kişi (% 42.6) gibi

büyük bir kesimin 25-34 yaş aralığında, 109 kişi (%29.2) 'sinin 35-44 aralığında ve 25 kişi (% 6.7) oranında katılımcının 45 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Cinsiyetlerine bakıldığında araştırmaya katılanların çoğunluğunu (% 58.7)'sini 219 kişi ile erkekler oluştururken; (% 41.3)'lük bir oranla yani 154 kişi ile de kadınların oluşturduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına göre katılımcıların 21 kişi (% 5.6) 'sı ilköğretim mezunu, 131 kişi (% 35.1) oranında büyük bir kesim lise mezunu, 87 kişi (% 23.3)'ü önlisans mezunu, 128 kişi (% 34.3)'ü lisans mezunu, 6 kişi (%1.6) oranında yüksek lisans mezunudur.

Statülerine göre bakıldığında 114 kişi (% 30.6) oranında müdürlere, 87 kişi (% 23.3) oranında şeflere, 172 kişi (% 46.1) oranında otel çalışanlarına uygulandığı görülmektedir.

Çalıştıkları birimler bakımından değerlendirildiğinde 64 kişi (%17.2) oranında ön büro departmanında çalışana 32 kişi (% 8.6) oranında, pazarlama departmanına 35 kişi (% 9.4) oranında, satın alma departmanına 35 kişi (% 9.4) oranında kat hizmetleri departmanına, 76 kişi (%20.4) oranında yiyecek-içecek departmanına, 55 kişi (%14.7) oranında insan kaynakları departmanına, 43 kişi (% 11.5) oranında muhasebe departmanına, 33 kişide de (% 8.8) oranında diğer departmanlarda çalışanlara uygulandığı görülmektedir.

Kurumda çalışma süreleri bakımından incelendiğinde en büyük oran 1-3 yıl çalışma süresine sahip 251 kişiyle (% 67.3) oranı temsil etmektedir. 4-7 yıl arasını 103 kişi (% 27.6) oranında, 8-11 yıl arası çalışan sayısı 15 kişi (% 4 ) oranında, 12 yıl ve üzeri çalışan sayısı ise sadece 4 kişi (% 1.1) oranındadır.

Sektörde çalışma süreleri bakımından incelendiğinde 80 kişi (% 21.4) oranında 1-3 yıl arasında çalışmaktadır, 4-7 yıl arasında 117 kişi (%31.4) oranında çalışırken, en büyük oranı 95 kişiyle (% 25.5) oranında 8-11 yıl arasında çalışanlar almaktadır. 12 ve üzeri yıl çalışan sayısı da 81 kişi (% 21.7) oranında oluşturmaktadır.

Yabancı dil bilme durumlarına bakıldığında 157 kişi (% 42.1) oranında sadece bir yabancı dil bilmektedir. 146 kişi (% 39.1) oranında iki dil bilmektedir. 25 kişi (% 6.7) oranında üç dil bilirken, 10 kişi (% 2.7) oranında 4 ve üzeri dil bilmektedir. Hiç dil bilmeyenler ise 35 kişi (% 9.4) oranında yer almaktadır.

Turizm eğitimi alma durumları incelendiğinde ise büyük çoğunluğun 273 kişinin (% 72.7) oranında turizm eğitimi aldığı görülmekle birlikte, 100 kişi (% 27.3) oranında almadığı görülmektedir.

Çalışanların aylık ortalama gelirlerine bakıldığında 999 TL ve altı kazananların sayısı 119 kişi (% 31.9) oranında oluştururken, 1000–1999 TL arası kazanan kişi sayısı 147 (% 39.4) oranında yer almaktadır. 2000–2999 TL arası kazanan ise 91 kişi (% 24.4) oranını temsil etmekte, en az payı 16 kişiyle (% 4.3) oranında 3000 TL ve üstü kazananlar oluşturmaktadır.

Kişisel gelim ve mesleki sertifika programına katılma durumları incelendiğinde (% 15.5) oranında yer alan 58 kişinin hiçbir programa katılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte 1-3 kez katılanın sayısı 119 kişi (% 31.9) oranında, 4-6 kez katılanların sayısı 91 kişi (% 24.4) oranında, 7 ve yukarısında katılanların 105 kişi (% 28.2) oranında olduğu görülmektedir.

#### **5.2.4. Personel Güçlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular**

##### **5.2.4.1. Faktörlerin Genel Analizi**

Güçlendirici liderlik davranışlarının ölçüldüğü, 5 faktör ve 18 maddeden ibaret 5’li likert anketinin sonuçları her faktör içindeki maddeler cevaplardaki katılma düzeylerinin yüzdeleri açısından analiz edildi. Anket maddelerdeki ifadeler katılma düzeyleri aşağıdaki gibi sıralanmış olup, olumsuz ifadelerle sorulan maddelerin cevapları veriler bilgisayar yüklendikten sonra SPSS 15.0 programındaki ilgili verilerin düzenlenmesi programıyla (Transform recode into same variables programıyla) puanlama yeniden düzenlendi.

Anket maddelerine katılma düzeyleri;

Kesinlikle Katılmıyorum	1 puan,
Katılmıyorum	2 puan,
Kısmen Katılıyorum	3 puan,
Katılıyorum	4 puan,
Tamamen Katılıyorum	5 puan olarak belirlendi.

Puan düzeyi arttıkça güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanma düzeyi artmaktadır.

Faktörlerin maddeleri analiz edilirken şu işlemler yapıldı. Her bir maddeye cevap veren toplam 373 kişinin katılma düzeyi puanları (SPSS 15,0 programıyla) toplanarak, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplandı. 373 kişinin katılma düzeylerine dağılımı, yüzdeleri hesaplandı. Hesaplanan aritmetik ortalamalar aşağıdaki puan aralıklarına göre uygulanma düzeyi olarak adlandırıldı. Ayrıca uygulanan ölçekte olumsuz ifade edilen maddeler olumlu ifadelerle dönüştürülerek yazıldı.

**Madde puan ortalaması****Uygulanma Düzeyi**

<b>1 – 2,33</b>	Güçlendirici liderlik davranışları uygulanmamaktadır.
<b>2,34 – 3,66</b>	Güçlendirici liderlik davranışları kısmen uygulanmaktadır.
<b>3,67 – 5</b>	Güçlendirici liderlik davranışları uygulanmaktadır.

**Tablo 5.4. Otel Çalışanlarının Yetki Verme ve Sorumluluk Hakkındaki Genel Düşünceleri**

YETKİ VERME VE SORUMLULUK		Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X±	SD		
		N	%	N	%	N	%	N	%				
1	Kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir.	16	4.3	34	9.1	67	18.0	162	43.4	94	25.2	3,76	1,06
2	Kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir.	11	2.9	11	2.9	97	26.0	149	39.9	105	28.2	3,87	0,95
3	Yetkilendirildiğim alanda ortaya çıkan sonuçlardan beni sorumlu tutar.	9	2.4	9	2.4	55	14.7	161	43.2	139	37.3	4,10	0,90
4	Bireysel çalışmam, performansım ve çalışmamın sonuçlarından beni sorumlu tutar.	13	3.5	16	4.3	25	6.7	165	44.2	154	41.3	4,15	0,97
<b>TOPLAM</b>												3,97	0,97

Tablo 5,4'te görüldüğü gibi; 1.madde de ifade edilen çalışma alanıyla ilgili gerekli değişikliklerin yapılmasına yetki verildiğini düşünenlerin oranı % 68,6, kısmen

katıların oranı % 18,0, yetki verilmediğini düşünenlerinde % 13,4 oranında olduğu anlaşılmaktadır.

2. maddede ifade edilen, çalışana çalışma alanıyla ilgili yetki devredildiği durumlarda sorumluluğunda verildiğini düşünenlerin oranı % 68,1, kısmen buna katılanların oranı % 26, sorumluluk verilmediğini düşünenlerin oranı % 5,8 dir.

3. maddede ifade edilen, çalışanların yetkilendirildikleri alanlarda çıkan sonuçlardan yine kendilerinin sorumlu olduklarını düşünenlerin oranı % 81,5, kısmen buna katılanların oranı % 14,7, kendisinin sorumlu olmadığını düşünenlerin oranı % 4,8'dir

4. maddede ifade edilen, çalışanların bireysel çalışmasının ve performansının sonuçlarından kendilerinin sorumlu tutulduklarını düşünenlerin oranı % 85,5, buna kısmen katılanların oranı % 6,7, sorumlu tutulmadığını düşünenlerin oranı ise % 7,8 dir.

Güçlendirici liderlik davranışlarından yetki verme ve sorumluluk boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 3.97 ve standart sapmasının 0.97 olması, işletmelerde bu boyutun uygulandığını göstermektedir.

**Tablo 5.5. Otel Çalışanlarının Kendi Başına Karar Verme Hakkındaki Genel Düşünceleri**

KENDİ BAŞINA KARAR VERME		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X±	SD
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Yöneticim;													
1	Benim birimimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder.	30	8.0	23	6.2	86	23.1	176	47.2	58	15.5	3,56	1,07
2	Bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir.	11	2.9	36	9.7	30	8.0	165	44.2	131	35.2	3,98	1,04
3	İşimde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir.	14	3.8	23	6.2	76	20.4	149	39.8	111	29.8	3,85	1,03
<b>TOPLAM</b>												3,79	1,04

Tablo 5.5'te görüldüğü gibi; 1.maddede ifade edilen çalışanların çalıştıkları birimde çıkan sorunlarda çözüm bulma konusunda yöneticisi tarafından teşvik edildiğini düşünenlerin oranı % 62.7, kısmen katılanların oranı % 23.1, teşvik edilmediğini düşünenlerin oranı da % 14.2'dir.

2. maddede ifade edilen ise çalışanların işleriyle ilgili aldıkları kararlar da yöneticilerinin güvendiğini düşünenlerin oranı % 79.4, kısmen katılanların oranı % 8, güvenilmediğini düşünenlerin oranı ise % 12.6'dır.

3. maddede ifade edilen çalışanların işlerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında yöneticileri tarafından cesaretlendirildiklerini düşünenlerin oranı % 69.6, kısmen buna katılanların oranı % 20.4, cesaretlendirilmediklerini düşünenlerin oranı ise % 10'dur.

Güçlendirici liderlik davranışlarından kendi başına karar verme boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasınının 3.79 ve standart sapmasınının 1,04 olması, işletmelerde bu boyutun uygulandığını göstermektedir.

**Tablo 5.6. Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Hakkındaki Genel Düşünceleri**

BİLGİ PAYLAŞIMI		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X±	SD
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1	Kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.	17	4.6	11	2.9	38	10.2	157	42.1	150	40.2	4,10	1,01
2	Müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar.	14	3.7	17	4.6	53	14.2	150	40.2	139	37.3	4,02	1,01
3	Yaptığım işlerdeki başarımlarım ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir.	18	4.8	21	5.6	59	15.8	193	51.8	82	22.0	3,80	1,00
<b>TOPLAM</b>												3,97	1,00

Tablo 5.6'da görüldüğü gibi; 1. maddede ifade edilen çalışanların kaliteli sonuçlar elde etmeleri konusunda yöneticilerin gerekli bilgileri sunduğunu düşünenlerin



oranı % 82.3, buna kısmen katılanların oranı % 10.2, gerekli bilgileri sunmadığını düşünenlerin oranı ise % 7.5'dir.

2. maddede ifade edilen çalışanların müşterilerin ihtiyaçları olan bilgileri karşılaması konusunda yöneticilerinin imkanlar sağladığını düşünenlerin oranı % 77.5, kısmen buna katılanların oranı % 14.2, imkanlar sağlamadığını düşünenlerin oranı ise % 8.3'dür.

3. maddede ifade edilen çalışanların yaptıkları işlerdeki başarı ve performansları konusunda yöneticileri tarafından geri bildirim aldıklarını düşünenlerin oranı % 73.8, kısmen katılanların oranı % 15.8, geri bildirim almadıklarını düşünenlerin oranı da % 10.4'dür.

Güçlendirici liderlik davranışlarından bilgi paylaşımı boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 3.97 ve standart sapmasının 1.00 olması, işletmelerde bu boyutun uygulandığını göstermektedir.

**Tablo 5.7. Otel Çalışanlarının Beceri Geliştirme Hakkındaki Genel Düşünceleri**

BECERİ GELİŞTİRME		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X±	SD
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Yöneticim;													
1	Benim problem tanılama ve problem çözme becerimin gelişmesine katkı sağlar.	14	3.8	25	6.7	86	23.1	171	45.8	77	20.6	3,72	0,98
2	Benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar.	14	3.8	15	4.0	59	15.8	163	43.7	122	32.7	3,97	0,99
3	Benim birimimde eğitim ve kabiliyet geliştirici faaliyetleri destekler.	14	3.8	12	3.2	64	17.2	144	38.6	139	37.2	4,02	1,00
<b>TOPLAM</b>												3,90	0,99

Tablo 5.7’de görüldüğü gibi; 1 maddede ifade edilen çalışanların problemi tanımlama ve çözme becerilerine yöneticilerinin katkı sağladığını düşünenlerin oranı % 66.4, kısmen katıların oranı % 23.1, katkı sağlamadığını düşünenlerin oranı % 10.5’dir.

2. maddede ifade edilen çalışanların yeni beceriler kazanması konusunda yöneticilerinin fırsatlar sağladığını düşünenlerin oranı % 76.4, kısmen katıların oranı % 15.8, fırsatlar sağlamadığını düşünenlerin oranı % 7.8’dir.

3. maddede ifade edilen yöneticilerin çalışanların çalıştıkları birimde eğitim ve kabiliyet geliştirici faaliyetleri desteklediklerini düşünenlerin oranı % 75.8, kısmen katıların oranı % 17.2, desteklemediğini düşünenlerin oranı ise % 7’dir.

Güçlendirici liderlik davranışlarından beceri geliştirme boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasınının 3.90 ve standart sapmasının 0.99 olması, işletmelerde bu boyutun uygulandığını göstermektedir.

**Tablo 5.8. Otel Çalışanlarının Yenilikçi Performans İçin Koçluk Hakkındaki Genel Düşünceleri**

YENİLİKÇİ PERFORMANS İÇİN KOÇLUK		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X±	SD
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1	İşimle ilgili deneyim kazanma sürecimde ortaya çıkan hatalı uygulamalarımı tolere eder.	20	5.4	70	18.8	124	33.2	129	34.6	30	8.0	3,21	1,01
2	Benim başarısız olma ihtimalime rağmen yeni fikirleri denemem hususunda beni cesaretlendirir.	21	5.7	33	8.8	67	18.0	172	46.1	80	21.4	3,68	1,07
3	Ben hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğruyu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir.	17	4.6	23	6.1	75	20.1	163	43.7	95	25.5	3,79	1,03
4	Beni takım çalışması konusunda yönlendirir.	13	3.5	9	2.4	71	19.0	175	46.9	105	28.2	3,93	0,93
5	Yaptığım işlerle ilgili olarak takdir,terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır.	19	5.1	22	5.9	61	16.4	153	41.0	118	31.6	3,88	1,07
<b>TOPLAM</b>												3,69	1,02

Tablo 5,8’de görüldüğü gibi; 1.maddede ifade edilen çalışanların işleriyle ilgili deneyim kazanma sürecinde yaptıkları hatalı uygulamaları yöneticilerinin tolere ettiğini düşünenlerin oranı % 42.6, kısmen katılıyorum diyenlerin oranı % 33.2, tolere etmediğini düşünenlerin sayısı % 24.2’dir.

2. madde de ifade edilen çalışanların başarısız oldukları durumlarda dahi yeni fikirleri denemeleri hususunda yöneticilerinin kendilerini cesaretlendirdiğini düşünenlerin oranı % 67.5, kısmen katılıyorum diyenlerin oranı % 18, cesaretlendirilmediğini düşünenlerin oranı ise % 14.5’dir.

3.madde de ifade edilen ise çalışanların hata yaptıklarında yöneticilerinin kendilerini suçlamak yerine yol gösterdiklerini düşünenlerin oranı % 69.2, kısmen katılıyorum diyenlerin oranı % 20.1, yol göstermez diyenlerin oranları ise % 18,7’dir.

4.madde de ifade edilen ise çalışanların yöneticileri tarafından takım çalışmasına yönlendirildiğini düşünenlerin sayısı % 75.1, kısmen katılıyorum diyenlerin oranı % 19, yönlendirilmediğini düşünenlerin sayısı % 5.9’dur.

5.madde de ifade edilen ise çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak yöneticilerinin takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davrandığını düşünenlerin oranı % 72.6, kısmen katılıyorum diyenlerin oranı % 16.4, yöneticilerinin adil olmadığını düşünenlerin oranı ise % 11’dir.

Güçlendirici liderlik davranışlarından yenilikçi performans için koçluk boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 3.69 ve standart sapmasının 1.02 olması, işletmelerde bu boyutun uygulandığını göstermektedir.

#### **5.2.4.2.Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Demografik Özelliklere**

##### **İlişkin Bulgular**

Beş faktör altında toplanan güçlendirici liderlik davranışlarının, çalışanlara ait demografik özelliklere göre analizleri parametrik testlerden t testi ve ANOVA testi ile SPSS 15,0 paket programıyla yapıldı. Cinsiyet ve turizm eğitimi alıp almama durumları bağımsız değişkenleri iki seçenek den oluştuğu için t testi, yaş durumu, öğrenim durumu, çalıştığı birim, statüsü, kurumda ve sektörde çalışma süreleri, gelir durumu, yabancı dil bilgisi, kişisel gelişim-mesleki eğitim programlarına katılma durumları ve bağımsız değişkenleri ikiden fazla seçenek içerdiği için ANOVA testi ile analiz edildi.

Yapılan tüm istatistiksel analizlerin sonucunda, güçlendirici liderlik davranışları ile, cinsiyeti, eğitim durumu, yaş durumu, gelir durumu, çalıştığı birim, statü, sektörde çalışma süresi, yabancı dil bilgisi, turizm eğitimi alması, kişisel gelişim-mesleki eğitim programlarına katılma durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Güçlendirici liderlik davranışları ile kurumda çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Sırasıyla turizm eğitimi alma durumları, eğitim durumları, çalıştıkları birim, statüleri, kurumda çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, yabancı dil bilgisi, kişisel gelişim ve mesleki eğitim programına katılma durumu bağımsız değişkenlerinin güçlendirici liderlik davranışlarıyla ilişkisine ilişkin verilerin sonucuna göre çıkan bilgiler aşağıda tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet değişkeni, erkek ve bayan çalışanlarına güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi yapılmıştır.

**Tablo 5.9. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Cinsiyete İlişkin T Testi**

Faktörler	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T-Testi P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	Erkek	219	3,81	,65	,018*
	Bayan	154	3,96	,53	,018*
Yetki ve Sorumluluk	Erkek	219	3,90	,76	,030*
	Bayan	154	4,06	,55	,022*
Kendi Başına Karar Verme	Erkek	219	3,74	,83	,114
	Bayan	154	3,88	,75	,107
Bilgi Paylaşımı	Erkek	219	3,90	,88	,040*
	Bayan	154	4,08	,64	,030*
Beceri Geliştirme	Erkek	219	3,84	,88	,069
	Bayan	154	4,00	,71	,059
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Erkek	219	3,64	,73	,060
	Bayan	154	3,78	,67	,057

\*p< 0.05 yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır

Tablo 5.9' da görüldüğü gibi otel de çalışan bayan ve erkeklerin güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre 219 erkek çalışanın ortalaması 3,81 iken, 154 bayanın ortalaması 3,96'dır.

Yapılan T- testi sonucunda genel düşüncenin Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,018 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin cinsiyeti ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise; yetki-sorumluluk faktöründe ve bilgi paylaşımı faktöründe  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak cinsiyete ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Diğer faktörlerde cinsiyete ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır. Bayanların güçlendirici liderlik davranışlarının tüm faktörlere ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Turizm eğitim değişkeni, turizm eğitimi almış olanlarla almamış olanlar arasında güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla T testi yapılmıştır.

**Tablo 5.10. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Turizm Eğitimine İlişkin T Testi**

Faktörler	Turizm Eğitimi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T-Testi P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	Evet	271	3,95	,60	,000*
	Hayır	102	3,64	,58	,000*
Yetki ve Sorumluluk	Evet	271	4,05	,66	,000*
	Hayır	102	3,76	,71	,000*
Kendi Başına Karar Verme	Evet	271	3,89	,80	,000*
	Hayır	102	3,54	,75	,000*
Bilgi Paylaşımı	Evet	271	4,06	,77	,001*
	Hayır	102	3,75	,83	,001*
Beceri Geliştirme	Evet	271	4,00	,81	,000*
	Hayır	102	3,66	,78	,000*
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Evet	271	3,78	,71	,001*
	Hayır	102	3,49	,68	,001*

\* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5,10’da görüldüğü gibi otel çalışanlarından turizm eğitimi almış olanlarla almayanlar arasında güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre 271 turizm eğitimi almış çalışanın ortalaması 3,95 iken, almayan 102 çalışanın ortalaması 3,64’dür.

Yapılan T- testi sonucunda genel düşüncenin Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin turizm eğitimi alması durumu ile güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise bütün faktörlerde çalışanların turizm eğitimi alıp almaması ile ilgili olarak  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Turizm eğitimi alanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasında tüm faktörlere ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların yaşları ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.11. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Yaşa İlişkin ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	24 ve altı	80	3,64	,71	
	25-34	159	3,86	,54	
	35-44	109	4,01	,61	
	45 ve üzeri	25	3,99	,52	
	Toplam	373	3,87	,61	
Yetki ve Sorumluluk	24 ve altı (a)	80	3,62	,81	
	25-34 (b)	159	3,95	,60	
	35-44 (b)	109	4,20	,64	
	45 ve üzeri (b)	25	4,21	,46	
	Toplam	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	24 ve altı (a)	80	3,56	,87	
	25-34 (b)	159	3,82	,71	
	35-44 (b)	109	3,93	,81	
	45 ve üzeri (b)	25	3,84	,89	
	Toplam	373	3,80	,80	

**Tablo 5.11. (Devamı)**

Faktörler	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Bilgi Paylaşımı	24 ve altı (a)	80	3,77	,96	,016*
	25-34 (b)	159	3,95	,71	
	35-44 (b)	109	4,12	,73	
	45 ve üzeri (b)	25	4,14	,88	
	Toplam	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	24 ve altı (a)	80	3,60	,93	,001*
	25-34 (a,b)	159	3,92	,74	
	35-44 (b)	109	4,09	,78	
	45 ve üzeri (a,b)	25	3,98	,83	
	Toplam	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	24 ve altı	80	3,65	,79	,730
	25-34	159	3,68	,70	
	35-44	109	3,73	,71	
	45 ve üzeri	25	3,81	,45	
	Toplam	373	3,70	,71	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup, c; 3. grup) \* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5.11’de görüldüğü gibi otelde çalışanlarının yaşlarıyla ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre 24 yaş ve altı 80 çalışanın ortalaması 3,64, 25–34 yaş arası 159 çalışanın ortalaması 3,86, 35–44 yaş arası 109 çalışanın ortalaması 4,01, 45 yaş ve üzeri 25 çalışanın ortalaması 3,81 dir.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşüncede Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin yaşa ilişkin durumu ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki-sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak yaşa ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe yaşa ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluk faktöründe; güçlendirici liderlik

davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya 45 ve yaş üzerinin sahip olduğu görülmektedir. 25 yaş ve üstü çalışanların ortalaması, 24 yaş ve altından yüksek ve anlamlı fark var iken, 45 yaş ve üzerinin 25-34, 35-44 yaş aralıkları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F= 12,820$ ;  $P<,05$ ).

Kendi başına karar verme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya 35-44 yaş aralığının sahip olduğu görülmektedir. 25 yaş ve üstü çalışanların ortalaması, 24 yaş ve altından yüksek ve anlamlı fark var iken, 45 yaş ve üzerinin, 25-34, 35-44 yaş aralıkları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Kendi başına karar verme faktörü,  $F=3,511$ ;  $P<,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya 45 ve yaş üzerinin sahip olduğu görülmektedir. 25 yaş ve üstü çalışanların ortalaması, 24 yaş ve altından yüksek ve anlamlı fark var iken, 45 yaş ve üzerinin 25-34, 35-44 yaş aralıkları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F=3,485$ ;  $P<,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya 35-44 yaş aralığının sahip olduğu görülmektedir. 35-44 yaş arası çalışanların ortalaması, 24 yaş ve altından yüksek ve anlamlı fark var iken, 45 yaş ve üzerinin, 25-34, 35-44 yaş aralıkları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Beceri geliştirme faktörü,  $F= 5,894$ ;  $P<,05$ ).

Eğitim durumu değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların eğitimi durumları ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.12. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Eğitim durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	İlköğretim	21	3,63	,64	
	Lise	131	3,66	,65	
	Önlisans	87	4,01	,44	
	Lisans	128	4,03	,59	
	Lisansüstü	6	3,75	,35	
	<b>Toplam</b>		373	3,87	,61



**Tablo 5.12. ( Devamı )**

Faktörler	Eğitim durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Yetki ve Sorumluluk	İlköğretim (a)	21	3,75	,80	
	Lise (a)	131	3,71	,74	
	Önlisans (b)	87	4,13	,55	
	Lisans (b)	128	4,17	,61	
	Lisansüstü (a)	6	3,79	,24	
	<b>Toplam</b>	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	İlköğretim (a)	21	3,61	,64	
	Lise (a)	131	3,55	,80	
	Önlisans (b)	87	4,01	,62	
	Lisans (b)	128	3,94	,87	
	Lisansüstü (a,b)	6	3,77	,45	
	<b>Toplam</b>	373	3,80	,80	
Bilgi Paylaşımı	İlköğretim (a)	21	3,58	,99	
	Lise (a)	131	3,80	,94	
	Önlisans (b)	87	4,09	,62	
	Lisans (b)	128	4,14	,66	
	Lisansüstü (a)	6	3,94	,44	
	<b>Toplam</b>	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	İlköğretim (a)	21	3,65	,87	
	Lise (a)	131	3,66	,87	
	Önlisans (b)	87	4,05	,64	
	Lisans (b)	128	4,11	,80	
	Lisansüstü (a)	6	3,61	,32	
	<b>Toplam</b>	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	İlköğretim	21	3,59	,85	
	Lise	131	3,57	,76	
	Önlisans	87	3,78	,63	
	Lisans	128	3,79	,67	
	Lisansüstü	6	3,66	,79	
	<b>Toplam</b>	373	3,70	,71	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup, c; 3. grup) \* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5.12’de görüldüğü gibi otel çalışanlarının eğitim durumları ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre ilköğretim düzeyinde 21 çalışanın ortalaması 3,63, lise düzeyinde 131 çalışanın ortalaması 3,66, önlisans düzeyinde 87 çalışanın ortalaması 4,01, lisans düzeyinde 128 çalışanın ortalaması 4,03, yüksek lisans düzeyinde 6 çalışanın ortalaması 3,75’dir.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki-sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak eğitim durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe eğitim durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluluk faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya lisans eğitimi almış çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Ön lisans ve lisans eğitimi almış çalışanların ortalaması ilköğretim, lise ve yüksek lisans eğitimi almış çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, ön lisans ve lisans eğitimi almış olanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F = 10,250$ ;  $P < 0,05$ ).

Kendi başına karar verme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya önlisans eğitimi almış çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Ön lisans ve lisans eğitimi almış çalışanların ortalaması ilköğretim ve lise eğitimi almış çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, ön lisans eğitimi almış olanlarla lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Kendi başına karar verme faktörü,  $F = 6,313$ ;  $P < 0,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya lisans eğitimi almış çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Ön lisans ve lisans eğitimi almış çalışanların ortalaması ilköğretim, lise ve yüksek lisans eğitimi almış çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, ön lisans ve lisans eğitimi almış olanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F = 4,891$ ;  $P < 0,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya lisans eğitimi almış çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Ön lisans ve lisans eğitimi almış çalışanların ortalaması ilköğretim, lise ve yüksek lisans eğitimi almış çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, ön lisans

ve lisans eğitimi almış olanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Beceri geliştirme faktörü,  $F=6,525$ ;  $P<,05$ ).

Gelir durum değişkeni, çalışanların gelirleri ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.13. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Gelir Durumuna İlişkin ANOVA**

Faktörler	Gelir Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	999 ve altı	119	3,64	,66	
	1000-1999	147	3,88	,49	
	2000-2999	91	4,11	,63	
	3000 ve üstü	16	4,08	,52	
	Toplam	373	3,87	,61	
Yetki ve Sorumluluk	999 ve altı (a)	119	3,65	,79	
	1000-1999 (a, b)	147	3,97	,57	
	2000-2999 (b, c)	91	4,31	,21	
	3000 ve üstü (c)	16	4,44	,58	
	Toplam	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	999 ve altı (a)	119	3,57	,79	
	1000-1999 (a, b)	147	3,81	,73	
	2000-2999 (a, b)	91	4,06	,83	
	3000 ve üstü (b)	16	3,89	,84	
	Toplam	373	3,80	,80	
Bilgi Paylaşımı	999 ve altı (a)	119	3,76	,94	
	1000-1999 (a,b)	147	3,96	,67	
	2000-2999 (b)	91	4,25	,68	
	3000 ve üstü (a,b)	16	4,10	,87	
	Toplam	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	999 ve altı (a)	119	3,67	,86	
	1000-1999 (a,b)	147	3,92	,69	
	2000-2999 (b)	91	4,13	,85	
	3000 ve üstü (b)	16	4,18	,97	
	Toplam	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	999 ve altı	119	3,57	,77	
	1000-1999	147	3,74	,62	
	2000-2999	91	3,78	,77	
	3000 ve üstü	16	3,81	,56	
	Toplam	373	3,70	,71	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup) \* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5.13’de görüldüğü gibi otel de çalışanların gelir durumu ile ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre 999 TL ve altı kazanan 119 çalışanın ortalaması 3,64, 1000-1999 TL arasında kazanan 147 çalışanın ortalaması 3,88, 2000-2999 TL arasında kazanan 91 çalışanın ortalaması 4,11, 3000TL ve üzerinde kazanan 16 çalışanın ortalaması 4,08’dir.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin gelir durumları ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki ve sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak çalışanların gelir durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe çalışanların gelir durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluluk faktöründe; Gelir durumu 3000 TL ve üzeri olan çalışanların güçlendirici liderlik uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir durumu 2000 TL ve üzeri olan çalışanların ortalaması, 999TL ve altı alan çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 2000TL ve üzeri çalışanlarla, 1000-1999TL alan çalışanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F= 21,263$ ;  $P<,05$ ).

Kendi başına karar verme faktöründe; Gelir durumu 2000-2999TL arasında olan çalışanların güçlendirici liderlik uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir durumu 2000-2999TL arasında olan çalışanların ortalaması, 999TL ve altı alan çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 2000-2999TL arasında çalışanlarla, 1000-1999TL ve 3000TL üzeri alan çalışanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Kendi başına karar verme faktörü,  $F=6,948$ ;  $P<,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; Gelir durumu 2000-2999TL arasında olan çalışanların güçlendirici liderlik uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir durumu 2000-2999TL arasında olan çalışanların ortalaması, 999TL ve altı alan çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 2000-

2999TL arasında çalışanlarla, 1000-1999TL ve 3000TL üzeri alan çalışanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F= 7,001$ ;  $P<,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; Gelir durumu 3000 TL ve üzeri olan çalışanların güçlendirici liderlik uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir durumu 3000 TL ve üzeri olan çalışanların ortalaması, 999TL ve altı alan çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 3000TL ve üzeri çalışanlarla, 1000-1999TL, 2000-2999 arasında alan çalışanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Beceri geliştirme faktörü,  $F= 6,500$ ;  $P<,05$ ).

Çalıştığı birim değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların çalıştığı birim ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek maksadıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.14. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Çalıştığı Birime İlişkin ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Çalıştığı Birim	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	Ön büro	64	3,98	,52	
	Pazarlama	32	4,14	,45	
	Satın Alma	35	3,79	,61	
	Kat Hizmetleri	35	4,10	,38	
	Yiyecek-İçecek	76	3,66	,75	
	İnsan Kaynakları	55	3,86	,58	
	Muhasebe-Finansman	43	4,00	,42	
	Diğer	33	3,54	,72	
	Toplam	373	3,87	,61	
Yetki ve Sorumluluk	Ön büro (a, b, c)	64	4,05	,48	
	Pazarlama (b, c)	32	4,11	,56	
	Satın Alma (b, c)	35	4,14	,70	
	Kat Hizmetleri (c)	35	4,20	,53	
	Yiyecek-İçecek (a)	76	3,64	,83	
	İnsan Kaynakları (a, b, c)	55	4,03	,64	
	Muhasebe-Finansman (b, c)	43	4,10	,49	
	Diğer (a, b)	33	3,72	,90	
	Toplam	373	3,97	,69	

Tablo 5.14. ( Devamı )

Faktörler	Çalıştığı Birim	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Kendi Başına Karar Verme	Ön büro	64	3,81	,79	
	Pazarlama	32	4,00	,76	
	Satın Alma	35	3,65	,91	
	Kat Hizmetleri	35	3,96	,66	
	Yiyecek-İçecek	76	3,67	,90	
	İnsan Kaynakları	55	3,78	,76	
	Muhasebe-Finansman	43	4,06	,55	
	Diğer	33	3,56	,86	
	Toplam	373	3,80	,80	<b>,054</b>
Bilgi Paylaşımı	Ön büro ( b, c )	64	4,16	,70	
	Pazarlama ( c )	32	4,32	,56	
	Satın Alma ( a, b, c )	35	3,87	,67	
	Kat Hizmetleri ( c )	35	4,35	,39	
	Yiyecek-İçecek ( a,b )	76	3,71	1,07	
	İnsan Kaynakları ( a, b, c )	55	3,88	,62	
	Muhasebe-Finansman ( b, c )	43	4,16	,56	
	Diğer ( a )	33	3,52	,98	
	Toplam	373	3,97	,80	<b>,000*</b>
Beceri Geliştirme	Ön büro ( a, b, c )	64	4,04	,71	
	Pazarlama ( c )	32	4,25	,68	
	Satın Alma ( a, b, c )	35	3,79	,80	
	Kat Hizmetleri ( b, c )	35	4,15	,51	
	Yiyecek-İçecek ( a, b )	76	3,63	1,04	
	İnsan Kaynakları ( a, b, c )	55	3,98	,79	
	Muhasebe-Finansman(a, b, c)	43	4,00	,57	
	Diğer ( a )	33	3,56	,88	
	Toplam	373	3,90	,82	<b>,000*</b>
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Ön büro ( b, c )	64	3,85	,67	
	Pazarlama ( c )	32	4,03	,51	
	Satın Alma ( a, b )	35	3,53	,79	
	Kat Hizmetleri ( b, c )	35	3,83	,54	
	Yiyecek-İçecek ( a, b, c )	76	3,67	,79	
	İnsan Kaynakları ( a, b, c )	55	3,61	,68	
	Muhasebe-Finansman( a, b, c )	43	3,71	,57	
	Diğer ( a )	33	3,34	,85	
	Toplam	373	3,70	,71	<b>,002*</b>

Tukey HSD Post Hoc testi ( a; 1.grup, b; 2.grup, c; 3. grup) \*p< 0.05 yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5.14’de görüldüğü gibi otel de çalışanların çalıştıkları birimle ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre Ön büro departmanında 64 çalışanın ortalaması 3,98, pazarlama departmanında 32 çalışanın ortalaması 4,14, satın alma departmanında 35 çalışanın ortalaması 3,79, kat hizmetleri 35 çalışanın ortalaması 4,10, yiyecek –içecek departmanında 76 çalışanın ortalaması 3.66, insan kaynakları departmanında 55 çalışanın ortalaması 3,86, muhasebe-finansman departmanında 43 çalışanın ortalaması 4,00, diğer departmanlarda çalışan 33 otel çalışanın ortalaması 3,54’dir.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin çalıştığı birim ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki-sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak çalıştığı birime ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Kendi başına karar verme faktöründe çalıştığı birime ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluluk faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya sahip departmanın kat hizmetleri olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri departmanı, yiyecek –içecek ve diğer departmanlarından yüksek iken, satın alma, insan kaynakları, muhasebe-finansman, pazarlama ve ön büro departmanları ile arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Muhasebe-finansman, pazarlama ve satın alma departmanları yiyecek-içecek departmanından yüksek iken, diğer, insan kaynakları ve ön büro departmanları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F = 4,799$ ;  $P < 0,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya sahip departmanların pazarlama ve kat hizmetleri olduğu görülmektedir. Pazarlama ve kat hizmetleri departmanları, yiyecek –içecek ve diğer departmanlarından yüksek ve anlamlı fark var iken, satın alma, insan kaynakları, muhasebe-finansman ve ön büro departmanları ile arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Muhasebe-finansman ve ön büro departmanları, diğer departmandan

yüksek ve anlamlı fark var iken, yiyecek-içecek, satın alma ve insan kaynakları departmanları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F=6,223$ ;  $P<,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışları uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya sahip departmanın pazarlama olduğu görülmektedir. Pazarlama departmanı, yiyecek –içecek ve diğer departmanlarından yüksek ve anlamlı fark var iken, kat hizmetleri, satın alma, insan kaynakları, muhasebe-finance ve ön büro departmanları ile arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Kat hizmetleri departmanı, diğer departmandan yüksek iken, yiyecek-içecek, satın alma, insan kaynakları, muhasebe-finance ve ön büro departmanları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. ( Beceri faktörü;  $F=4,020$ ;  $P<,05$ ).

Yenilikçi performans için koçluk faktöründe; güçlendirici liderlik davranışları uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalamaya sahip departmanın pazarlama olduğu görülmektedir. Pazarlama departmanı, satın alma ve diğer departmanlarından yüksek iken, insan kaynakları, yiyecek-içecek, muhasebe-finance, kat hizmetleri ve ön büro departmanları ile arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Kat hizmetleri ve ön büro departmanları, diğer departmandan yüksek iken, yiyecek-içecek, satın alma, insan kaynakları, muhasebe-finance departmanları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. (Koçluk faktörü;  $F=3,327$ ;  $P<,05$ ).

Statü değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların statüleri ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.15. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Statüye İlişkin ANOVA**

**Sonuçları**

Faktörler	Statü	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. Güçlendirici Liderlik	Müdür	114	4,11	,60	,000*
	Şef	87	3,96	,45	
	Çalışan	172	3,66	,62	
	Toplam	373	3,87	,61	



**Tablo 5.15. ( Devamı )**

Faktörler	Statü	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Yetki ve Sorumluluk	Müdür (c)	114	4,33	,56	,000*
	Şef (b)	87	4,04	,55	
	Çalışan (a)	172	3,69	,70	
	Toplam	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	Müdür (b)	114	4,04	,82	,000*
	Şef (b)	87	3,86	,70	
	Çalışan (a)	172	3,60	,78	
	Toplam	373	3,80	,80	
Bilgi Paylaşımı	Müdür (b)	114	4,23	,68	,000*
	Şef (b)	87	4,07	,58	
	Çalışan (a)	172	3,75	,90	
	Toplam	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	Müdür (b)	114	4,14	,83	,000*
	Şef (b)	87	4,08	,57	
	Çalışan (a)	172	3,66	,85	
	Toplam	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Müdür	114	3,80	,72	,076
	Şef	87	3,73	,60	
	Çalışan	172	3,61	,74	
	Toplam	373	3,70	,71	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup, c; 3. grup) \* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5.15’de görüldüğü gibi otel de çalışanların statüleri ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre müdür konumundaki 114 çalışanın ortalaması 4,11, şef konumundaki 87 çalışanın ortalaması 3,96, çalışan konumundaki 172 çalışanın ortalaması 3,66’dır. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için Anova testi yapılmıştır.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değer 0,00 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin statüsü ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki-sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak çalışanın

statü durumuna ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe statü durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluk faktöründe; güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalama en yüksek müdürlük statüsünün olduğu görülmektedir. Müdür, şef ve çalışan statülerinden yüksek iken, şef sadece çalışan statüsünden yüksektir. Müdürlük statüsünün, şef ve çalışan statüleri arasında anlamlı fark vardır. Şef statüleri ile çalışan statüleri arasında da anlamlı fark bulunmuştur. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F= 35,963$ ;  $P<,05$ ).

Kendi başına karar verme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışları uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalama sahip statünün müdürlük olduğu görülmektedir. Müdür, çalışan statüsünden yüksek iken, şef statüsündekilerle müdürlük statüsündekiler arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. (Kendi başına karar verme faktörü,  $F= 11,229$ ;  $P<,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; güçlendirici liderlik davranışları uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalama sahip statünün müdürlük olduğu görülmektedir. Müdür, çalışan statüsünden yüksek iken, şef statüsündekilerle müdürlük statüsündekilerle anlamlı farklılık rastlanmamıştır. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F= 13,814$ ;  $P<,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; güçlendirici liderlik davranışları uygulanmasına ilişkin en yüksek ortalama sahip statünün müdürlük olduğu görülmektedir. Müdür, çalışan statüsünden yüksek iken, şef statüsündekilerle müdürlük statüsündekilerle anlamlı farklılık rastlanmamıştır. (Beceri geliştirme faktörü,  $F= 15,662$ ;  $P<,05$ ).

Sektörde çalışma süresi değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların sektörde çalışma süreleri ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.16. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Sektörde Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Sektörde Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	1-3 yıl	80	3,58	,66	,000*
	4-7 yıl	117	3,90	,46	
	8-11 yıl	95	4,00	,56	
	12 yıl ve üzeri	81	3,95	,71	
	Toplam	373	3,87	,61	
Yetki ve Sorumluluk	1-3 yıl (a)	80	3,61	,82	,000*
	4-7 yıl (b)	117	3,93	,55	
	8-11 yıl (b,c)	95	4,07	,63	
	12 yıl ve üzeri (c)	81	4,26	,63	
	Toplam	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	1-3 yıl (a)	80	3,47	,84	,000*
	4-7 yıl (b)	117	3,90	,61	
	8-11 yıl (b)	95	3,94	,73	
	12 yıl ve üzeri (b)	81	3,81	,98	
	Toplam	373	3,80	,80	
Bilgi Paylaşımı	1-3 yıl (a)	80	3,69	,94	,001*
	4-7 yıl (a, b)	117	3,96	,65	
	8-11 yıl (b)	95	4,15	,66	
	12 yıl ve üzeri (b)	81	4,06	,91	
	Toplam	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	1-3 yıl (a)	80	3,55	,85	,000*
	4-7 yıl (b)	117	3,98	,65	
	8-11 yıl (b)	95	4,05	,73	
	12 yıl ve üzeri (b)	81	3,98	,99	
	Toplam	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	1-3 yıl	80	3,58	,66	,204
	4-7 yıl	117	3,90	,46	
	8-11 yıl	95	4,00	,56	
	12 yıl ve üzeri	81	3,95	,71	
	Toplam	373	3,87	,61	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup, c; 3. grup) \* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır.

Tablo 5.16’da görüldüğü gibi otel de çalışanların sektörde çalışma süreleri ile ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre 1-3 yıl arasında 80 çalışanın ortalaması 3,58, 4-7 yıl arasında 117 çalışanın ortalaması 3,90, 8-

11 yıl arasında 95 çalışanın ortalaması 4,00, 12 yıl ve üzeri 81 çalışanın ortalaması 3,95' dir.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,00 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin sektörde çalışma süresi ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki-sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak çalışanların sektörde çalışma süresine ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe çalışanların sektörde çalışma süresine ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluluk faktöründe; Sektörde çalışma süresi olarak 12 yıl ve üzerinde çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 8 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 1-3 yıl arasında çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark varken, 8-11 yıl arasında çalışanlar ile 12yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F=10,250$ ;  $P < ,05$ ).

Kendi başına karar verme faktöründe; sektörde çalışma süresi olarak 8-11 yıl arasında çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 4 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 1-3 yıl arasında çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 4-7 yıl arasında çalışanlarla, 8-11 yıl ve 12yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. (Kendi başına karar verme faktörü,  $F=6,124$ ;  $P < ,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; sektörde çalışma süresi olarak 8-11 yıl arasında çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 8-11 yıl ve 12 ve üzeri çalışanların ortalaması 1-3 yıl arasında çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 8-11 yıl arasında çalışanlarla, 4-7 yıl ve 12yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F= 5,518$ ;  $P < ,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; sektörde çalışma süresi olarak 8-11 yıl arasında çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 4 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 1-3 yıl arasında çalışanlardan yüksek ve anlamlı fark var iken, 4-7 yıl arasında çalışanlarla, 8-11 yıl ve 12yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. (Beceri geliştirme faktörü,  $F= 6,642$ ;  $P<,05$ ).

Yabancı dil bilgisi değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların yabancı dil bilgisi ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek maksadıyla Anova testi yapılmıştır

**Tablo 5.17. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Yabancı Dil Bilgisine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Yabancı Dil Bilgisi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	1	157	4,03	,73	
	2	146	4,00	,82	
	3	25	4,17	,70	
	4 ve üzeri	10	3,56	1,30	
	Bilmiyorum	35	3,59	,79	
	Toplam	373	3,97	,80	
Yetki ve Sorumluluk	1 (b)	157	4,04	,68	
	2 (b)	146	4,04	,62	
	3 (a, b)	25	3,88	,75	
	4 ve üzeri (a)	10	3,47	1,02	
	Bilmiyorum (a, b)	35	3,55	,63	
	Toplam	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	1	157	3,79	,79	
	2	146	3,90	,83	
	3	25	3,70	,93	
	4 ve üzeri	10	3,56	,68	
	Bilmiyorum	35	3,56	,55	
	Toplam	373	3,80	,80	

**Tablo 5.17. ( Devamı )**

Faktörler	Yabancı Dil Bilgisi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Bilgi Paylaşımı	1 (a, b)	157	4,03	,73	
	2 (a, b)	146	4,00	,82	
	3 (b)	25	4,17	,70	
	4 ve üzeri (a)	10	3,56	1,30	
	Bilmiyorum (a, b)	35	3,59	,79	
	Toplam	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	1 (a, b)	157	3,92	,74	
	2 (b)	146	4,00	,85	
	3 (b)	25	4,02	,71	
	4 ve üzeri (a, b)	10	3,66	1,00	
	Bilmiyorum (a)	35	3,40	,87	
	Toplam	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	1 (a, b)	157	3,72	,68	
	2 (a, b)	146	3,76	,71	
	3 (b)	25	3,90	,69	
	4 ve üzeri (a)	10	3,30	,95	
	Bilmiyorum (a)	35	3,30	,63	
	Toplam	373	3,70	,71	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup) \* $p < 0.05$  yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır

Tablo 5.17’de görüldüğü gibi otel de çalışanların yabancı dil bilgileri ile ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre 1 dil bilen 157 çalışanın ortalaması 4,03, 2 dil bilen 146 çalışanın ortalaması 4,00, 3 dil bilen 25 çalışanın ortalaması 4,17, 4dil ve üzeri bilen 10 çalışanın ortalaması 3,56, hiç dil bilmeyen 35 çalışanın ortalaması 3,59 dur.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin yabancı dil bilgisi ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki-sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak yabancı dil bilgisine ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Kendi başına karar verme faktöründe yabancı dil bilgisine ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluluk faktöründe; yabancı dil bilgisi olarak 2 dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 1 ve 2 yabancı dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması, 4 dil ve üzerinde bilenlerden yüksek ve anlamlı fark var iken, 3 dil bilenler ve hiç bilmeyenlerle arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F= 5,835$ ;  $P<,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktöründe; yabancı dil bilgisi olarak 3 dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 3 yabancı dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması, 4 dil ve üzerinde bilenlerden yüksek ve anlamlı fark var iken, 1,2 dil bilenler ve hiç bilmeyenlerle arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F= 3,397$ ;  $P<,05$ ).

Beceri geliştirme faktöründe; yabancı dil bilgisi olarak 3 dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 2 ve 3 yabancı dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması, hiç dil bilmeyenlerden yüksek ve anlamlı fark var iken, 1 dil ve 4 ve üzeri dil bilenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Beceri geliştirme faktörü,  $F= 4,277$ ;  $P<,05$ ).

Yenilikçi performans için koçluk faktöründe; yabancı dil bilgisi olarak 3 dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 3 yabancı dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması, hiç dil bilmeyenler ve 4 dil ve üzerinde bilenlerden yüksek ve anlamlı fark var iken, 1 ve 2 dil bilenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Yenilikçi performans için koçluk faktörü,  $F= 4,431$ ;  $P<,05$ ).

Kişisel gelişim-mesleki eğitim değişkeni, otel işletmelerinde çalışanların kişisel gelişim-mesleki eğitim programına katılma durumları ile güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

**Tablo 5.18. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Kişisel Gelişim-Mesleki Eğitim Programına Katılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Eğitim Katılım	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Anova P
Genel D. (Güçlendirici Liderlik)	Hayır	58	3,48	,66	
	1-3 kez	119	3,72	,63	
	4-6 kez	91	3,98	,52	
	7 ve üzeri	105	4,16	,45	
	Toplam	373	3,87	,61	
Yetki ve Sorumluluk	Hayır (a)	58	3,62	,85	
	1-3 kez (a)	119	3,77	,72	
	4-6 kez (b)	91	4,10	,52	
	7 ve üzeri (b)	105	4,27	,51	
	Toplam	373	3,97	,69	
Kendi Başına Karar Verme	Hayır (a)	58	3,40	,76	
	1-3 kez (a,b)	119	3,64	,83	
	4-6 kez (b,c)	91	3,89	,72	
	7 ve üzeri (c)	105	4,11	,72	
	Toplam	373	3,80	,80	
Bilgi Paylaşımı	Hayır (a)	58	3,55	1,00	
	1-3 kez (a,b)	119	3,81	,81	
	4-6 kez (b,c)	91	4,04	,60	
	7 ve üzeri (c)	105	4,29	,61	
	Toplam	373	3,97	,80	
Beceri Geliştirme	Hayır (a)	58	3,41	,95	
	1-3 kez (b)	119	3,73	,82	
	4-6 kez (c)	91	4,08	,63	
	7 ve üzeri (c)	105	4,23	,71	
	Toplam	373	3,90	,82	
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	Hayır (a)	58	3,42	,71	
	1-3 kez (a,b)	119	3,61	,81	
	4-6 kez (b)	91	3,78	,69	
	7 ve üzeri (b)	105	3,88	,53	
	Toplam	373	3,70	,71	

Tukey HSD Post Hoc testi (a; 1.grup, b; 2.grup, c; 3. grup) \*p< 0.05 yanılma olasılığı düzeyinde beklenti puan ortalaması anlamlıdır

Tablo 5.18’de görüldüğü gibi otel de çalışanların kişisel gelişim mesleki eğitim programına katılması ile ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre kişisel gelişim–mesleki eğitim programlarına katılma



durumları hiçbir programa katılmayan 58 çalışanın ortalaması 3,48, 1-3 kez katılan 119 çalışanın ortalaması 3,72, 4-6 kez 91 çalışanın ortalaması 3,98, 7 ve üzeri programa katılan çalışanın ortalaması 4,16'dır.

Yapılan Anova testi sonucunda genel düşünce Sig.(Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, otel işletmelerinde çalışan personelin kişisel gelişim–mesleki eğitim programlarına katılma durumları ile güçlendirici liderlik davranışları arasında ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörleri incelediğimizde ise yetki ve sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk tüm faktörlerde  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak çalışanların kişisel gelişim ve mesleki eğitim programına katılma durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunmuştur.

Gözlemlenen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için homojen varyans varsayımı altında Tukey HSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc sonuçları değerlendirildiğinde yetki ve sorumluluk faktöründe; 7 ve üzeri programa katılan çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması en yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim programlarına hiç katılmayanlarla, 1-3 kez katılanların ortalaması, 4 ve üzeri programa katılan çalışanların ortalamasından düşük ve anlamlı fark vardır. Eğitime hiç katılmayanlar ve 1-3 kez katılanlar arasında ve 4-6 kez ve 7 üzeri katılanlar arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. (Yetki ve Sorumluluk faktörü,  $F=18,286$ ;  $P<,05$ ).

Kendi başına karar verme faktöründe; 7 ve üzeri programa katılan çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması en yüksek olduğu görülmektedir. 7 ve üzeri programa katılan çalışanların ortalaması, hiç katılmayan ve 1-3 kez katılanların ortalamasından yüksek ve anlamlı fark var iken, 4- 6 arasında eğitime katılanlarla, 7 ve üzeri eğitime katılanlar arasında anlamlı fark yoktur. 4 -6 arası eğitime katılanların ortalaması, hiç katılmayanların ortalamasından yüksek ve anlamlı fark var iken , 1-3 kez eğitime katılanlarla, 4-6 kez eğitime katılanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Kendi başına karar verme faktörü,  $F= 13,275$ ;  $P<,05$ ).

Bilgi paylaşımı faktörü; 7 ve üzeri programa katılan çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması en yüksek olduğu görülmektedir. 7 ve üzeri programa katılan çalışanların ortalaması, hiç katılmayan ve 1-

3 kez katılanların ortalamasından yüksek ve anlamlı fark var iken, 4- 6 kez eğitimlere katılanlarla, 7 ve üzeri eğitime katılanlar arasında anlamlı fark yoktur. 4 -6 arası eğitime katılanların ortalaması, hiç katılmayanların ortalamasından yüksek ve anlamlı fark var iken, 1-3 kez eğitime katılanlarla, 4-6 kez eğitime katılanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Bilgi paylaşımı faktörü,  $F= 13,381$ ;  $P<,05$ ).

Beceri geliştirme faktörü; 7 ve üzeri programa katılan çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması en yüksek olduğu görülmektedir. 7 ve üzeri programa katılan çalışanların ortalaması, hiç katılmayan ve 1- 3 kez katılanların ortalamasından yüksek ve anlamlı fark var iken, 4- 6 kez eğitimlere katılanlarla, 7 ve üzeri eğitime katılanlar arasında anlamlı fark yoktur. (Beceri geliştirme faktörü,  $F= 17,828$ ;  $P<,05$ ).

Yenilikçi performans için koçluk; 7 ve üzeri programa katılan çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin ortalaması en yüksek olduğu görülmektedir. 7 ve üzeri programa katılan çalışanların ortalaması, eğitime hiç katılmayanların ortalamasından yüksek ve anlamlı fark var iken, 7 ve üzeri programa katılanlarla, 1-3 ve 4-6 arasında katılanlarla arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. (Yenilikçi performans için koçluk faktörü,  $F= 6,376$ ;  $P<,05$ ).

### 5.3.Tartışma

Seçgin (2007), hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin personel güçlendirmeyi ne derece uyguladıklarına ilişkin araştırmasını Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yaparak, elde edilen bulgulara göre de gereken düzeyde uygulanmadığı görülmüştür<sup>152</sup>. Bu çalışmada Antalya ili kemer ilçesinde kemer bölgesinde bulunan otel işletmelerinde çalışanlara güçlendirici liderlik davranışları yeterli düzeyde uygulanmaktadır.

Konzack ve diğerleri (2000), güçlendirici liderlik davranışını yaptıkları çalışmalarında 6 boyutta yer alırken<sup>153</sup>, bu araştırma sonucuna göre 5 boyutta toplanmış yetki ve verme ve sorumluluk boyutları birleştirilmiştir.

Öğüt ve diğerleri (2007), Antalya ili beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları güçlendirme çalışmalarıyla ilgili olarak, konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri

<sup>152</sup> Seçgin, a.g.e., s.2.

<sup>153</sup> Konzack ve diğerleri, a.g.e, s.

ile yüz yüze iletişim sağladığı hizmet birimlerinde, personelin özellikle güçlendirildiği bulgularından anlaşılmaktadır<sup>154</sup>. Kemer bölgesine yapılan bu çalışmanın bulgularına göre de müşteri ile yüz yüze iletişim sağlanan birimlerde özellikle ön büro departmanında güçlendirmenin uygulandığı tespit edilmiştir.

Durukan ve diğerleri (2010)'nin çalışanlar üzerinde yaptıkları güçlendirme uygulamaları değerlendirmelerinde çalışanların güçlendirmesine göre değerlendirilmesinde medeni duruma, bu meslekteki toplam tecrübelerine, kurumdaki statülerine, kurumda çalışma sürelerine ve çalışılan bölümlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların kurumda aldıkları göreve göre güçlendirmeleri arasında istatistiksel farklılık bulunmuştur<sup>155</sup>. Bu çalışmaya göre de çalışanların sektördeki tecrübeleri, kurumdaki statüleri, çalışılan bölümlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş, kurumda çalışma süreleriyle ilgili olarak ta anlamlı fark bulunamamıştır.

Pelit (2011), Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı anket çalışmasında, benzer sorularla karşılaşılmıştır. Bunlar; "Güçlendirilme sürecinde çalışanların performansım hakkında bilgi verir" ortalaması 3,74 düzeyde çıkarken bu çalışmanın anketinde yer alan " İşlerdeki başarımlar ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir" sorusuna çalışanlar 3.80 ortalamayla katılmış olup yakın sonuçlara ulaşılmıştır.

Pelit'in çalışmasında "Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır." sorusunun ortalaması 3.62 iken bu çalışmadaki, " Kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir. " sorusunun ortalaması 3.87 olarak çıkmış olup paralel sonuçlara ulaşılmıştır.

Pelit'in çalışmasında "İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister". sorusunun ortalaması 3.44 iken<sup>156</sup> bu çalışmadaki , " Benim birimimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem

<sup>154</sup>Adem Öğüt ve diğerleri " Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, Mayıs,2007, s.171.

<sup>155</sup>Durukan ve diğerleri "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.3 s. 426.

<sup>156</sup>Elbeyi Pelit,"Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 2011, s. 218.

hususunda beni teşvik eder.” sorusunun ortalaması 3.56 olup yakın sonuçlara ulaşılmıştır.

Çavuş (2010), yaptığı güçlendirme çalışmasında, çalışılan konuma göre güçlendirici anlamlılık göstermektedir. Cinsiyet, yaş, çalıştıkları birim ile ise anlamlı fark bulunamamıştır<sup>157</sup>.

Bu çalışmada ise, çalışılan konuma göre, cinsiyet, yaş, çalıştıkları birim ile anlamlı ilişki bulunmuştur.

#### **5.4.Sonuç ve Öneriler**

Teknolojik gelişmelerle birlikte dünyada çok büyük ve hızlı değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme bu değişimin en önemli sonuçlarından biridir. Küresel değişim tüm dünyayı etkilediği gibi iş yaşamında etkilemiş, firmalar arasında rekabette bununla birlikte artmıştır. Firmalar bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek adına yeni yönetim yaklaşımlarına ilgi göstermeye başlamışlardır. Bu yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirme 80’li yıllarda ortaya çıkmış ve kısa zamanda kabul görmüştür. Güçlendirme sayesinde verim artışı, maliyet düşüşü, karar verme sürecini kısaltmak ve hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmek mümkündür. Personel güçlendirme yönetiminin uygulandığı iş ortamında çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacak uygulamalar yer almaktadır. Bu uygulamalar sayesinde de gerek çalışan gerekse organizasyon önemli kazanımlar elde etmektedir.

Dünya ekonomisinde sektörel ağırlığa bakıldığında hizmet sektörünün payının gittikçe artmakta olduğu görülmektedir. Bu çalışmada hizmet sektörünün öncüsü olan otelcilik sektöründe personel güçlendirme çalışmalarının ne denli önemli olduğunun farkına varılmasından hareketle, değişen piyasa koşulları ile birlikte otelcilik sektöründe müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verilebilmesi ve bu yolla rekabet avantajı sağlayarak daha kaliteli bir hizmet sunulabilmesi için; karar verme ve uygulama hakkının, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele devredilmesinin gerekliliği ortadadır.

---

<sup>157</sup>Mustafa Fedai Çavuş,Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”,**Journal Of Yaşar University**, 3(10), 2010, s. 1295-96.

Personel güçlendirme yönetimin uygulanması aşamasında bu uygulama sürecinden sorumlu liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderlerin bu konuda verecekleri yardım ve destek çok önemlidir. Liderler çalışanlarına karar verme yetkisini vermeyi, sorumluluk yüklemeyi kendileri için bir tehdit olarak algılamamaları aksine iş yükü azalacağından detay işlerle uğraşmak yerine hayati önem taşıyan üst düzey konulara yoğunlaşabileceklerdir.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe yer alan bir örgütün başarısında iş görenlerinin gösterdiği iyi performans ön plana çıkar. Çalışanlarında iyi performans gösterebilmesi için o işyerinde kendilerini işin sahibi gibi görmeleri gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise, iş görenlerin kendilerini yetkin ve inisiyatif sahibi hissedecekleri ve çıktığı etkileyebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktır. Böyle bir ortamı da liderlerin güçlendirici liderlik davranışlarını uygulayarak sağlamaları mümkündür.

Bu çalışmanın saha kısmında anket yöntemiyle otel işletmelerinde yer alan liderler tarafından çalışanlara güçlendirici liderlik davranışları uygulanıyor mu, uygulanıyorsa seviyesinin ne olduğu, çalışanların demografik özellikleriyle ne tür ilişkisinin olduğu ölçülmüştür.

### **1.Faktör: Otel Çalışanlarının Yetki Verme ve Sorumluluk Hakkındaki Genel Düşünceleri**

1.Otel İşletmelerinde yöneticileri tarafından çalışma alanıyla ilgili gerekli değişikliklerin yapılmasına yetki verilmektedir. (Puan ortalaması 3.76'dır).

2.Çalışana çalışma alanıyla ilgili yetki devredildiği durumlarda sorumluluğu da verilmektedir. (Puan ortalaması 3.87 'dir).

3.Çalışanların yetkilendirildikleri alanlarda çıkan sonuçlardan yine kendileri sorumludur. (Puan ortalaması 4.10'dur).

4.Çalışanların bireysel çalışmasının ve performansının sonuçlarından yine kendileri sorumlu tutulmaktadır. (Puan ortalaması 4.15'dir).

### **2.Faktör: Otel Çalışanlarının Kendi Başına Karar Verme Hakkındaki Genel Düşünceleri**

1.Çalışanlar yöneticileri tarafından çalıştıkları birimde çıkan sorunlarda çözüm bulma konusunda kısmen teşvik edilmektedir. (Puan ortalaması 3.56'dır).

2.Çalışanların işleriyle ilgili aldıkları kararlar da yöneticiler çalışanlarına güvenmektedir. (Puan ortalaması 3.98'dir).

3.Çalışanlar işlerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında yöneticileri tarafından cesaretlendirilmektedir. (Puan ortalaması 3.85'dir).

### **3.Faktör: Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Hakkındaki Genel Düşünceleri**

1.Çalışanlara kaliteli sonuçlar elde etmeleri konusunda yöneticileri gerekli bilgileri sunmaktadır. ( Puan ortalaması 4.10'dur).

2.Çalışanlara müşterilerin ihtiyaçları olan bilgileri karşılaması konusunda yöneticileri imkânlar sağlamaktadır. (Puan ortalaması 4.02'dir).

3.Çalışanlar yaptıkları işlerdeki başarı ve performansları konusunda yöneticileri tarafından geri bildirim almaktadır. (Puan ortalaması 3.80'dir).

### **4.Faktör: Otel Çalışanlarının Beceri Geliştirme Hakkındaki Genel Düşünceleri**

1.Çalışanların problemi tanılama ve çözme becerilerine yöneticileri katkı sağlamaktadır. (Puan ortalaması 3.72'dir).

2.Yeni beceriler kazanma konusunda yöneticiler çalışanlarına fırsatlar sağlamaktadır. (Puan ortalaması 3.97'dir).

3.Yöneticiler çalışanların çalıştıkları birimde eğitim ve kabiliyet geliştirici faaliyetleri desteklemektedir. (Puan ortalaması 4.02'dir).

### **5.Faktör: Otel Çalışanlarının Yenilikçi Performans İçin Koçluk Hakkındaki Genel Düşünceleri**

1.Çalışanların işleriyle ilgili deneyim kazanma sürecinde yaptıkları hatalı uygulamaları yöneticileri kısmen tolere etmektedir. ( Puan ortalaması 3.21'dir ).

2.Çalışanların başarısız oldukları durumlarda dahi yeni fikirleri denemeleri hususunda yöneticileri kendilerini cesaretlendirmektedir. ( Puan ortalaması 3,68' dir ).

3.Çalışanların hata yaptıklarında yöneticilerinin kendilerini suçlamak yerine yol göstermektedir. ( Puan ortalaması 3.79' dur ).

4.Çalışanlar yöneticileri tarafından takım çalışmasına yönlendirilmektedir.( Puan ortalaması 3.93'dür).

5.Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak yöneticileri takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranmaktadır. ( Puan ortalaması 3.88'dir).

Bütün bu faktörler göz önüne alındığında çalışanların çoğunluğunda güçlendirici liderlik davranış özelliklerinin görüldüğü söylenebilir. Sadece çalışanların işleriyle ilgili deneyim kazanma sürecinde yaptıkları hatalı uygulamaları yöneticilerinin tolere ettiğini düşünenlerin oranının ve puan ortalamasının düşük çıkması bu davranışın yeterli düzeyde uygulanmadığını göstermektedir.

Faktörlerin demografik analizleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Cinsiyet durumlarına bakıldığında erkeklerle bayanlar arasında güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı fark olduğu gözükmemektedir. Bayanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler açısından değerlendirildiğinde sadece yetki-sorumluluk ve bilgi paylaşımı faktöründe cinsiyete ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Diğer faktörlerde cinsiyete ilişkin anlamlı fark bulunmamıştır.

Turizm eğitimi alma durumlarına bakıldığında otel işletmelerinde çalışanların turizm eğitimi alıp almaması durumu ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı fark vardır. 271 kişinin büyük çoğunluğunun turizm eğitimi aldığı, bu kişilerin güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler açısından değerlendirildiğinde de tüm boyutlarda da turizm eğitim almış olanların güçlendirici liderlik uygulamaları konusunda daha yüksek düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu da bize turizm eğitimi almış olmanın liderlerin güçlendirici davranış uygulamalarında etkisinin olduğunu göstermektedir.

Otelde çalışanların yaş durumlarına bakıldığında yaşlarıyla ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. 35-44 yaş arasındaki çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler açısından değerlendirildiğinde Yetki-Sorumluluk, Kendi başına karar verme, Bilgi paylaşımı, Beceri geliştirme faktörlerinde yaşa ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe yaşa ilişkin anlamlı fark bulunmamıştır. 35 yaş ve üstünün sektörle ilgili daha fazla deneyime sahip olması, işe bakış açıları göz önüne alındığında liderlerin bu yaştaki

çalışanlara daha çok güçlendirici davranış uygulamalarında yaşın önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Otelde çalışanların gelir durumlarına bakıldığında gelir durumları ile ilgili olarak güçlendirme düşüncelerinin farklı olduğu görülmektedir. Faktörler açısından değerlendirildiğinde yetki-sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme faktörlerinde çalışanların gelir durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Yenilikçi performans için koçluk faktöründe çalışanların gelir durumlarına ilişkin anlamlı fark bulunamamıştır. Gelir durumu 2000 TL ve üzerinde olan çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına, daha alt gelir grubundaki diğer çalışanlara kıyasla daha olumlu baktıkları net bir şekilde görülmektedir. 2000 TL ve üstünde alan çalışanların tamamını müdür konumundaki çalışanlar oluşturmaktadır. İş konusunda güçlendirme desteğini alan otel çalışanının buna paralel olarak motivasyonun artırılabilmesi için maddi olarak da ayrıca desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Eğitim durumlarına ilişkin bakıldığında otel işletmelerinde çalışanların eğitim durumları ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı fark vardır. Ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim görmüş çalışanların, güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanması konusunda; daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara kıyasla daha olumlu bir tutum ve anlayışa sahip oldukları görülmektedir. Bu durum özellikle Üniversite eğitimi almış otel personeli sayısının artmasının, sektörün gelişimi ve verimliliğinin yükselmesi açısından ne kadar önemli bir unsur olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.

Çalıştığı birim açısından değerlendirdiğimizde otel işletmelerinde çalışanların çalıştığı birim ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı farklar olduğu anlaşılmıştır. Pazarlama, kat hizmetleri, muhasebe ve ön büro departmanının da çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin diğer departmanlara göre genel olarak daha yüksek oranda olumlu olduğu görülmektedir.

Statü durumlarına göre bakıldığında yine otel işletmelerinde çalışanların statüleri ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Müdür konumundaki çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin yöneltilen bu sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında, daha alt



seviyedeki personele oranla daha yüksek seviyede olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir.

Kurumda çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde ise otel işletmelerinde çalışanların kurumda çalışma süreleri ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yani güçlendirici davranışların uygulanması ile çalışanların kurumda uzun süre kalmaları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Sektörde çalışma süreleri açısından değerlendirildiği zaman da otel işletmelerinde çalışanların sektörde çalışma süreleri ile güçlendirici liderlik davranışları arasında yine anlamlı farklar tespit edilmiştir. Faktörlere tek tek bakıldığında yetki ve sorumlulukta 12 yıl ve üzeri çalışanlar güçlendirici davranışlarının uygulanması konusunda daha yüksek oranda olumlu bir tutum ve düşünceye sahipken, diğer tüm faktörlere ilişkin alınan yanıtlara bakıldığında 8–11 yıl arasında işletmede çalışan grubun, en yüksek oranda olumlu tutum ve düşünceye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yabancı dil bilgileri incelendiğinde otel işletmelerinde çalışanların yabancı dil bilgisi ile güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı farklar söz konusudur. Yabancı dil bilgisi olarak 3 dil bilen çalışanların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kişisel gelişim ve mesleki eğitim programlarına katılma durumlarına göre bakıldığında otel işletmelerinde çalışanların kişisel gelişim-mesleki eğitim programına katılım durumları ile güçlendirici liderlik davranışları uygulanması arasında anlamlı farklar olduğu anlaşılmıştır. 7 ve üzeri programa katılan çalışanların tüm faktörlerde güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin düşüncelerinin daha yüksek oranda olumlu olduğu görülmektedir.

Güçlendirici liderlik uygulama çalışmalarına yönelik algının daha da yüksek oranlara ulaşabilmesini sağlamak için şu önerilerde bulunulabilir:

- Otel işletmelerinde çalışan personele, özellikle yöneticilere personel güçlendirme uygulamaları anlatılmalı, bu konuda onlara eğitim verilmeli, bu uygulamanın benimsenmesi sağlanmalıdır.

- İşletmedeki yöneticilere, personel güçlendirme süreci içerisinde örgütle ilgili görev ve sorumluluklarını azalacağı ama bununla birlikte işletme içerisindeki önemlerini asla kaybetmeyecekleri anlatılmalıdır.
- İşletme sahipleri ve yöneticileri çalışanlara güçsüzlük hissi veren faktörleri ve bunların yol açtığı olumsuz sonuçları tespit etmeli, güçlendirmeyi kolaylaştıran sosyal-yapısal özellikleri belirleyerek, çalışanlarına uygun güçlendirme çalışmalarını yapmalıdır.
- Çalışanlar için, kendilerini her zaman güçlü hissedebilecekleri, karar verme sürecine katılabilecekleri, işletmenin amaçları ve vizyonu hakkında üst düzey bilgiler edinip, astlarından ve üstlerinden her zaman koşulsuz destek alabilecekleri bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir.
- İşletmede çalışacak olan iş görenlerin daha eğitilmiş, sektör hakkında bilgili ve tecrübeli kişilerden seçilmesine ya da personelin bu niteliklere daha ulaşmasını sağlayabileceği yapının oluşturulması için gereken desteğin sağlanmasına önem verilmelidir.
- Çalışanların eksik yönlerini tamamlamak, sorunlarını çözmek yapılması gereken en önemli unsurlar arasında yer alır.
- Çalışanların işletmeye bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için kurumda çalışma süresine dikkat edilmesinde de yarar vardır.

## KAYNAKÇA

- Adair, John (2003), **Etkili Motivasyon İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?** John Adair Yönetim Serisi:3, İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık.
- Akat, İltar ve Atılğan, Turan (1992), **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara: Lale Ofset.
- Akçakaya, Murat, (2010), “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları**, 25, 145-174.
- Akhan, G. (2002), “**Örgütsel Değişim İhtiyacı Karşısında Personeli Güçlendirmenin Zorunluluğu (Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akın, Mahmut, (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**, 29( 2), 211-238.
- Akiş, Yeşim Toduk (2004), **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akyüz, Ömer Faruk (2001), **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ala, Şükran (2010), “**Personel Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Allan, Jane ( 1995), “Empowerment”, **Management Accounting**, 73(2), 32.
- Arda, Selin (2006), “**Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Emin (2011), “**Otel İşletmelerinde Çalışanların Paraya Olan Tutumunun Mesleki Etik Değerler Açısından İncelenmesi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

- Arslantaş, C.Cüneyt (2007), “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 227-240.
- Assael, H. (1993), “**Marketing Second Service Sector**”, Orlando: The Dryden Press..
- Ataman, G. (2002), “**İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar,**” İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı , Umut ve Topaloğlu, Cafer (2009), “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, 11(16),1-20.
- Baltaş, Acar (2001), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet (1989), **Turizm İşletmeciliği**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başkonak, Seyit (2006), “**Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bintuğ, AYTEK (1983) , **İşletme Yönetimi**, Ankara.
- Bolat, Oya İnci ve diğerleri (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), 215-239.
- Bowen, D. E. ve E. E. Lawler (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When”, **Sloan Management Review**, 33 (1),31-39.
- Bowen, D. E. ve E. E. Lawler (1995), “Empowering Service Employees”, **Sloan Management Review** , 36 (2), 82.
- Breeding , D. (1996), “ Worker Empowerment: A Useful Tool For Effective Safety Management”, **Occupational Health and Safety** , 65 ( 9 ), 16-17.
- Brower, M. J.(1995), “Empowering Teams: What, Why, And How”, **Empowerment In Organizations**, 3 (1), 13-25.

- Bulut, E. (2000), “ Türk Turizminin Dünyadaki Yeri ve Dış Ödemeler Bilançosuna Etkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2000 (3), 71-86
- Chen, J. ve Silverthorne, C. (2005), “Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness”, **Leadership & Organization Development Journal**, 26 (4), 280-288.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R. N. (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practise”, **Academy of Management Review** 13( 3), 477.
- Conger,”J.A. ( 2003) The Brave New World of Leadership Training”, **Organizational Dynamics**, 21(3), s.57-58
- Çavuş, Mustafa Fedai (2010), Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”,**Journal Of Yaşar University**, 3(10), 1287-1300.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir (2008), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma” , **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 20, 229-244.
- Çavuş, Mustafa Fedai (2006), “**İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Canan ve Gürcan, Günay (2001), “Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (759-769), İstanbul: İ.U. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Çoroğlu, Çoşkun (2003), **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çöl, Güner (2004), “**Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deery, M. ve Jago L.K (2001), “Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences”, **International Journal Of Hospitality Management**, 20 (4), 332.

- Demir, Halis (1999), “ İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu” **Verimlilik Dergisi**, 4 , 96.
- Doğan, Selen (2003a), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 29, 177-203.
- Doğan, Selen(2003b), **Personel Güçlendirme**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, Selen (2006a), **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, Selen (2006b), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13 (2), 165-189.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , 29, 37-61.
- Durukan ve diğerleri (2010), “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.3, s.411-434.
- Eleren A. , Bektaş Ç. , Görmüş A. Ş. (2007), Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar** 44 (514), 75-88.
- Elma, Cevat ve Devir, Kamile (2003), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, Erol (2002), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Baskı , İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol(2003), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdil, O. ve H. Keskin (2003), “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 32(1), 7-24.
- Ergeneli, Azize ve Sağlam Arı , Güler (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven Ve Güçlendirme

- Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 60(1) ,121-148.
- Gesiler, David (2005), “The Next Level In Employee Empowerment”, **Quality Progress Milwaukee**, 38(6) , 48-52.
- Gündoğan, Naci (2002) , “ Hizmetler Sektöründe İstihdam”, **Kamu-İş**, 7(1).
- Güven, Murat(2001), “Çağdaş Bir Yönetimi Yaklaşımı:Personel Güçlendirme”,**Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, 4(16),113-126.
- Hacımustafaoğlu, Mehmet Furkan (2008), “**Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Honold, Linda (1997), “A Review Of The Literature On Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, 5 (4), 202-212.
- <http://www.turkiyeinternette.com/haber/2442-pazarlama-is-hayatinda-vizyon-nedir.html> (13.12.2011).
- [http://www.mertolcer.com/kocluk\\_nedir.html](http://www.mertolcer.com/kocluk_nedir.html)( 10.12.2011).
- <http://www.iusb.edu/~journal/2000/fragoso.html>,(14.12.2011).
- <http://www.uslanmam.com/turizm-amp-gezi-amp-tatil/211075-turizmin-cesitli-tanimlari.html> erişim : (04.01.2012)
- Işın, A.F. (2009) , “**Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, Mehmet ve diğerleri (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri “, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (11), 423-446.
- Hennessey J. Thomas, (1998), “Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?”, **Public Administration Review**, 58 ( 6 ), 524.
- Kalaycı, Şeref (2008), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, Rosabeth Moss (1997), **Men and Woman of the Corporation**, Basic Books: USA.

- Kelleher, Herb (1999), **Liderlik Konusunda En İyi Ders, Liderden Lidere**, (Çev: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), İstanbul: Mess Yayınları 45-53.
- Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolarik W.,(1995), **Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools**, Mc Graw Hill, Usa, 801.
- Konczak, ve diğerleri (2000), “Defining and measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”, **Educational and Psychological Measurement**, 60(2), 301-313.
- Lawrence R.Rothstein (1995),“The Empowerment Effort That Came Undone”, **Harvard Business Review**, 73(1), 20-26.
- Maddux, B.R. (1999), **Takım Kurma**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Matthews,R.A.,Diaz,W.M., Cole, S.G. (2003), “The Organizational Empowerment Scale”, **Personnel Review** 32 (2), 297-318.
- McEwan, Anne Marie ve Sackett, Peter J. (2001), ” An Exploration of Empowerment in Manufacturing Enterprises”, **AI & Soc** , (15), 40-57.
- Murat, Güven (2001), “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 4(16),113-126.
- Nelson, Robert (1999), **Yetki Verme**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Öğüt, Adem ve diğerleri (2004), “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci “, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , 12.
- Öğüt, Adem ve diğerleri (2007), “ Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, Mayıs,163-172.
- Özaksu, Özgür (2006), “**İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, Kazım (1999), **Paket Programlar ile Veri Analizi** ,4. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitapevi.



- Özgen, Hüseyin ve Türk, Murat (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), 75-86.
- Öztürk, Azim. (1998), **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**, Adana: Nobel Kitabevi,.
- Öztürk Azim ve Özdemir Fatih (2003), “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17 (1-2), 198.
- Pektaş, Cem (2002), “**Toplam Kalite Uygulamaları Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pelit, Elbeyi (2011), “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 210-225.
- Pitts, D.W. (2005), “Leadership, Empowerment, and Public Organizations”, **Review of Public Personnel Administration**, 25(1), 5-28.
- Pojidaeff, Dimitri (1995), “The Core Principals Of Participative Management” **Journal For Quality And Participation**, USA.
- Randolph, W. (1995), “Navigating The Journey To Empowerment”, **Organizational Dynamics**, 23(4), 19-32.
- Robbins, Stephan (1994), “**Örgütsel Davranışın Temelleri**”, Eskişehir: Etam A.Ş.
- Russ, D.E (1995), “Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary”, **Academy of Management Executive**, 9(3), 29-30.
- Sadullah, Ömer (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 27 (2), 35- 48.
- Sarıaltın Hatice ve Yılmaz Aydın (2007), “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18, 205-227.

- Seçgin, Yılmaz (2007), “**Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spreitzer, G.M. ve Doneson, D (2005), “ Musings On The Past And Future Of Employee Empowerment”, **Handbook Of Organizational Development**, 1, 1-24.
- Şahin, Nilüfer (2007), “**Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenel, Özlem (2006), “**Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Yüksek Lisans Tezi**”, Yayınlanmamış Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, Burhan (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif, ve diğerleri (2004), **Kariyer Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Savaş (2006), “Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler” **Polis Dergisi**, 42, 1-26.
- Tarcan, Ertuğrul (2001), **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Taşkıran, Erkan (2005), “**Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tozkoparan, Güler ve Susmuş, Türker (2001), “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, 1(1), 210.
- Temgillioğlu, Dilaver (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), 39-66.

- Thomas K. W. ve Velthouse B. A. (1990), “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation” **Academy of Management Review**, 15(4), 666-681.
- Tutar, Hasan ve Yılmaz, M.Kemal (2010), **Genel İletişim**, 7.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülker, Gönül (1997), “Yönetici ve Lider”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, (1),İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Wilkinson, Adrian (1998), “Empowerment: Theory and Practice”, **Personel Review**, 27( 1) , 40-56.
- Yüksel, Öznur ve Erkutlu, Hakan (2003), “Personeli Güçlendirme”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5( 1), 131- 142.
- Zel, Uğur (2006), **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zencir, Ebru (2004), “**Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme : Ankara’da Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**EKLER****EK - 1****PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ YAKLAŞIMINDA  
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI  
ARAŞTIRMA ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma anketi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında “Personel Güçlendirme Yönetimi ve Güçlendirici Liderlik Davranışları” konulu bir araştırma tezi (Yüksek Lisans) çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırma anketinin amacı; güçlendirici liderlik davranışlarının, uygulanması konusunda veri sağlamak, uygulamaların bilimsel olarak değerlendirilmesine olanak tanımak ve çalışanların kendilerini güçlü hissettikleri verimli bir örgüt ortamının oluşturulması açısından yöneticilere yol göstermektedir.

Sorulara verilen yanıtlar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Anketler topluca değerlendirileceğinden anketin herhangi bir yerine ad soyad yazmayınız.

İçtenlikle, tarafsız bakış açısıyla vereceğiniz değerlendirmelerinizin otelcilik sektörünün geleceğine hizmet edeceği bilincindeyiz.

Anketimize ayırdığınız kıymetli zamanınız, saygıdeğer emeğiniz, samimi ve içten cevaplarınız için minnettarlığımız bildirir, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Konuyla ilgili olarak her zaman gozdearas@gumushane.edu.tr adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Gümüşhane Üniversitesi  
Öğr.Gör Gözde ARAS  
Araştırmacı

Gümüşhane Üniversitesi  
Yard.Doç.Dr Sedat BOSTAN  
Tez Danışmanı

**PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİ YAKLAŞIMINDA  
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI  
ARAŞTIRMA ANKETİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

- 1.Yaşınız :  24 ve altı  25-34  35- 44  45 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz :  Erkek  Kadın
3. Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  
 Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü
4. Çalıştığınız birim :  Ön büro  Pazarlama  Satın alma  Kat hizmetleri  
 Yiyecek –İçecek  İnsan kaynakları  Muhasebe  Diğer
- 5.Statünüz:  Müdür  Şef  Çalışan
6. Kurumda çalışma süreniz  1-3yıl  4-7 yıl  8-11 yıl  12 ve üzeri
7. Sektörde çalışma süreniz  1-3yıl  4-7 yıl  8-11 yıl  12 ve üzeri
8. Bildiğiniz yabancı dil sayısı  1  2  3  4 ve üzeri  Bilmiyorum
- 9.Turizm eğitimi aldınız mı ? :  Evet  Hayır
- 10.Çalıştığınız kurumda (ortalama) aylık geliriniz (TL):  
 999 ve altı  1000-1999  2000-2999  3000 ve üstü
11. Herhangi bir kişisel gelişim veya mesleki eğitim sertifika programına katıldınız mı?  
 Hayır  1-3 kez  4-6 kez  7 ve yukarısı

## İKİNCİ BÖLÜM-LİDERLİK UYGULAMALARI

**\*\*\* Bu bölümü yöneticilerinizin davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.**

<b><u>Yöneticim:</u></b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1	Kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir.	1	2	3	4	5
2	Kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir.	1	2	3	4	5
3	Yetkilendirildiğim alanda ortaya çıkan sonuçlardan beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
4	Bireysel çalışmam, performansım ve çalışmamın sonuçlarından beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
5	Benim birimimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	Bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir.	1	2	3	4	5
7	İşimde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
8	Kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.	1	2	3	4	5
9	Müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar.	1	2	3	4	5
10	Yaptığım işlerdeki başarımla ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
11	Benim problem tanımlama ve problem çözme becerimim gelişmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
12	Benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
13	Benim birimimde eğitim ve kabiliyet geliştirici faaliyetleri destekler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili deneyim kazanma sürecimde ortaya çıkan hatalı uygulamalarımı tolere eder.	1	2	3	4	5
15	Benim başarısız olma ihtimalime rağmen yeni fikirleri denemem hususunda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
16	Ben hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğruyu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir.	1	2	3	4	5
17	Beni takım çalışması konusunda yönlendirir.	1	2	3	4	5
18	Yaptığım işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır.	1	2	3	4	5

## ÖZ GEÇMİŞ

13.05.1984 yılında Antalya’da doğdu. İlköğrenimini Cumhuriyet İlköğretim okulunda, orta öğrenimini ise İsmet İnönü Anadolu Meslek Lisesinde Seyahat İşletmeciliği programında tamamladı. 2002 yılında girdiği Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği programından 2006 yılında mezun oldu.

2006–2010 yılları arasında özel sektörde çalıştı. 2010 yılında Gümüşhane Üniversitesi Gümüşhane Meslek Yüksek Okulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Halen bu görevini devam ettirmektedir.

Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı’nda 2010 yılında başladığı Yüksek Lisans Öğrenimine halen devam etmektedir.