



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Tevfik YILMAZ

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN PERSONEL İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: TURİZM  
İŞLETMELERİNDE İLİŞKİ YÖNETİMİNİN PERSONEL MEMNUNİYETİNE  
ETKİSİNDE İŞ ÖZERKLİĞİNİN ARACI ROLÜ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Tevfik YILMAZ

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN PERSONEL İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: TURİZM  
İŞLETMELERİNDE İLİŞKİ YÖNETİMİNİN PERSONEL MEMNUNİYETİNE  
ETKİSİNDE İŞ ÖZERKLİĞİNİN ARACI ROLÜ

Danışman

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Tevfik YILMAZ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Murat Alpaslan KASALAK (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Özer DEMİR (İmza)

Tez Başlığı: Stratejik Yönetim Açısından Personel İlişkileri Yönetimi: Turizm İşletmelerinde İlişki Yönetiminin Personel Memnuniyetine Etkisinde İş Özerkliğinin Aracı Rolü
---

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

Tez Savunma Tarihi : 02/07/2018

Mezuniyet Tarihi : 02/08/2018

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Stratejik Yönetim Açısından Personel İlişkileri Yönetimi: Turizm İşletmelerinde İlişki Yönetiminin Personel Memnuniyetine Etkisinde İş Özerkliğinin Aracı Rolü” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Tevfik YILMAZ**



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Tevfik YILMAZ
Öğrenci Numarası	20118510117
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU
Tez Başlığı	Stratejik Yönetim Açısından Personel İlişkileri Yönetimi: Turizm İşletmelerinde İlişki Yönetiminin Personel Memnuniyetine Etkisinde İş Özerkliğinin Aracı Rolü
Turnitin Ödev Numarası	984133551

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 50 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 21/07/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 13

alıntılar dahil % 14'dür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

21/07/2018  
(imza)  
Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Stratejik Yönetim.....	3
1.2. Strateji Kavramı .....	3
1.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	6
1.4. Stratejik Süreç .....	8
1.5. Stratejik Gelişme .....	9
1.5.1. Çevresel Tarama .....	9
1.5.2. Strateji Formülasyonu .....	9
1.5.3. Strateji Uygulama .....	10
1.5.4. Değerlendirme ve Kontrol.....	10
1.6. Stratejik Yönetimin Faydaları .....	10
1.7. Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim .....	11

### İKİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ, MEMNUNİYET VE İŞ ÖZERKLİĞİ

2.1. Personel İlişkileri Yönetimi .....	13
2.2. Personel İlişkileri Yönetiminin Faydaları .....	18
2.3. Personel İlişkileri Yönetimi Süreci .....	19
2.4. Personel İlişkileri Yönetimi Modelleri .....	20
2.4.1. İşletme-Personel İlişki Gücü Modeli .....	20
2.4.2. Personel İlişkileri Yönetimi Temel Konular Modeli .....	21
2.5. Personel İlişkileri Yönetiminin Temel Unsurları .....	22

2.6.	Personel İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi.....	22
2.7.	E-İnsan Kaynakları.....	23
2.7.1.	E-İnsan Kaynakları Yönetim Düzeyi.....	24
2.7.2.	E-İnsan Kaynakları Yönetiminin Faydaları .....	24
2.8.	Personel İlişkileri Yönetimini E-İnsan Kaynakları ile Uygulamaya Geçirme.....	25
2.9.	Personel İlişkileri Yönetiminin Boyutları .....	27
2.9.1.	Güven Boyutu.....	27
2.9.2.	İletişim Boyutu .....	27
2.10.	İş Memnuniyeti.....	28
2.11.	Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	29
2.12.	Personel Memnuniyeti Modelleri.....	31
2.12.1.	Çift Faktör Teorisi .....	31
2.12.2.	İş Özellikleri Modeli .....	31
2.12.3.	Locke'in Değer Teorisi .....	32
2.13.	İş Özerkliği.....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ

3.1.	Araştırmanın Amacı .....	36
3.2.	Araştırmanın Yöntemi .....	36
3.3.	Evren ve Örneklem.....	37
3.4.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	37

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANALİZ VE BULGULAR

4.1.	Demografik Bulgular .....	39
4.2.	KMO ve Barlett Küresellik Testi .....	39
4.3.	Ölçeklerin Faktör Analizi .....	40
4.4.	Hipotezler ile İlgili Bulgular .....	43

<b>SONUÇ</b> .....	<b>46</b>
--------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>51</b>
-----------------------	-----------

<b>EK 1 – Anket Formu</b> .....	<b>64</b>
---------------------------------	-----------

<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>66</b>
-----------------------	-----------

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1 Kasıtlı ve Oluşan Strateji.....	5
Şekil 2.1 İşletme-Personel İlişki Gücü Modeli.....	20
Şekil 2.2 Personel İlişkileri Yönetimi Temel Konular Modeli.....	21
Şekil 2.3 İşletme Kar Modeli.....	23
Şekil 2.4 İş Özellikleri Modeli .....	32
Şekil 3.1 Araştırma Modeli .....	38



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1 Stratejik Yönetim Paradoksu .....	6
Tablo 2.1 Personel İlişkileri Yönetim Süreci Sınıflandırması.....	19
Tablo 2.2 Personel İlişkileri Yönetiminin Unsurları .....	22
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Dağılımı .....	40
Tablo 4.2 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test of Sphericity .....	40
Tablo 4.3 Personel İlişkileri Yönetimi Ölçek Faktör Analizi .....	41
Tablo 4.4 Personel Memnuniyeti Ölçek Faktör Analizi .....	42
Tablo 4.5 İş Özerkliği Ölçek Faktör Analizi .....	42
Tablo 4.6 İlk Üç Hipoteze İlişkin Sonuçlar.....	43
Tablo 4.7 İletişim ile Personel Memnuniyeti Arasında İş özerkliğinin Aracı Rolü .....	44
Tablo 4.8 Güven ile Personel Memnuniyeti Arasında İş özerkliğinin Aracı Rolü.....	44
Tablo 4.9 Bağlılık ile Personel Memnuniyeti Arasında İş özerkliğinin Aracı Rolü .....	45

**KISALTMALAR LİSTESİ**

KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
örn.	Örneğin
vd.	ve diğerleri
Y.O.	Yükseköğretim

## ÖZET

Tezin öncelikli amacı, çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişkileri yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

Tez çalışmasında öncelikle strateji kavramı, strateji modelleri, strateji süreci, strateji geliştirme, stratejik yönetimin faydaları, konaklama işletmelerinde stratejik yönetim, personel ilişki yönetimi, personel memnuniyeti ve iş özerkliği incelenmiştir. Bu bağlamda, ilişki yönetimi ile ilgili literatür tartışılmış ilişki yönetiminin boyutları, personel memnuniyeti ve iş özerkliği ile ilişkisi açıklanmıştır. Daha sonra tezin öncelikli amacı olan Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişkileri yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisini incelemek amacıyla anket ile veri toplanmıştır. Anket Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanmıştır. Uygulanan ölçek ile elde edilen veriler frekans, regresyon gibi analizlere tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır.

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişkileri yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasında iş özerkliğinin aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla konaklama işletmeleri ilişki yönetimi uygulayarak personel memnuniyeti arttırmak için personele iş özerkliği vermelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel İlişkileri Yönetimi, Personel Memnuniyeti, İş Özerkliği, Turizm

**SUMMARY**

**PERSONNEL RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF  
STRATEGIC MANAGEMENT: THE MODERATING ROLE OF JOB AUTONOMY  
IN THE EFFECTS OF RELATIONSHIP MANAGEMENT TO PERSONNEL  
SATISFACTION IN TOURISM FIRMS**

The primary objective of the thesis is to determine the possible moderating role of job autonomy in the effect of relationship management to personnel satisfaction in tourism firms.

In the thesis, first, concept of strategy, strategy models, strategy process, strategy development, benefits of strategic management, strategic management in hospitality firms, personnel relationship management, personnel satisfaction and job autonomy were examined. In this context, the literature on relationship management has been described in relation to the dimensions of relationship management, staff satisfaction and job autonomy. Then, with survey, data were collected to examine the possible moderating role of job autonomy in the effect of relationship management to personnel satisfaction in tourism firms in the Antalya destination. The survey was applied to the personnel of hotel firms operating in the Antalya destination. The data obtained by the applied scale were subjected to analyze such as frequency, regression and results were interpreted.

According to the results of analysis, it was determined that job autonomy has moderating role in the effect of relationship management to personnel satisfaction in hotel firms. Therefore, hotel firms should provide job autonomy to their personnel in order to increase the satisfaction of the personnel by applying the relationship management.

**Keywords:** Personnel Relationship Management, Personnel Satisfaction, Business Autonomy, Tourism

## GİRİŞ

Hızla artan küreselleşme sadece rekabetin artmasına değil aynı zamanda siyasal ve ekonomik krizlerin doğmasına da sebep olmaktadır. Küreselleşme ve yarattığı etkiler hem imalat sanayini hem de seyahat ve konaklama sektörünü etkilemektedir. 2001 yılında ülkemizde yaşanan siyasal krizin neden olduğu ekonomik kriz turizm sektörü tarafından öngörülememiş ve iyi yönetilememiştir denilebilir. Aynı şekilde 2016 yılında Rusya ile yaşanan siyasal krizde turizmde yıkıcı bir etki yaratmış turizmciler yine hazırlıksız yakalanmışlardı, özellikle belirli destinasyonlar ile çalışan işletmeler kapanma noktasına gelmiş hatta birçok iflas gerçekleşmiştir. 2001 yılında yaşanan siyasal ve ekonomik krizin turizm üzerindeki etkilerini araştıran Okumuş ve Karamustafa, turizm işletmelerinin krizi öngöremediklerini dolayısıyla gerekli önlemleri alamadıklarını belirlemişlerdir.

İşletmelerin kriz dönemlerini ön görebilmeleri ve krizlere daha hazırlıklı olabilmeleri ve hatta rakipleri karşısında rekabet güçlerini arttırabilmeleri için stratejik yönetim konusuna daha fazla eğilmeleri gerekmektedir. Kriz dönemlerinde birçok otel işletmesi odalarını doldurmakta büyük zorluklar çekmişlerdir. Bu sadece bir otel veya ülke için değil tüm oteller ve ülkeler için geçerli bir durumdur. Turizm sektöründe rekabet avantajı olan işletmeler diğerlerine göre daha fazla müşteriye cezbedebilmektedir. Konaklama ve turizm işletmeleri uzun dönemli sürdürülebilir bir büyüme için temel yetkinlikler oluşturabilirler.

Porter'a (1990) göre, rekabet avantajı geliştirmek için iki yol vardır; farklılaşma ve maliyet üstünlüğü. Bazı diğer yazarların bu gibi kutuplaşmış yaklaşımların sürdürülmesinin çok tehlikeli olduğunu iddia ediyor olmalarına rağmen, Porter'ın her iki türdeki rekabet üstünlüğünü elde etmenin mümkün olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Turizm ve konaklama sektörü, maliyet, güvenilirlik, yenilikçilik ve kalite gibi rekabet avantajlarının bulunduğu endüstrilerden biridir. Günümüzde bu sektörler de stratejik yönetimin rekabetçi avantajlar elde etme açısından önemini fark ettiler. Turizm ve konaklama sektörü sadece kaynak performansını arttırabilmekle kalmayıp aynı zamanda insan gücü konusunda yeni beceriler geliştirmeye yardımcı olan uygun bir stratejiyi formüle ederek rekabet avantajlarının elde edilebileceği sektörlerden biridir.

Ağırlama ve turizm sektörü tamamen insan gücüne bağımlıdır, turizmde başarı, insan faktörüne ve etkileşimine bağlıdır. Uygulamada, çalışanların yetkinlikleri, tutumları ve entelektüel çeviklikleri çalıştıkları şirket için sermaye üretmektedir. Beşeri sermayenin bileşenleri olarak yetkinlikler, çalışanlar ve yöneticilerin sahip olduğu beceri, yetenek ve bilgi birikimidir. Bundan dolayı araştırmanın temel amacı, çalışanların çalışmış oldukları

örgütlerdeki personel ilişki yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırma, Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren turizm işletmelerinden veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, tez dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; strateji kavramı, strateji modelleri, strateji süreci, strateji geliştirme, stratejik yönetimin faydaları ve konaklama işletmelerinde stratejik yönetim konularına yer verilmiştir. İkinci bölümde; personel ilişki yönetimi, personel memnuniyeti ve iş özerkliği incelenmiştir. Bu bağlamda, ilişki yönetimi ile ilgili literatür tartışılmış ilişki yönetiminin boyutları, personel memnuniyeti ve iş özerkliği ile ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde tezin metodolojisine ve uygulamasına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölüm ise bulgulardan oluşmaktadır. Bu bölümde; hipotezler ile ilgili gerçekleştirilen analizler yer almaktadır. Bununla beraber bu bölümde elde edilen bulgular literatür çerçevesinde tartışılmıştır. Sonuç kısmında ise tezin kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıları değerlendirilerek hem turizm sektörü hem de gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı, strateji süreci, strateji geliştirme ve stratejik yönetimin işletmeler için önemi gibi konular üzerinde durulmuştur.

#### 1.1. Stratejik Yönetim

Stratejinin denildiğinde Ansoff (1965), Penrose (1959), Chandler (1962), Rumelt (1997) ve Porter (1990, 1991) akla gelen en önemli araştırmacılar. Bundan dolayı bu bölümde bu önemli araştırmacılar çerçevesinde stratejik yönetim tartışılmıştır.

#### 1.2. Strateji Kavramı

Oxford Advanced Learner'ın sözlüğüne (Hornby, 2010) göre strateji, belirli bir amaca ulaşmayı amaçlayan bir plandır. İşletmeler için, bu amaç genellikle uzun vadeli kârlılık elde etmek için sürekli rekabet avantajı elde etmek olarak kabul edilmektedir (Mazzucato, 2002). Günümüzün yöneticileri için en önemli stratejik kararlardan biri, aynı zamanda, bir takım sosyal ve çevresel sorunlara cevap verirken aynı zamanda rekabet avantajlarının oluşturulması ve sürdürülebilirliği yoluyla, paydaşların değerlerini en üst düzeye çıkarmaya yönelik yükümlülüklerini dengelemektir (Porter ve Kramer, 2006). Bununla birlikte, stratejik yönetim, paydaş yönetimi de dahil olmak üzere bir takım girişimcilik (Burgelman, 1983); çeşitlendirme ve uluslararasılaşma (Geringer vd., 1989); maddi olmayan kaynakların yönetimi (Hall, 1992); insan kaynakları yönetimi (Wright ve McMahan, 1999); sosyal ve çevresel inisiyatiflerin yönetimi (Burke ve Logsdon, 1996) gibi yönetim konuları kapsamında ele alınan karmaşık bir konudur (Freeman, 1984).

“Stratejik” teriminin kullanımı, stratejik planlama ile en iyi şekilde uyumlu olmasına rağmen, iş ve eğitimin birçok yönüyle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, stratejik planlama, bir işletmenin stratejik olan sadece küçük bir parçasıdır. Cardno (2001) stratejik yönetim kavramının, daha geniş iki strateji ve planlama alanını kapsadığını ileri sürmektedir. Stratejik yönetim karmaşıklık ve belirsizlik ile karakterize edildiği için diğer yönetim biçimlerinden farklıdır ve bir işletmenin hedeflediği bir vizyonun benimsenmesini gerektirmektedir (Wheelen ve Hunger, 2008).

Igor Ansoff (1965: 5-6) stratejiyi şu şekilde tanımlamıştır: “Strateji terimi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkinin uygunluğu ifade edilmektedir”. Igor Ansoff'un (1965) kurumsal

stratejisinde; strateji geliştirme, yöneticiler, operasyonel ortamın gelecekteki zorluklarını tahmin etmek ve müdahale planları oluşturmak için organize bir planlama sürecine sahip olmalıdır. Ansoff'un stratejiye bakış açısı (1965) bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir;

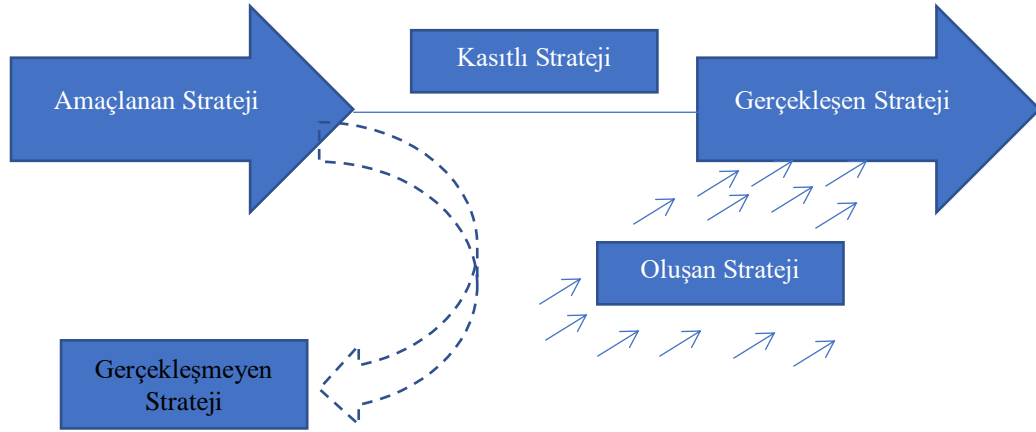
- Olayların öngörülemeyen ortamlarda bile tahmin edilebilir olduğunu ve beklenmedik sürprizlerin olabileceğini fark etmediğini düşünülmektedir (örneğin, Ansoff ve McDonnell, 1990 türbülanslı ortamlar).
- Stratejik düşünme operasyonel yönetimden ayrılabilir (White, 2004: 635).
- Veri analizi teknikleri yeni stratejiler yaratabilir (Mintzberg, 1994).

Ansoff'un teorileri de eleştirilmiştir; çünkü teorilerinin küçük işletmelere genellenebilirliği hakkında bir kanıt bulunmamıştır (Kiple, 2009).

Bir plan olarak, strateji liderlerin örgütü ve çalışanlarını önceden belirlenmiş bir eylem planına yerleştirmek için örgütlenme tarzını nasıl belirledikleri ile ilgilenmekte ve bu nedenle bu tür bir strateji amaçlanan bir stratejidir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 2). Strateji kavramına aynı zamanda süreç (örn, Quinn ve Voyer, 1998) veya bir öğrenme süreci (örn, Starkey, 1996) açısından da yaklaşılabilir. Strateji, bir eylem akışı olarak görülebilir (Mintzberg ve Waters, 1985). Mintzberg ve Quinn (1996: 11) bunu "strateji deseni" olarak da adlandırmaktadır. Strateji aynı zamanda konum (Mintzberg ve Quinn, 1996: 13), "bir arabulucu" ya da kuruluş ile onun arasında bir "eşleşme" olabilir. Strateji-bakış açısı, çevredeki dünyayı algılamanın bütünlük bir şeklidir: Örgütün üyeleri tarafından niyetleri ve/veya eylemler yoluyla paylaşılır. (Mintzberg ve Quinn, 1996: 13-15). Yönetim bakış açısıyla strateji, vizyon ile işletmenin olmak istediği hedefler ile oraya nasıl ulaşacaklarını ve zaman içinde nasıl gelişeceğini açıklayan eylemler arasındaki bağlantıdır (Mintzberg, 1994; Rumelt, 2011).

Strateji amaçlanan, gerçekleşmemiş, oluşan, kasıtlı veya gerçekleşen olabilir (Şekil 1.1). İstenen bir strateji modelinin gerçekleştirilmesi durumunda bilinçli bir strateji ortaya çıkar. Gerçekleştirilen bir strateji, zaman içinde sergilenen bir kararlar akışı olarak tanımlanabilir (Mintzberg, 1978: 935). Gerçekleştirilmemiş bir strateji, kalıpların tasarlanmadığı; ancak amaçlara rağmen kalıpların geliştirildiği zaman gerçekleşir. "Strateji, amaçların değişmekte ve değişen bir gerçekliğe uyum sağlandıkça ortaya çıkmaktadır" (Mintzberg ve Waters, 1985). Bir örgüt, zaman içinde belirli amaçların yokluğunda, tutarlı bir davranış modeline dönüşen bir dizi eylem gerçekleştirdiğinde ortaya çıkan bir strateji geliştirir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 11-13). Stratejik yönetim alanı ile ilgili yeni araştırmalarda, ortaya çıkan stratejiler, etkili politika yapımında istisnalar yerine örgütsel öğrenme süreçlerinin bir parçası olarak görülmektedir (Klijn, 2008).





**Şekil 1.1 Kasıtlı ve Oluşan Strateji**  
**Kaynak:** Mintzberg, 1987

Stratejik yönetim literatüründe süregelen tartışmalar olmuştur. Resmi stratejik planlama veya resmi olmayan stratejik planlama (Mintzberg, 1994). Ansoff (1965), strateji oluşumunu ve gelişimini bilinçli bir süreç olarak kabul etmiştir (Porter, 1991). Lindblom (1959) kamu sektörü yetkililerinin kararlarını sınırlı bir bilgi, politika analizi ve rasyonalite üzerine dayandırdıklarını ve karar verme sürecinin parçalandığını ve artımlı adımlara dayandığını savunmuştur. Lindblom (1959) stratejinin karar verme sürecinin gerçekten koordineli ve rasyonel bir süreç olmadığını iddia ettiğinde, diğer bazı araştırmacılar (ör. Ansoff, 1965; Mintzberg ve Quinn, 1996) bunu planlı bir süreç olarak kabul ediyordu. Pettigrew (1985) karar verme sürecinin her zaman rasyonel olmadığını; ancak aktörün kendi çıkarlarını içerebileceğini ve karar verme sürecini etkileyen diğer faktörlerin bürokrasi, örgütsel yapı ve çevre olduğunu belirtmiştir. Ayrıca strateji oluşturmada da politik bir süreç olduğunu ileri sürmüştür (Pettigrew, 1977).

Stratejik yönetim çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Wheelen ve Hungers'ın (2006: 3) araştırmasına göre stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetimsel karar ve eylemdir. Çevresel tarama strateji oluşturma, strateji uygulaması, değerlendirme ve kontrolü kapsamaktadır. Literatürde strateji yönetim ile ilgili bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri açısından dış fırsatların ve tehditlerin analizi ve değerlendirilmesi vurgulanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2006: 3). Dess ve Miller'in (1993) bakış açısına göre stratejik yönetim, üç temel ve birbiriyle bağlantılı aktiviteyi birleştiren bir süreçtir: stratejik analiz, strateji oluşturma ve strateji uygulaması.

### 1.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

De Wit ve Meyer (1998) Tablo 1.1’de gösterildiği gibi, stratejik yönetim alanındaki temel konuların çoğuna ilişkin fikir ayrılıklarını gösteren strateji paradoksunu özetlemiştir.

**Tablo 1.1 Stratejik Yönetim Paradoksu**

Stratejik Süreç	Stratejik düşünce	Mantık ve yaratıcılık
	Stratejik formasyon	Tedbir ve dikkat
	Stratejik değişim	Devrim ve evrim
Stratejik Kapsam	Firma strateji seviyesi	Pazar ve kaynak
	Şirket strateji seviyesi	Heves ve sinerji
	İletişim strateji seviyesi	Rekabet ve iş birliği
Stratejik İçerik	Sanayi bağlamı	İtaat ve seçimler
	Organizasyonel bağlam	Kontrol ve kaos
	Uluslararası bağlılık	Globalleşen ve yerel olan

**Kaynak:** De Wit ve Meyer (1998)

Sonuç olarak, bu fikir ayrılıkları o kadar derindir ki, strateji teriminin ortak bir tanımı bile aldatıcı olmaktadır. Dolayısıyla, tek bir açık ve yaygın kabul görmüş strateji tanımını bulunmamaktadır. Ancak, yönetim teorisyenleri ve uygulayıcıları, stratejinin bir örgütün uzun vadeli hedefi ile ilgilendiğine katılmaktadır. Örneğin, Johnson vd. (2006) stratejiyi, uzun vadede bir organizasyonun hedefi ve amacı olarak tanımlamaktadır, strateji paydaş beklentilerini yerine getirmek amacıyla kaynak ve yetkinliklerin yapılandırılması yoluyla değişen bir ortamda avantaj sağlamaktadır.

Mintzberg vd. (1998) stratejik fikirlerin tartışılmasına önemli bir katkıda bulunmuştur. Mintzberg vd. (1998) strateji üzerinde mevcut düşünceye hakim olan ve üç ana tip altında tasnif edilebilen on kavramı sınıflandırmıştır: kuralcı okullar, tanımlayıcı okullar ve bir konfigürasyon okulu. Bu okullar ile ilgili bilgiler şunlardır;

- Tasarım Okulu: Düşünce/Kavram oluşturma sürecidir.
- Planlama Okulu: Formel strateji oluşturma süreçtir.
- Konumlandırma Okulu: Analitik bir strateji oluşturma süreçtir.
- Girişimcilik Okulu: Bir vizyon yaratma sürecidir.
- Bilişsel Okul: Zihinsel bir süreçtir.
- Öğrenme Okulu: Ortaya çıkan bir süreçtir.
- Güç Okulu: Bir müzakere sürecidir.
- Kültürel Okul: Ortaklaşa bir süreçtir.
- Çevre Okulu: Tepkisel bir süreçtir.
- Bütünleştirme Okulu: Dönüşümsel bir süreçtir

Dahası, Mintzberg vd. (2003) bu on okul için stratejiye yeni yaklaşımlar arasında ilginç bir şekilde bir bağlantı kurarlar. Örneğin, stratejik manevra üzerine yapılan araştırmalar (birinci mover avantajı), güç ve konumlandırma okulunu birbirine bağlarken, kaynak temelli teorinin çalışması, kültürü öğrenme okuluna ve Hamel ve Prahalad'ın (1994) bir melez olarak dinamik yetenekler yaklaşımına bağlamaktadır.

Strateji kavramlarına başka bir yaklaşım Whittington (2001) ve Barney (2008) tarafından sağlanmaktadır. Whittington (2001) stratejiyi dört genel yaklaşımla sınıflandırmaktadır: rasyonel, kaderci, pragmatik ve göreceli. Bu dört farklı düşünce ekolü temelde iki eksenle eşleştirilebilir: dikey eksen stratejinin sonuçları ve yatay eksen yapıldığı süreç. Dikey eksen stratejik amaç ve sonuç çeşitliliğinin derecesini ya kar maksimizasyonunu incelemektedir. Yatay eksen, bu sonuçların kasıtlı planlamadan mı yoksa basitçe ortaya çıkan bir kaza, şans ve sosyal ve örgütsel eylemsizlik ürünü olarak ortaya çıkıp çıkmadığına bakmaktadır. Barney (2008), stratejik yönetimde ana soruyu cevaplamak için üç yaklaşımı sınıflandırmaktadır:

- Bazı firmalar tarafından yapılan hatalar, başkaları için avantajlar yaratmaktadır;
- Piyasa gücünden yararlanan firmalar diğerlerine göre avantaj sağlar;
- Özel yetenekleri olan firmalar diğerlerine göre avantaj sağlamaktadır.

Johnson vd. (2006: 16) stratejik yönetimde ihtiyaç duyulan temel unsurların karmaşık etkileşimini tanımlayan daha yeni bir model sunmaktadır. Bu stratejik yönetim modeli, stratejik yönetim döngüsünde gerekli olan unsurları açıklamaktadır (Johnson vd. 2006). Stratejik seçimler yapmak, stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır. Stratejik yönün ve bu yönün operasyonel düzeyde sahip olduğu etkinin bulunduğu nokta budur (Johnson ve Scholes, 2002). Seçimler organizasyonun aşırı stratejisini yansıtmalı, bir miktar rekabet avantajı sağlamalı ve gelecekte farklı yönlere izin vermelidir (Johnson ve Scholes, 2002). Fidler (1996) stratejik bir seçim yapmak için üç adımlı bir süreç belirlemiştir. Bu, her birini sırayla değerlendirmek, sonra sırayla değerlendirmek ve sonunda karar vermek için bir dizi seçenek üretmeyi kapsamaktadır.

Stratejik uygulama, oluşturulan ve planlanan stratejilerin gerçekte pratikte çalıştığından emin olmakla ilgilidir (Johnson ve Scholes, 2002). Stratejik planlama ile operasyonel planlama arasındaki geçiş aşaması budur. Planın günlük temelde çalışabileceği detaylar gelişmeye başlar (Mintzberg, 1994). Yöneticiler ve daha küçük ölçekli iş birimleri, stratejiyi nasıl uygulayabileceklerini ve kuruluş kapsamı içinde yer almaları gereken değişimi tanımlamak için uygulama sürecini kullanacaklardır (Johnson ve Scholes, 2002).

#### 1.4. Stratejik Süreç

Örgütlerdeki stratejik süreçlerin rastgele gelişmediği yaygın olarak kabul edilmektedir; ancak olaylar ve kararlar bunları başarabilenleri şekillendirmektedir (Kaplan ve Henderson, 2005; Koch, 2009; Teece vd., 1997). Strateji süreci, bakış açıları ve organizasyonun bireysel (örn, Hiller ve Hambrick, 2005) ve grup (örn; Golden ve Zajac, 2001) seviyelerinde incelenmiştir Bazı araştırmacılar, strateji sürecini incelemenin önemini ve bir sürecin tanımını tartışmaktadır (Pettigrew, 1992). Pettigrew'a (1992) göre, önceki stratejik yönetim süreci araştırması, değişim (stratejik karar verme) ve seçim süreçleri (strateji ve stratejik değişimin uygulanması) üzerinde düşünmüştür.

Strateji süreci, operasyonel ortamda başarılı olmak için neyin gerekli olduğunu tahmin ederek ve gelecekteki zorluklara cevap vermeyi ve bugünün zorluklarını yerine getirirken gelecekteki başarılar için zemin hazırlamayı hedeflemektedir (Fahey ve Randall, 1994). Strateji süreci, hedeflerin stratejiye nasıl seçildiğini ve bu hedeflerin nasıl formüle edildiğini tanımlamaktadır (Hart, 1992). Strateji süreci, organizasyonun geleceği ve yönü ile ilgili yapabileceği tüm alternatif seçenekleri kapsamaktadır. Strateji sürecinin sonucu, stratejinin gerçek içeriğidir. Strateji içeriği kuruluşun operasyonel ortamdaki konumunu, stratejik duruşunu tanımlamaktadır (Boyne ve Walker, 2004: 232). Strateji içeriği ayrıca kuruluşun performansını nasıl geliştirmeyi amaçladığı hedeflerini de açıklamaktadır. Stratejik eylemler, bir kurumun tutumunu ve performansını iyileştirmek için attığı adımlardır (Boyne ve Walker, 2004: 232).

Stratejik yönetim ve strateji geliştirme sürecinin temel unsurları Wheelen ve Hunger'a göre (2010: 63) şu bölümlere ayrılabilir: çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve değerlendirme. Pollitt (2012: 4) ise performans yönetiminin temel unsurlarını belirlemiştir. Bu beş temel unsur şunları kapsamaktadır: etkinlik (bir dizi aktivite, bir program, bir politika), ölçüm, veri, kriter ve verilerin kullanımı.

Daha önceki yönetim araştırmalarına göre kuruluşun büyüklüğü (Yasai-Ardekani ve Nystrom, 1996), yapı (Covin, vd. 1994), kuruluşun teknoloji tercihleri (Molloy ve Schwenk, 1995), rutinler (Baum ve Wally, 2003) ve organizasyonlar arasında örgütsel kültür (Casey ve Goldman, 2010) ve değerler (Pant ve Lachman, 1998) gibi farklı organizasyonel özellikler strateji sürecini ve stratejinin içeriğini etkileyebilir. Ayrıca, örgüt kültürü, stratejinin birden çok nedenden dolayı stratejik hedeflerin yerine getirilmesini başarılı ya da başarısız ya da geciktirmeye de neden olabilir (Casey ve Goldman, 2010).

## 1.5. Stratejik Gelişme

Wheelen ve Hunger (2006: 10) stratejik yönetimin dört temel unsurdan oluştuğuna işaret etmektedir. Bunlar: çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve değerlendirmesidir.

### 1.5.1. Çevresel Tarama

Wheelen ve Hunger (2006: 10) çevresel taramanın bir işletme içindeki kilit kişilere dış ve iç ortamlardan gelen bilgilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yayılması olduğunu ortaya koymaktadır. Çevre taraması için üç çeşit analiz kullanılabilir (Jobber, 1995: 40);

- Sistemik analiz: Sistemik analiz, stratejik yönetimde karar verme için bir temel oluşturur. Operasyonel ortamı ve bir şirket üzerindeki etkilerini belirlemeye yardımcı olur, ör. çevre, faiz grubu, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve senaryoların analizi.
- Sentez analizi: Sentez analizi, çevresel ve iç analizden oluşmaktadır. Uluslararası analiz, verimlilik, ekonomi, organizasyonun etkileyiciliğini analiz etmektedir.
- SWOT analizi: Stratejik yönetimin en yaygın yoludur. İyi bir SWOT analizi, bir şirketin kendini daha iyi anlamasına yardımcı olabilir ve doğru bir pazarlama stratejisi planı yapmak için önemli bir kılavuzdur.

### 1.5.2. Strateji Formülasyonu

Strateji formülasyonu kurumsal misyonu tanımlamak, ulaşılabilir hedefler belirlemek, stratejiler geliştirmek ve politikalar belirlemekten oluşmaktadır (Quinn, 1998).

- Misyon: Misyon ve vizyon iki farklı kavram olarak görülmektedir. Misyon, kuruluşun şu anda ne olduğunu açıklar. Mevcut durumu ve hedefleri vurgular. Wheelen ve Hunger (2006: 12) misyonun kurumun varlığının amacı ya da sebebi olduğunu ileri sürmektedir. İyi tasarlanmış bir misyon, bir şirketi kendi türündeki diğer firmalardan ayıran temel ve benzersiz amacı ve sunulan hizmetlerin (hizmetlerin de dahil olduğu) kapsamını ve şirketin faaliyetlerini kapsamaktadır (Wheelen ve Hunger 2006: 12).
- Vizyon: Vizyon, şirketin gelecekte neler olmasını istediğini tanımlaması için kullanılır. Wheelen ve Hunger (2006: 13) bu vizyonun sadece şirketin şu an için ne olduğu değil, ne olmak istediği ile ilgili sözleri olduğunu ifade etmektedir.

- Amaç: Amaç ne elde edileceğini ve sonuçların ne zaman sonuçlandırılacağını belirtebilir; ancak sonuçların Quinn'e (1998) göre nasıl gerçekleştirileceğini belirtmezler. Bir şirketin her dönemde çok özel bir amacı ve hedefi olabilmektedir (Quinn, 1998).
- Hedef: Hedefler, neyin başarılabileceğinin ve işletmenin elde etmek istediği şeyin açık uçlu bir ifadesi olarak görülmektedir (Wheelen ve Hunger 2006: 14).
- Strateji: Wheelen ve Hunger (2010: 14) bir kurumun stratejisini, kurumun amaçlarını ve hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini belirten kapsamlı bir ana planın oluşturduğunu ifade etmektedir.
- Politika: Politikalar strateji formülasyonunda son ama önemli unsurdur. Eylemin gerçekleşmesi gereken sınırları ifade eden kurallardır (Quinn, 1998). Bir politika, liderlerin bir stratejinin formülasyonunu kendi uygulamasıyla birleştiren kararlar almaları için kapsamlı bir kılavuzdur (Wheelen ve Hunger 2010: 15).

### **1.5.3. Strateji Uygulama**

Stratejileriniz ve politikalarınız olduğunda bunları geliştirme programları, bütçeler ve prosedürler aracılığıyla eyleme geçirmeniz gerekmektedir. Bu sürece strateji uygulaması denilmektedir. Wheelen ve Hunger (2006: 17) bir programın, tek kullanımlık bir planın gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin veya adımların bir ifadesi olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca, bütçe kurumun programlarının para açısından ifadesidir. Planlama ve kontrolde kullanılır ve bütçe her programın ayrıntılı maliyetini listeler. Sonucu olarak ise prosedürler, belirli bir görevin veya işin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak açıklayan sıralı adımlar veya teknikler sistemidir (Wheelen ve Hunger 2006: 17).

### **1.5.4. Değerlendirme ve Kontrol**

Şirket faaliyetlerinin ve performans sonuçlarının izlendiği, gerçek performansın istenen performansla karşılaştırılabileceği bir süreçtir. Performans, faaliyetlerin sonucudur. Stratejik yönetim sürecinin gerçek sonuçlarını göstermektedir (Wheelen ve Hunger, 2006: 18).

### **1.6. Stratejik Yönetimin Faydaları**

Spesifik olmak gerekirse, faydalar finansal faydalar ve finansal olmayan faydalardan oluşmaktadır. Finansal faydalar satış, kârlılık ve üretkenlik artışını kapsamaktadır. İyi bir

stratejik yönetim, şirketin misyonunu, hedeflerini gerçekleştirebilir (Fred, 2011: 49). Bu arada, pek çok finansal olmayan fayda da vardır. Bu faydalardan bazıları (Fred, 2011: 50);

- Rakip stratejilerinin anlaşılmasını geliştirebilir. İyi bir SWOT, rakiplerimiz arasındaki farkları, tehditlerin farkındalığı da dahil olmak üzere anlamamıza yardımcı olabilir.
- Direncin değişmesine izin verir. Süreç içinde daha fazla fırsat kullanılabilir.
- Yönetim problemlerini nesnel olarak tanımlar.
- Bir şirketin faaliyetleri kontrol etmesini sağlayan bir çerçeve sunar.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi teşvik eder.
- Stratejik bir düşünceye sahip olmayı, insanların bir şirketin geleceği hakkında daha fazla düşünmeye teşvik etmesini teşvik eder.

### **1.7. Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim**

Konaklama işletmelerinde plan yapmadan önce işletmeyi etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile bunların değişim hızları konularında öngörüle bulunmak iki nedenden dolayı zorluk içermektedir: Birincisi, planlama çalışmalarında bulunacak kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek ve deneyimlerinin yetersiz oluşu; ikincisi de sektöre özgü mevsimsel değişkenlikler, fiyat değişiklikleri ve rekabet gibi nedenlerden dolayı talepteki belirsizliklerdir (Kıngır, 2006: 462). Nitekim, 2001 Yılında Türkiye’de meydana gelen ekonomik krizin turizm sektöründeki etkileri konusunda yapılan bir araştırma, turizm işletmelerinin birçoğunun krizi öngöremedikleri gibi, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda yeterince bilgili olmadığını da göstermiştir. Özellikle birçoğu klasik aile işletmeciliği tarzı ile yönetilen küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin, sektördeki genel yönetim anlayışının ve ülkedeki hâkim ticaret kültürünün de etkisiyle, proaktif çağdaş yönetim tekniklerinden yoksun ve gelişigüzel yönetsel uygulamalara sahip oldukları anlaşılmıştır (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 957).

Konaklama işletmelerinde, özellikle de otel işletmelerinin stratejik planlarında çevresel faktörlerin etkilerini belirlemek zaman ve çaba gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu etkilerin analizlerinde ekonomik, teknolojik, politik ve yasal çevresel faktörlerin yanında pazar ve rekabete ilişkin etkenlerin de devamlı gözden geçirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2000: 4).

Bir işletmenin dış çevresi üç farklı şekilde olabilir (Ofluoğlu vd., 2006): Birincisi gerçek dış çevre olup hükümet politikaları, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik ve teknolojik çevre gibi unsurlardan oluşur. İkinci olarak, dış çevrenin sınırlarının yöneticilerin farklı algılamalarına göre değişeceğini ifade eden algılanan dış çevre gelmektedir. Gerçek dış

çevre ile algılanan dış çevre arasındaki mesafe ise stratejik açıkların doğuracağı riskleri belirlemektedir. Üçüncü olarak da yöneticilerin algıladığı çevre içinde tercih ettiği ve önemsedikleri uygulama ve karar alanı çevresi gelmektedir. Bir otel işletmesinin temel dış çevre faktörleri; turistler, konaklama işletmeleri, seyahat acentaları, tur operatörleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek–içecek sektörü, eğlence, alışveriş ve hediyelik eşya sektörü, inşaat sektörü, gönüllü kuruluş, vakıf ve dernekler, turizm alanındaki çeşitli yasal düzenlemeler ve gelişen iletişim teknolojilerdir. Dış çevreyi stratejik yönetimde bir karar değişkeni olarak belirleyen üst yönetim, aynı dış çevrenin işletme misyonu üzerindeki etkilerini amacın revizyonunda belirleyici bir unsur olarak görmekte; bu durumda, dış çevre hem belirlenen hem de belirleyici olan bir rol üstlenmektedir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 23).

Stratejik yönetim, uzun vadeli planlamalar ve kararlar ile konaklama işletmelerinin en üst düzeyde etkin ve verimli çalışmalarında önemli rol oynayan bir yönetim biçimidir. Amaç stratejik yönetim çerçevesinde geliştirilen stratejiler ve alınan kararların yardımıyla, konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevre koşulları ile işletme kaynakları arasında maksimum uyumun sağlanmasıdır. İyi bir stratejik plan Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Yapıya önem veren klasik yönetim şekillerinin aksine insana önem veren ve tesisi bir sistem olarak ele alan yaklaşımlar günümüz yönetimini temsil etmekte ve bu noktada da stratejik yönetim yerini almaktadır.

Özellikle konaklama işletmeleri sürekli rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, rekabetin sadece bulunduğu bölgedeki tesislerle değil tüm dünya ile olduğunu unutmamalı sürekli değişiklikleri, trendleri yakından takip ederek yeni yeni stratejiler geliştirmelidir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ, MEMNUNİYET VE İŞ ÖZERKLİĞİ

#### 2.1. Personel İlişkileri Yönetimi

Personel ilişkileri yönetimini tanımlamak, müşteri ilişkileri yönetimi gibi bir kavramı tanımlamaktan daha zordur. Bir işletme ile personel arasındaki ilişkinin yapısı, müşterilerle olan ilişkiden çok daha karmaşık bir yapıdadır. Müşteriler işletme ile arasındaki ilişkilerde sıkıntı yaşadığında rakip işletmelere geçiş yapmakta iken, memnun olmayan personeller işletmelerde uzun yıllar kalabilmektedirler.

Personel bir işletmenin başlıca varlığıdır. Personellerin ortak bir birliktelik içinde çalışmasını ve ortak bir hedefin gerçekleşmesine doğru eşit katkıda bulunmasını sağlamak için etkili bir personel ilişkileri yönetimi gerekmektedir. Bireyler sürekli çatışmalara ve yanlış anlamalara maruz kalıyorsa hiçbir görev başarılamamaktadır. Personel ilişkileri yönetimi, başarılı iş performansının önündeki engelleri kaldırmak ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için işyeri sorunlarının etkili ve kolay bir şekilde ele alınmasını sağlamaktadır. Personeller birlikte çalışıp birbirleriyle yakın bir ilişki yaşarsa, hedeflerin çok daha hızlı bir oranda gerçekleştiği gözlemlenmiştir (Onyango, 2013). Personel ilişkileri yönetimi işveren ile her personel arasındaki bireysel ilişkilerin sürekli mükemmelleştirilmesine odaklanarak, iş gücündeki motivasyonu yönetmek ve artırmak için kullanılan bir araç ve stratejik bir süreçtir (Onyango, 2013). Doğan'a (2005: 260) göre personel ilişkileri yönetimi, personelin görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesine olanak sağlayan önemli bir işletme stratejisidir.

Personel ilişkileri yönetimi stratejisi geliştiren işletmeler, personelin iş ortamında mutlu olmasını ve tatminini sağlarken, aynı zamanda personelden bazı beklentiler içerisine de girmektedir. Bundan dolayı personel ilişkilerinin temelinde kazan-kazan stratejisinin olduğu söylenebilir. İşletme, personeline rahat ve iyi bir iş ortamı, teşvikler ve ödüller, eğitim imkanları ile tatmin ederken, başka bir ifadeyle personelin kazanmasını sağlarken; öte yandan personelden kaliteli bir hizmet veya ürün ile müşteri tatmininin sağlanmasını beklemektedir. Sonuç olarak, her iki tarafın da kazanacağı ve tatmin olacağı bir süreç ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008).

Personel ilişkileri, işveren veya işveren temsilcisi ile personel arasında, üretken ve güvenli bir işyeri ortamı yaratacak şekilde sürdürmeyi amaçlayan bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Bajaj vd., 2013).

Personel ve işveren ilişkileri, bir işletmenin iç ilişkileri yönetiminin bir parçasıdır. Bu iç ilişki yönetimi ile ilgili yapılan bir çok araştırma, örgütsel davranış / teori ve insan kaynakları yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır (Liao vd., 2004: 25-26). Bundan dolayı, personel ilişkileri yönetimi insan kaynakları yönetiminin belirli bir alanı olarak tanımlanabilir (Yongcai, 2010). Bu, işletme ile personel ve personel ile personel arasındaki ilişkileri düzenleyen ve bu yolla işletmenin hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayan bir yöntemdir (Jing, 2013).

Personel ilişkileri yönetimi, işletmelerin eninde sonunda örgütün amaçlarına ulaşmak için, personeliyle olan tüm etkileşimleri etkili bir şekilde yönetmek için kullandığı bir süreçtir (Oluchi, 2013). Başka bir tanıma göre personel ilişkileri yönetimi, bilgili personel ve işletme arasındaki ilişkiyi yöneten dinamik bir süreçtir; böylece bilgili personeller, işletmeye değer katacak şekilde karşılıklı fayda sağlayan entelektüel değişim alışverişini sürdürmeyi seçmektedir (Bergeron, 2003).

Personel ilişkileri yönetimi işveren ile her personel arasındaki bireysel ilişkilere odaklanarak, iş gücündeki motivasyonu yöneten ve artıran stratejik bir süreçtir (Wargborn, 2008). Personel ilişkileri yönetimi personel arasında iyi bir ilişki ve yüksek güven kurmaya ve işletmede iyi çalışma koşulları sağlamaya çalışmaktadır (Bajaj vd., 2013).

Bir işletmede personel ilişkileri yönetiminin uygulanması stratejik insan kaynakları politikası için önemli bir başarı faktörü olarak görülebilir. Personel ilişkileri yönetimi yazılım veya teknoloji ürünü değildir; ancak bir işletmede yeni iletişim biçimlerine odaklanan bir kavramdır (Aedem.nl, 2008). Diğer yeni yönetim anlayışları gibi, personel ilişkileri yönetimi de personel ve işverenler için karşılıklı değerler sunan yararlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Personele vaat edilen başlıca değerler, personelin bireysel ihtiyaçlarının mümkün olan en yüksek seviyede tatmin edilmesidir; buna karşın, artan çekim, örgüte bağlılık, motivasyon ve personelin performansı, işverenlere vaat edilen değerlerdir. (Strohmeier, 2013).

Personel ilişkileri yönetimi örgütsel hedeflere ulaşmada personelin işyerindeki çatışmalarını en aza indirmekte ve güveni artırmaktadır (Bajaj vd., 2013). Bu ilişkiler güçlü ise, personel işinden daha memnun olur ve sonuçta daha verimli olabilmektedir (Daniel, 2003). Eğer personel ve işverenleri arasında sağlıklı bir ilişki varsa, personel işinden memnun değilse, müşterileri memnun etme ihtimalleri düşüktür. Dolayısıyla örgüt karımı ve işini heba etmektedir denilebilir. Bu nedenle yönetim, personel ile güçlü bir ilişki kurmaya özen göstermelidir. Bu durum, herhangi bir örgütlenmenin büyümesi için iyi bir işveren-personel ilişkisinin gerekliliğini ifade etmektedir (Bratton ve Gold, 2003).

Personel ilişkileri yönetimi personelin inançlarını, güvenlerini ve sadakatlarını inşa edebilen, yöneticilerin ise potansiyel bilgi ve becerilerini gerçekleştirmelerini sağlayan organizasyonel iletişimlerin etkinliği ile ilgili bir konudur. Personelin işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan güçlü bir iş aracıdır. Ortaya çıkan personel ilişkileri yönetimi, kurumların personeliyle olan ilişkisini tanımlamalarını, ayırt etmelerini, etkileşim kurmalarını ve kişiselleştirmelerini sağlamaktadır (Rai ve Pareek, 2012: 35).

Personel ilişkileri yönetimi, personelin çalışmaya başladığı ilk günden itibaren, insan kaynakları yönetiminin her safhasında görülmektedir (Yongcai, 2010: 941). Personel ilişkileri yönetimi işletmelerin önemli personelleri ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Personel ilişkileri yönetiminin iki temel unsuru personel ve yöneticilerdir. Yöneticiler personel ilişkileri yönetimini işe alma, eğitim, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi yönetsel konularda kendilerine yardımcı olmak amacıyla kullanabilirler. Personel ilişkileri yönetimi, yöneticilerin ekipleriyle iletişim kurmalarını, personeli işletmenin genel hedefleri ile uyumlu hale getirmelerini, bilgi paylaşmalarını ve ortak bir anlayış oluşturmalarını sağlamaktadır. Personel ilişkileri yönetimi ayrıca, iş akış modellemesiyle görevlerin nasıl yürüdüğünü, işle ilgili bilgilerin sağlanıp iş arkadaşlarıyla işbirliği yapılması konusunda personele destek olmaktadır (Buttle, 2009: 358).

Personel ilişkileri yönetimi işletmenin ürünleri, teknolojileri ve iş süreçleri ile ilgili konular hakkında personele destek sağlamaktadır. Personel ilişkileri yönetimi personele müşteriye dönük günlük işlerinde yardımcı olmaktadır (Thorzen, 2011: 33). Aynı zamanda personelin kariyer hedeflerine daha iyi uyumu sayesinde personelin memnuniyetini, sadakatini ve örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Prouse, 2004: 3).

Benzer bir ifadeyle Rockart (2003: 1) personel ilişkileri yönetiminin temel hedefini *“işletmeye yeni personel sağlayıp, personelin maliyetine katlanmak yerine, elde bulunan yani mevcut personelin ihtiyaçlarını en iyi şekilde belirleyip, onlara daha iyi hizmet vererek örgüte bağlı personel sermayesi oluşturmaktır. Tabi ki bunu yaparken, iyi personelleri de işletmeye çekip, sadık personel haline getirmek önem kazanmaktadır”* ifadesiyle özetlemiştir.

Kilit bir personeli kaybetmenin maliyeti yüksektir; hatta bazı durumlarda işletmeye zarar verici boyutlarda olabilir. Dolayısıyla, özellikle 'Yetenekler İçin Savaş' olduğu zaman personeli elde tutmak son derece önemlidir. Personel ilişkileri yönetimi memnun personeller yaratmak için personel üzerinde güven yaratmaya ve ilişkiler geliştirmeye odaklanmaktadır. Memnun personeller birlikte daha iyi çalışırlar, işletmeye daha fazla güven duyarlar ve çok iyi birer işe alım aracıdır; çünkü etraflarında bulunan herkese çalıştıkları yerde ne kadar mutlu olduklarını anlatırlar. Fakat en önemlisi, sıra dışı sonuçlar elde etmeye yani yenilik ve

değişime isteklidirler. Bundan dolayı personel ilişkileri yönetiminin işletmenin her fonksiyonuna etki ettiği söylenebilir (Krill, 2008: 3).

Personel ilişkileri yönetiminde, mevcut personelin yeni işe başlayan personelin ürettiği hacimde ürün ve hizmet üretene kadar ve mevcut personelin sahip olduğu etkililik ve verimlilik düzeyine ulaşana kadar belli bir sürenin geçeceği ve bunun işletme için kayıp anlamına geleceği düşünülmelidir. Bunun yanı sıra, mevcut personelin müşteri ile kurduğu özel ilişkileri yeni işe başlayan personelin yeniden kurmak için oldukça uzun bir süre geçirmesi gerekebilir ve bunun sonucunda belki de işletme müşteri kaybı bile yaşanabilecektir. Böylece, etkili bir personel ilişkileri yönetimi stratejisi ve uygulaması, işletme için etkin bir güç sağlarken, personelin de bireysel hedeflerinin, işletmenin ortak hedefleriyle (müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi ortak amaçlar) bir arada ele almasını sağlamaktadır (Rockart, 2003: 1).

Wargborn (2008) yeni bir personelin işe alınması ve eğitimi için işletmenin katlandığı en büyük unsurun finansal maliyet olduğunu belirtmiştir. Memnun olmayan bir personelin ise iki olası zararından bahsetmiştir;

- İşletmenin imajına verilen zarar: Memnun olmayan bir personel işletmeyi tanıtmayabilir. Bu personelin işletmenin imajına zarar vermeye çalışması daha olasıdır.
- Ekibin zedelenmesi: Bir personelin haksız muamele gördüğü bilinir veya hissedilirse, diğer personeller de “bir gün bana sıra gelebilir” diye düşünmeye başlayabilir (Wargborn, 2008: 86)

Personel ilişkileri yönetimi ile ilgili konunun öneminin anlaşılması için Kaye ve Jordan-Evans (2014: 97) verilen şu örnek önemlidir:

“John, en yetenekli mühendislerimizden biriydi ve çok önemli bazı teknolojik icatlarımızdan sorumluydu. Patronundan %15’lik bir ücret artışı (yaklaşık 15.000 dolar) istedi ve patronu derhal “unut gitsin!” dedi. John da öyle yaptı ve kazancının %30 fazlasını ödemekten heyecan duyan bir rakip firmaya geçmek üzere işten ayrıldı. Bazıları “pekala, biz de birkaç hafta içinde yerine yenisini alırız” dediler. İşte gerçekte olup bitenler:

- Bir rakip firmadan John gibi birisini çalışması için 40.000 dolara işe aldık kiraladık.
- Üç aylık bir araştırmadan sonra, beş iyi aday bulduk ve toplam 5.000 dolar maliyetle mülakat için onları uçakla getirttik. Yeni elemanı (çokça izzet/ikram ve pazarlamadan sonra) seçtik ve imza ikramiyesi olarak 10.000 dolar ve taşınma harcırahı olarak 25.000 dolar ödemeye razı olduk. Ücreti, John’unkinin %25 üzerinde olarak düzenlendi (ilk yılda 20.000 dolar fark). Yani ücret ve masraflardaki minimum maliyete bakınca, yeni personelin kapıdan içeri girmesinin bedeli, yaklaşık 100.000 dolar civarında görünüyordu.

- Rakibimiz John'u kazandı (parlak zekası ve teknik bilgisi ile birlikte) ve bize gelecek olan milyarlarca dolarlık kontratları kazanmaya devam etti.
- John'un arkadaşlarının hepsi iş bakıma başladı ve işletme yöneticileri bunun haberini aldılar. Üst düzey yönetim, bir kargaşa içinde onlara iki yıl için %15'lik bir artış vermeye karar verdi (maliyeti: 200.000 dolar).
- İki-üç önemli elemanımızı rakiplere kaptırdık. Teknik uzmanlıkları da onlarla birlikte gitti. Lider konumundaki teknolojimiz dışarıya sızdı ve biz neredeyse bir gece içinde rakiplerimizi kendimizden daha güçlü kıldık. Kısacası, sonuçta hepsi 100.000 dolarlık bir maliyetle kalmıyordu. Düpedüz milyarlarca dolardı; ve bu hesap, John'un ayrılmasıyla düşen moral, baş gösteren hoşnutsuzluk ve azalan verim gibi ölçülmesi zor maliyetleri içermiyordu bile.

Şöyle bir geriye bakınca, John'u elimizde tutmak için çok daha fazla gayret göstermemiz gerektiği açıkça ortada. Piyasadaki rayiç bedeli ona ödemekle yetinmeyip, aynı zamanda gün be gün çalışmasıyla mutlu ve tatmin olduğundan emin olmalıydık. Onu kaybetmek, çok pahalıya patlayan bir hataydı. Bu hikaye olağandışı görünebilir. Kuşkusuz, her personelin minimum maliyeti milyarlarca dolar değildir. Bununla birlikte, hikaye gerçektir ve bu hikayede yöneticiden başka hiç kimse, John'u kaybetmenin maliyetinin neye mal olduğunu anlamak için sayısal verileri kullanmamıştır”

Personeller müşterilerle ilişki kurarak işletmelerin temel direği oldukları için, işletmeler tarafından, personellerin organizasyonla aralarında güçlü bir ilişkinin temelini atmak için planlanmış ve iyi düşünülmüş bir girişimin başlatılması gerekmektedir (Rai, 2013: 327).

Personel ilişkileri yönetimi, personellerin ilişkilerini verimli ve etkili bir şekilde geliştirmelerine olanak sağlayan önemli bir işletme strateji olarak tanımlanabilir. Personel ilişkileri yönetimi, personel ile işletme arasındaki ilişkileri her iki tarafında memnun olacağı bir şekilde yönetmek amacıyla kullanılan bir süreçtir. Personel ilişkileri yönetimi birleştirici ve işletme içi sistemler aracılığıyla personelin müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerek duyacağı bilgilere kısa sürede ulaşmalarını sağlayan; aynı zamanda, işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken personelin kişisel hedeflerini de yönetmeye ve karşılamaya imkan veren bir sistemdir (Hollinshead vd., 2003: 4).

Personel ilişkileri yönetimi sadece nitelikli ve verimli personelin işletmeye kazandırılmasını sağlamakla kalmamakta, bunun yanında mevcut personelinde kaybedilmesini önleyici tedbirleri almaya yönelik bir stratejinin temellerini işletme içerisinde atmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Çünkü müşteriye istenen zamanda ve yerde ulaşabilme ve hizmet sunmamanın en önemli yolu nitelikli personel istihdam etmektir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 133).

Personel ilişkileri yönetimi işletme ve personel arasında daha sıkı ve iyi ilişkiler geliştirmenin bir yoludur. Personel ile daha fazla nasıl paylaşımda bulunmanın yollarını

bulmak ya da personel ile ilişkiler geliştirmek yerine, pek çok işletme yüksek personel devir hızı, gereğinden fazla sayıda personel, yüksek eğitim ve geliştirme maliyetleri gibi konularla ilgilenmeyi tercih etmektedir. Personel ilişkileri yönetimi personel, teknoloji ve sreğleri işletme için en etkili ve verimli olacak bir Şekilde dengede tutmaya yardımcı olmaktadır. Personel ilişkileri yönetimi personelin iş memnuniyetinden, personeli desteklemeye ve personelin özel hayatının korunmasına kadar, personel ile ilgili her konuyu kapsamaktadır (Lewis vd., 2003: 25).

## 2.2. Personel İlişkileri Yönetiminin Faydaları

Personel ilişkileri yönetiminin işletme ve personel performansını arttırmanın yanında işletmelere sağladığı bazı önemli faydalar bulunmaktadır. Personel ilişkileri yönetiminin faydaları ile ilgili bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan alışmalardan Wargborn (2008: 69) aşağıda belirtilen faydaları belirtmiştir;

- Personelin işletmede geçirdiği zamanını verimli ve etkili geçirmelerine olanak vererek; ürün, hizmet, paydaşlar, işletme ve müşteri ile ilişkili bilgilere ulaşmalarını sağlamak,
- Personele karşılarında hazır bekleyen fırsatlara ve olanaklara ilişkin bilgiler sağlamak, ulaşmak istedikleri bilgilere ulaşmalarına imkan vermek,
- Personelin kendi iş ve kariyerlerini kendi kendilerine yaptıkları faaliyetlerle yönetmelerine sağlamak,
- Kurumsal iletişim ve kültürü güçlendirmek,
- İşletme eğitimine gerçek zamanlı erişim sağlamak,
- Performans yönetimini kolaylaştırmak,
- Kaynakları yaratıcı Şekilde yönetmek,
- İnsan kaynakları yönetimi departmanını daha stratejik görevlere yoğunlaştırmak için serbest bırakmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Yeniliği teşvik etmek,
- Personel devir hızını azaltmak,
- İşe alım ve eğitim maliyetlerini azaltmak,
- Etkin ve tutarlı ödüllendirmeyi sağlamak.

### 2.3. Personel İlişkileri Yönetimi Süreci

Personel ilişkileri yönetimini uygulamak, karşılıklı ilişkilerin hayata geçebilmesi için operasyonel önlemler sunan belirli süreçleri gerektirmektedir. Personel ilişkileri yönetimi için hangi sürecin daha verimli olduğu konusunda literatürde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Keim ve Fritsch (2008) ve Lermusiaux ve Snell (2005) gibi bir grup araştırmacı sadece “aday ilişkileri yönetimi” terimine yani işe alım üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık, bazı araştırmacılar (Dorgan, 2003; Rogers, 2008) istihdamın ötesinde gelişim, ücretlendirme vb. tüm insan kaynakları alanlarına odaklanır. İkinci görüş personel ilişkileri yönetimi kavramını tüm yönlerini ele aldığından dolayı, “aday ilişki yönetimi” personel ilişkileri yönetiminin alt bir konusu olarak ele alınmaktadır.

Personel ilişkileri yönetimi sürecinin temeli, genel rollerine veya amaçlarına göre Tablo 2.1'de gösterildiği gibi üç genel alanda sınıflandırılabilir (Strohmeier, 2013: 97).

**Tablo 2.1 Personel İlişkileri Yönetim Süreci Sınıflandırması**

		<i>Süreç Alanı</i>		
		<i>İşe Alım</i>	<i>Geliştirme</i>	<i>Tazminat</i>
<i>Süreç Özellikleri</i>	<i>İşbirlikçi</i>	Kişiselleştirilmiş kurumsal haberlerin mezunlara iletişimi	Bireysel kariyer yolundaki ortak özellikler	Bireysel fayda bileşenleri
	<i>Operasyonel</i>	Mülakat için davet çıktısı	Staj broşürünün masrafını karşılamak	Personel bordroları
	<i>Analitik</i>	İş referanslarının tahmini	Bireysel staj dersleri için öneriler	Gelecekteki tazminatın tahmini

İşbirlikçi süreçler, işletme ve personel arasındaki amaçlanan ilişkileri oluşturmak ve sürdürmek için gerekli olan işe alım, geliştirme, ücretlendirme vb. konuları kapsamaktadır. "İşbirliği", personelin kendileri ile ilgili konularda karar vermede daha aktif rol oynayacağını vurgulamaktadır (Rowe ve Tucker, 2006).

Operasyonel süreçler, kavramın stratejik amacı gereği işe alma, geliştirme, tazminat vb. ile ilgili tüm idari faaliyetleri ifade etmektedir. Örneğin, gelişmede, kariyer yolları örgütsel ihtiyaçları ve bireysel tercihleri dengelemek için iş birliği içinde belirlenmektedir. İş birliği böylece, personele yönelik yapılan faaliyetlerden, personel ile birlikte yapılan faaliyetlere geçişi gösteren temel bir değişimi belirtmektedir. Analitik süreçler, operasyonel ve işbirliğine dayalı personel ilişkileri yönetimindeki kararları desteklemek için gerekli olan bilgilerin kapsamlı bir şekilde toplanması, hazırlanması ve karara varılması anlamına gelmektedir. Önemli bilgiler bireysel personel tercihlerini, bireysel operasyonların ve

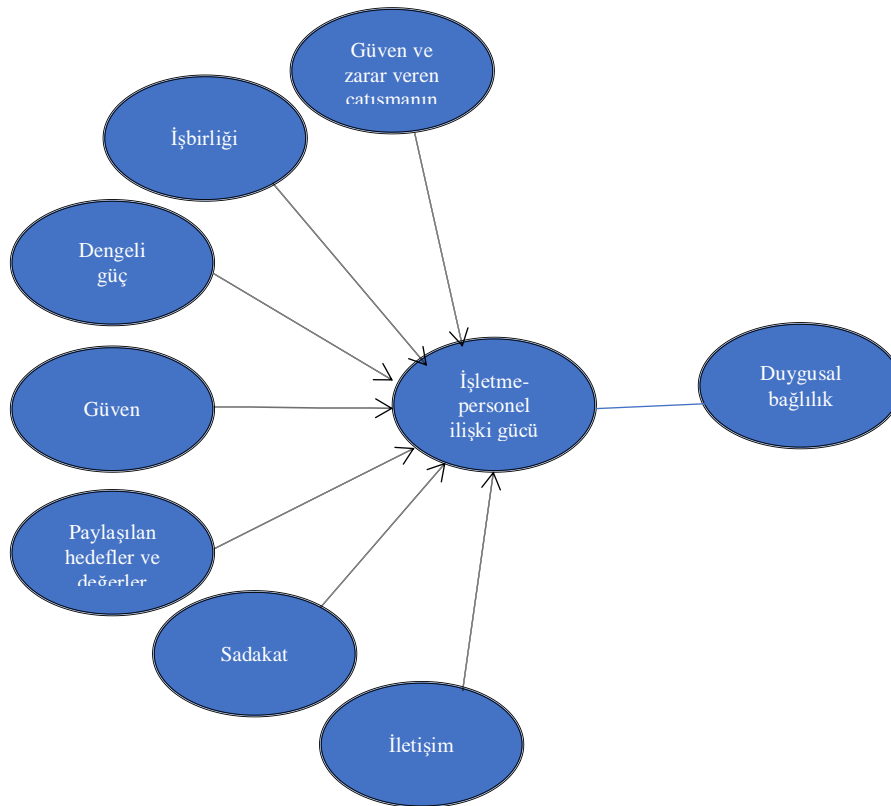
işbirliklerinin geçmişini ve özellikle gelecekteki operasyonlar ve işbirliklerini kapsamalıdır. Özetle, personel ilişkileri yönetimi süreçleri bilindik; fakat sürekli bireyselleştirilmiş insan kaynaklarında işbirliğine dayalı, operasyonel ve analitik faaliyetlerden oluşmaktadır (Strohmeier, 2013: 97).

## 2.4. Personel İlişkileri Yönetimi Modelleri

Personel ilişkileri yönetimi ile ilgili literatürde farklı modeller geliştirilmiştir. Bu başlık altında bu modeller incelenmiştir.

### 2.4.1. İşletme-Personel İlişki Gücü Modeli

İşletme-personel ilişki gücü modeli, yedi temel unsurdan oluşmaktadır ve ilişkinin derinliğini ve büyüklüğünü göstermektedir. Şekil 2.1'de gösterildiği gibi bu unsurlar; işbirliği, dengeli güç, iletişim, güven, sadakat, paylaşılan hedefler ve değerler, güven ve zarar veren çatışmanın yokluğudur. İşletme-personel ilişki gücü modeli Herington vd. (2009) tarafından geliştirilmiştir. Bir işletme ile personel arasındaki ilişki kurmanın temel amacını ifade eden, işletme-personel ilişki gücünün istenen sonucu olan konu duygusal bağlılıktır (Herington vd, 2009: 1105).



**Şekil 2.1 İşletme-Personel İlişki Gücü Modeli**

**Kaynak:** Herington vd. (2009)



### 2.4.2. Personel İlişkileri Yönetimi Temel Konular Modeli

Personel ilişkileri yönetimi temel konular modeli dört unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; iletişim, çatışma yönetimi, grup faaliyetleri ve personel büyümesidir. Model Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

*İletişim unsuru:* Personel ile yönetim ve personel arasındaki açık iletişim çok önemlidir. İletişimde şeffaflık, sağlıklı bir personel ilişkileri yönetimi için de önemlidir. Personel duyulmadıklarını hissettiklerinde hayal kırıklığına uğramaktadır. Personelin moralinin düşmesi, daha düşük üretkenliğe ve rahatsız edici hatta düşmanca bir çalışma ortamına neden olabilir.

*Çatışma Yönetimi unsuru:* Herhangi bir sorun ortaya çıktığında, yönetimin sorunun derinine girmesi gerekmektedir. Sorunun temel nedenlerini bulmak ve bunları ortadan kaldırmak, sorunun ele alınması için önemlidir. Personel ve yönetim arasındaki çatışmaların ortadan kaldırılması personel ilişkileri yönetiminin temel bir amacıdır.

*Grup Faaliyetleri unsuru:* İşletmelerde grup faaliyetleri teşvik edilmelidir. Bireysel personeller, muhtemelen bir grupta birlikte çalışmak için motive olmalıdır. Personeller ne kadar çok etkileşim kurarlarsa, birbirlerini daha çok tanır ve birbirlerine daha da yaklaşırlar. Grup faaliyetleri, işbirliği ve güven düzeyinin yüksek olduğu davranışlar geliştirebilmektedir.



**Şekil 2.2 Personel İlişkileri Yönetimi Temel Konular Modeli**

**Kaynak:** <http://ispatguru.com/employee-relationship-management/> (04.02.2018)

*Personel Büyümesi:* Eğer çalışma ortamı personellere tekdüze gelirse, mekanik olarak çalışırlar ve motivasyon düzeyleri büyük ölçüde düşmektedir. Personel, yaptığının işletme için değerli bir varlık olduğunu düşünürse, yeteneklerini işletmenin performansını arttırmak için kullanabilmektedir. İşletme içindeki büyüme ile işletme içinde olumlu bir çalışma ortamı yaratılır. Yönetim, personel ilişkileri yönetiminin bu yönünü destekleyerek, işletmenin rekabet ortamında daha iyi performans göstermesini sağlamaktadır.

## 2.5. Personel İlişkileri Yönetiminin Temel Unsurları

Personel ilişkileri yönetimi, personelin istihdam edildiği ilk günden başlayarak insan kaynakları yönetiminin her alanında yer almaktadır (Yongcai, 2010: 941). İnsan kaynakları departmanının yönetim fonksiyonundan bakıldığında personel ilişkileri yönetiminin temel unsurları Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2 Personel İlişkileri Yönetiminin Unsurları**

<i>Kategori</i>	<i>Temel Unsur</i>
<i>Personel İlişki Yönetimi</i>	Temel rol olarak, işgücü uyumsuzluk çözümünü, kabul veya işten ayrılma ile ilgili işçi görüşmelerini, işgücü talebini, personel anlaşmazlığını ve acil çözümü kapsamaktadır.
<i>İletişim Yönetimi</i>	İletişim kanalının düzgünlüğünü temin altına alın, kurumsal ve personel arasındaki iki yönlü alışverişi yönlendirmek için iletişimin etkili bir yolunu kullanınız.
<i>Personel Katılım Yönetimi</i>	İyi personelin katılımlı ortamını oluşturmak, personel için etkili yönetim tarzını benimsemek, öz-değeri tam olarak gerçekleştirmek, emek ve sermayenin güçlü girişiminde ilerlemeyi sağlamak.
<i>Personel Bilgi Yönetimi</i>	Personel bilgi yönetim sistemini kurmak, işletmenin stratejisi ve insan kaynakları yönetimi için bilgi desteği sunmak ve her departmanın bilgi paylaşımını teşvik etmek, işletmelerde iletişimi teşvik etmek.
<i>Girişimci Kültür Oluşturma</i>	İşletme kültürünü oluşturmak ve popülerleştirmek, personelin işletme değerlerine sahip çıkmasını sağlamak, işletmelerin ve personelin ortak gelişimini etkilemek.

**Kaynak:** Yongcai, “Employee Relationship Management of Small and Medium-sized Enterprises”, 2010, s. 941

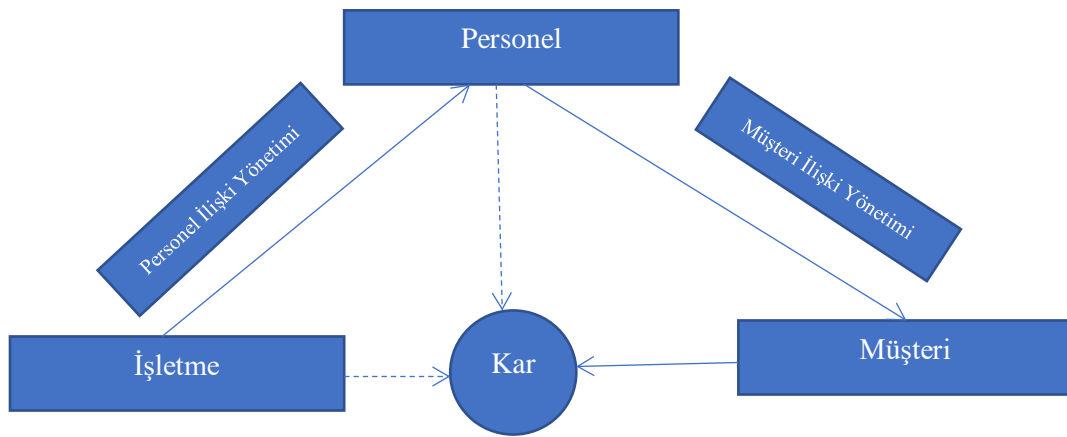
Personel ilişkileri yönetimi, işletme ve personel arasındaki iletişim yönetimini ifade etmektedir. Bu tür iletişim personelin memnuniyetini artırmak için teşvik edici ve zorunlu olmayan araçları benimsemekte ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini desteklemektedir (Yongcai, 2010: 941).

## 2.6. Personel İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi

İşletmenin Kar Modeli’ne göre, işletmelerin personel ilişkileri yönetimi uygulamasının amacı işletme ve personelin bu ilişkiden kazan-kazan ilişki içinde olmasıdır. Personel ilişkileri yönetimi uygulamak, işletmelerin seçkin personeli işletmede tutması açısından özellikle

önemlidir. Çünkü ancak tatmin olan personel, müşterileri tatmin edebilir (Yongcai, 2010: 941). İşletme, personel ve müşteri arasındaki ilişki Şekil 2.3’de gösterilmektedir.

Personelin kişisel kabiliyeti ve işe adaptasyon derecesinin değişmediği durumlarda, personelin performansının artmasında işletme yönetiminin, özellikle işletmenin personel ilişkileri yönetiminin etkisi büyüktür. İşletmenin karı yine personelin performansına bağlıdır; başka bir ifadeyle, personel ilişkileri yönetimi, işletmenin karını dolaylı olarak personelin performansını etkilemek suretiyle harekete geçirmektedir (Yongcai, 2010: 941).



**Şekil 2.3 İşletme Kar Modeli**

**Kaynak:** Yongcai (2010)

Araştırmalar, personelin performansı sabit kaldığı zaman, personel ilişkisi tatmin indeksinin, işletmenin karı ile endeksli olduğunu göstermiştir (Larry, 1999). Personel ilişkileri yönetimi işletmenin ürünleri, teknolojileri ve süreçleri hakkında bilgi gibi konularda personele destek sağlamaktadır. Personel ilişkileri yönetimi personele müşteri ile ilgili günlük çalışmalarında yardımcı olmaktadır (Thorzen, 2011: 38).

## 2.7. E-İnsan Kaynakları

E-İnsan Kaynakları insan kaynakları ile ilgili faaliyet ve yönetim işlerini İnternet’i kullanarak gerçekleştirmeye denilmektedir (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003: 365). e-İnsan Kaynakları kısaca işletmedeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının İnternet ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanılarak yönetimsel olarak desteklenmesidir (Voermans ve Veldhoven, 2007: 887).

E-İnsan Kaynakları işletmenin insan kaynakları politikalarını, stratejilerini ve uygulamalarını İnternet tabanlı kanalların tam kullanımıyla doğrudan ve bilinçli destek sağlayacak şekilde yerine getirmesini ifade etmektedir (Ruel vd., 2004: 16). Başka bir tanıma göre e-İnsan Kaynakları interaktif elektronik medyanın, bilgisayar sistemlerinin ve

telekomünikasyon ağlarının insan kaynakları departmanının faaliyet ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için kullanılmasıdır (Jones, 1998: 4). Jian-cheng ve Song-zheng'e (2008: 57) göre e-İnsan Kaynakları yönetimi işletmenin entelektüel sermayeyi elde etmesine, geliştirmesine ve elde tutmasına yardım etmek amacıyla, stratejik ortaklarıyla şebeke (ağ) ilişkileri kurmak için bilgi iletişim teknolojilerini kullanmasını ifade etmektedir. Bundan dolayı Lepak ve Snell (1998: 216) e-İnsan Kaynaklarını işletmenin entelektüel sermayeyi elde etmesine, geliştirmesine ve yerleştirmesine yardım edecek bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği ortaklıklar üzerine kurulan şebeke ya da ağlar olarak tanımlama yoluna gitmiştir.

### 2.7.1. E-İnsan Kaynakları Yönetim Düzeyi

Araştırmacılar e-insan kaynakları yönetim uygulamasında üç düzey olduğunu belirtmişlerdir. bahsetmektedirler (Legnick-Hall vd., 2003). Bu düzeyler;

- Bilgilendirici Düzey: Bilgilendirici düzey olarak adlandırılan ilk düzey, kurumsal intranette insan kaynakları yönetim ile ilgili stratejiler, politikalar ve evraklar gibi materyalleri yayınlamak için Web teknolojilerini kullanmayı kapsamaktadır.
- Etkileşimsel Düzey: Bu düzey, web teknolojileri ile etkileşimli interaktif performans değerlendirmesi, izin uygulamaları gibi işlerin yapılmasını ifade etmektedir
- Dönüşümsel Düzey: Bu düzeyi insan kaynakları yönetimi işlevinin kendisini yenilemesi demektir. Bu düzeyde, rutin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin çoğu, işletmenin kullandığı uygulamaların geri kalanına entegre olan akıllı uygulamalar (PeopleSoft / Oracle ve SAP HRM gibi) aracılığıyla gerçekleştirilir.

İnsan kaynakları yöneticileri, işletmenin personeli için bilgisayar temelli öğrenmesini kolaylaştırmalıdır. Böylelikle insan kaynakları yönetiminin rolü, örgütsel bilginin saklanması, alınması ve yaygınlaştırılmasına dönüşmektedir (Legnick-Hall vd., 2003; Gueutal ve Stone, 2005).

### 2.7.2. E-İnsan Kaynakları Yönetiminin Faydaları

Brynjolfsson, 1993'teki makalesiyle, bilgi sistemlerinden elde edilen faydaları gündeme getirmiştir (Brynjolfsson, 1993). O zamandan beri Bilgi Sistemlerinin Üretkenlik Paradoksu tekrar araştırılmaya başlanmıştır (Barua ve Lee, 1997). Bilişim Sistemleri

araştırmacılarının bilişim sistemleri ile elde edilen örgütsel kazanımların üç farklı seviyede gerçekleşmesi ve kavramsallaştırılması üzerinde neredeyse fikir birliği sağlamıştır.

- Bilişim sistemleri organizasyonel süreçleri otomatik hale getirir ve böylece daha verimli bir süreç oluşturulmuş olur.
- İşletmeler sadece otomatikleştirmekle kalmayıp aynı zamanda iş süreçlerini yeniden tasarlayıp bütünleştirdiklerinde etkinlik kazanırlar.
- İşletmeler maliyetlerin düşürülmesi, yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ve yeni pazarların yakalanması için bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanarak rekabet avantajı elde ederler (Laudon ve Laudon, 2012).

Yukarıdaki ifadeler göz önüne alınarak e-insan kaynakları yönetiminin insan kaynaklarındaki işleri otomatikleştireceği, insan kaynakları sürecini verimli hale getireceği, performansı iyileştireceği ve rekabet avantajı sağlayacağı söylenebilir.

## **2.8. Personel İlişkileri Yönetimini E-İnsan Kaynakları ile Uygulamaya Geçirme**

Personel ilişkileri yönetimini uygulamaya geçirmek için insan kaynakları yöneticileri müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama alanında bilgi iletişim teknolojileri tarafından geliştirilen teknikleri kullanabilmektedir. Personel ilişkileri yönetimi personel ile ilgili veri toplamak ve iş ve kariyer hedeflerini belirlemek amacıyla demografik analiz ve odak grup gibi pazarlama tekniklerinin yanı sıra, bilişim teknolojilerinden de yararlanabilmektedir. Böylelikle personelin gerçek ihtiyaçları dikkate alınarak sınıflandırılabilen ve istihdam uygulamaları da bu gerçek ihtiyaçlara göre geliştirilebilmektedir. Pazarlamadaki bağlılık sisteminin insan kaynaklarındaki karşılığı, verileri değerlendirmek için uygun bir şekilde bilgi teknolojileri araçları ile donatılmış İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'dir (Doğan, 2009).

Personel ilişkileri yönetimi hizmet ve ürünleri genel olarak İnternet sayfaları temelinde hizmet verme üzerine geliştirilmiştir: Personelin insan kaynakları ofisinin dışında istedikleri zaman ve mekanda personel ilişkileri yönetimi İnternet sayfalarına veya istedikleri veriye bilgisayara ve İnternet aracılığıyla ulaşabilmektedir. (Nyberg, 2002: 27).

Siebel 2001'de kendi personel ilişkileri yönetimi programını uygulamaya geçirdiğinde, o tarihte sadece 2 banka bu ürünü kullanma konusunda bir anlaşma imzalamıştır. Siebel'in personel ilişkileri yönetimi hizmet ve ürünlerine ilişkin anlaşmalarını öncelikle ülke çapındaki kredi işletmeleri imzalamış ve kendi bilgisayar programlarına yerleştirmişlerdir. Ülke genelinde personel ilişkileri yönetimi kavramına pek ilgi gösterilmemiştir. Fleet Boston Financial Corp. Siebel ürününü bir sene önce kullanmaya başlamıştır. Personel ilişkileri yönetimine ilişkin bilgisayar programı, Siebel'in müşteri

ilişkileri yönetimine ilişkin bilgisayar programlarını tamamlayarak ülke genelindeki tüm personelin bilgisayarında yer almıştır. Ön hizmet personeli veya daha iç taraflarda yer alan büro elemanları olsun, bu programla işletmenin tıpkı bir işletmenin İtranet'i gibi faaliyette bulunabileceklerdir. Bu bilgisayar programı ülke genelindeki personele ülke genelindeki ürünler ve hizmetler hakkında çeşitli bilgilere sahip olmasını sağlamaktadır (US Banker, 2002: 24).

e-İnsan kaynakları yönetici için bilgiye her yerde, her an ve her istediğinde ulaşım değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Örneğin; yönetici bir seyahate çıktığında ve personelinin performans değerlendirmesini yapması gerekiyorsa, herhangi bir yerden işletmedeki portale girip, değerlendirmesini yapması için bir düğmeye basması yeterli olacaktır. Yönetici bunun gibi pek çok konuda e-insan kaynaklarından yararlanabilir (Capital Dergisi, 2002: 9) .

Başka bir örnek ise şudur: Honeywell International isimli işletme personeli ile ilişkilerini geliştirmede çaba sarfetmeye başlamıştır. Bu çabanın sonucunda personelle ilişkileri geliştirmede eİnsan Kaynaklarını uygulamaya geçirmiştir. 2000 yılında New York'ta düzenlenen insan kaynakları konferansında Mike Christie ve Lloyd Wilky tarafından yapılan "e-İnsan Kaynakları: Yeni değer yaratmak" adlı bir sunum yapılmış ve bu sunumda personel ilişkileri yönetimini uygulamaya geçirmede e-insan kaynaklarının önemini belirtmişlerdir.

Christie bu uygulamada e-insan kaynaklarını değerlendirmede 3 adım olduğunu söylemiştir (Wilky ve Christie, 2000: 13);

- Bilgi Adımı: Bu adım, bir insan kaynakları İnternet sayfası kurmayı kapsamaktadır.
- Kişilere Özel İçerikler Oluşturma: Bu adım, pek çok kullanıcı ile çok yönden iş yapmayı kapsamaktadır.
- Otomasyon/Dönüşüm Adımı: Bu adımda, işletmeler iş ortaklarının İnternet sayfalarına ulaşmaktadır. Daha sonra aynı tür bir dönüşüm, işletme personellerinin ilişkilerine dönüş ile gerçekleştirilmektedir. Yani işletme iş yaptığı diğer işletmeler ile kurduğu ilişkiler gibi sağlam ilişkileri personeli ile de kurmaya yönelmektedir. Honeywell için bu adım, bir bilgisayar programı uygulamak ve İnternet sayfası oluşturmanın çok ötesindedir. Personel ilişkileri yönetimini insan kaynaklarının yeni bazı yeteneklere sahip olmasını, personelin iş deneyimlerinin pazarlayıcısı olmasını gerektirmektedir.

## 2.9. Personel İlişkileri Yönetiminin Boyutları

Literatürde personel ilişkileri yönetiminin güven ve iletişim olmak üzere genel olarak iki boyuta sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.9.1. Güven Boyutu

Güven kavramı ilişki yönetimi konusunda çalışan birçok akademisyenin üzerinde yoğunlaştığı bir konudur. Güven boyutunun personel ilişkileri yönetiminin temel bir unsuru olduğu söylenebilir (Welch, 2006: 139). Güven, işletmenin performansını, etkililiğini ve verimliliğini etkileyen kritik bir unsurdur (Dirks & Ferrin, 2002). Güven konusu işletme performansı üzerinde en etkili değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Güven, bir ilişki boyunca artabilir, azalabilir veya düzelebilir. Bir ilişkinin uzunluğu arttıkça, insanlar birbirlerini gözlemlemek ve öğrenmek için daha fazla fırsata sahip olurlar ve belirli bir aktör hakkındaki kararın güvenilir veya güvenilmez olduğu sonucuna varabilirler (Huang ve Guo, 2009: 1).

Herington vd.'ne (2009: 1103) göre güven iki unsurdan oluşan bir kavram olarak ifade edilmektedir; bütünlük ve güvenilirlik. Fakat Waters (2008: 56) güveni üç alt boyutta incelemektedir. Birincisi; dürüstlüktür. İlişkide yer alan taraflar adaletli ve doğrudur. İkincisi; güvenilirliktir. Öncelikle ilişkide yer alan tarafların söyledikleri ve yaptıklarının uyumlu olup olmadığının takibiyle ilgilidir. Üçüncüsü ise; beceridir. Beceri, tarafların yapacaklarını söyledikleri ve kabiliyetleri üzerine odaklanmaktadır. Personel yöneticilerine güvenmiyorsa, yukarı doğru iletişim akışı tehlikeye girebilir. Aynı şekilde, yöneticiler kendileri için personel güvenmiyorsa, iletişimin aşağı doğru akışı olumsuz yönde etkilebilir (Daniel, 2003: 53).

### 2.9.2. İletişim Boyutu

İlişkilerin merkezinde yer alan iletişim kavramını açıklamak gerektiğinde en kısa tanımla iletişim; *“Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır”* (Batlas ve Batlas, 1992: 19).

İletişim işletmeler için önemlidir. Personel ve örgütsel işlevler arasında iletişim koordinasyon rolünü yerine getirmektedir. Devam eden, sıkı iki yönlü iletişim, kapsamlı bir personel ilişkileri stratejisinin en önemli unsurlarından birisidir. Hem bir mesaj vererek hem de yanıtta söylenenlere aktif olarak dinleme yapan etkileşimli iletişim, personeller ve yöneticileri arasında güven oluşturmaktadır (Daniel, 2003: 51-52). İletişim, ekip üyeleri arasındaki etkileşime olanak tanımakta ve bu, yüz yüze toplantılar, telefon, e-postalar ve diğer şekillerde gerçekleşebilir. İşletmedeki iletişim önemlidir; çünkü personellerin iyi performans

göstermeleri ve fikirlerini meslektaşları ile paylaşmaları için iyi bilgilendirilmiş olmaları gerekmektedir (Noordin vd., 2010: 2).

İletişim bir süreçtir ve ilişki yönetiminde sağlıklı uygulanabilmesi için de işletmeler içinde iletişimin de sağlıklı bir işleyişinin olması gerekmektedir. Aksi takdirde işletmelerin hem personeller hem de müşteriler için ilişki yönetimi uygulaması mümkün değildir. Özellikle personelle ne kadar iletişim kurulduğu değil, işletme ile ilgili bilgilerin, kuralların ne kadarının onlarla iletişim kurularak verildiğidir. Ledingham ve Bruning (2000: 59) ilişkiler doğrultusunda amaçların geliştirilmesi için iletişimin bir araç olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

İşletmelerde iletişim, işletmenin personellerinin işletmelerdeki önemli konular hakkında ne ölçüde bilgilendirdiğini ifade etmektedir. Bu gibi önemli konular arasında iş politikaları, değerler, misyon, stratejiler, rekabetçi performans, olaylar ve kurum ve personeli etkileyen değişiklikler yer almaktadır. Kurumsal iletişim, resmi yapıda ya da yapılandırılmamış prosedürler aracılığıyla gayri resmi olarak yapılabilir. Ancak resmi olmayan iletişim, takım esnekliğine, açık tartışmaya, daha iyi fikir akışına ve daha fazla verimlilik ve üretkenliğe izin verdiği için resmi olandan daha güvenilirdir. Personellerle iletişim personeller ile işletme arasındaki bağı güçlendirir ve personeller ya da farklı bölümler arasında güvene bağlı olarak kurumsal dayanışma yaratmaktadır (Chinomona ve Sandada, 2013: 138).

İletişim sürecinin iyi yönetilmesi işletmede güven yaratmakta, bunun için de çalışanı bilgilendirme, karşılıklı verilen sözleri yerine getirme ve saygı gerekmektedir. Güvenin ve bağlılığın olduğu, çalışanlara saygı duyulduğu çalışma ortamlarında açık iletişimin bulunduğu belirtilmektedir (Sharkie, 2009: 492). Yönetim güven unsurunu desteklemek, beslemek ve her bir çalışanını göz önünde bulundurmakla sorumludur (Cohen ve Prusak, 2001: 44). İşletmeye olan bağlılığın derecesi, çalışanların yöneticilerinin güvenilir olduğuna dair inançlarıyla pozitif ilişkilendirilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001: 450).

## 2.10. İş Memnuniyeti

Örgütsel araştırmalarda iş memnuniyetinin en çok kullanılan tanımı Locke'nin (1976) iş memnuniyetini, kişinin işinin ya da iş deneyimlerinin iyi geri bildirimlerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamasıdır. Locke'ye göre, memnun olmayan çalışanların çalışmalara olan ilgisi düşer ve işin kalitesi azalabilir. İşletme açısından bu, zaman ve para kaybına neden olmaktadır (Locke 1976: 1304). Son zamanlarda, iş memnuniyeti kişinin işine çok boyutlu psikolojik yanıtlar içerdiği ve cevapların bilişsel,



duyuşsal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğu belirlenmiştir (Judge ve Klinger, 2007). İş memnuniyeti çalışan katılımının bir parçasıdır; ancak performansla çok az veya hiç bağlantısı yoktur. İş memnuniyeti çalışanla ve onun işine karşı tavrıyla ilgilidir (Christian vd., 2011: 95).

Çalışan memnuniyeti göz önüne alındığında, iş memnuniyeti birçok farklı konuyla ilişkilendirilmiştir. İş memnuniyeti için belirleyicinin ne olduğunu ortaya çıkarmak için çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan bazıları değişime karşı çalışan tutumlarına (Vielhaber, 1983), cinsiyetin etkisi (Serini vd., 1997), iş arkadaşlarının niteliği (Winstead, vd., 1995), iş ve işletme (Hunt ve Ebeling, 1983) ve yönetim iletişim tarzı ve çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgili bilgi iletişimi (Richmond vd., 1980) odaklanmıştır. İş memnuniyetinin farklı değişkenler ile ilişkisi üzerinde çalışılmış ve sonuçlar, iş memnuniyeti tanımında tutarlılık olmaması nedeniyle değişkenler arasındaki gerçek ilişki hakkında farklılık göstermektedir. Çalışmalar, iş memnuniyetinin ve iş taahhüdü ile ilişkisi (Lodahl ve Kejner, 1965), örgüte bağlılık (Trombetta ve Rogers, 1988), olumlu ve olumsuz duygulanımın devamsızlık ve işe gecikmeye olan etkisi (Iverson ve Deery, 2001) ve iletişim endişesine (Richmond, vd., 1982) yönelik yapılmıştır. Bazı araştırmacılar, çalışan memnuniyeti ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Dunnette vd., 1976). Diğer araştırmacılar bu iki değişken arasındaki ilişkinin olmadığını öne sürmektedir (Vroom, 1964). İş memnuniyeti konusundaki tanımında Vroom, işyerinde çalışanın rolüne odaklanmaktadır. Böylece, iş memnuniyeti, bireylerin şu anda işgal ettikleri iş rollerine yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlanmaktadır (Vroom, 1964). İş tatmini, bir işçinin işten çıkardığı ödünlerle, özellikle de içsel motivasyon açısından ödün vermediği ölçüde tanımlanabilir (Statt, 2004). İş memnuniyeti, farklı insanlara farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş memnuniyeti genellikle motivasyon ile bağlantılıdır; ancak bu ilişkinin doğası net değildir. Memnuniyet, motivasyon ile aynı değildir. İş memnuniyeti daha çok bir içsel durumdur. Örneğin, kantitatif veya kantitatif bir kişisel başarı hissiyle ilişkilendirilebilir (Mullins, 2005).

## **2.11. Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

İnsanların yaptıkları işten memnun olduklarını tam olarak ortaya çıkarmak, farklı bakış açıları gerektiren bir konudur. Arnold ve Feldman'a (1996) göre, insanların işlerini olumlu veya olumsuz hissetmelerini sağlayan çeşitli faktörler vardır. Ayrıca, bazı çalışanlar çalışmalarının birkaç yönünden memnun olabilirler; ancak diğer tüm yönlerden memnun olmayabilir (Mullins, 2002). Telekomünikasyon endüstrileri senaryosunda, pek çok personel

çalışma saatlerinden ve tatillerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir; ancak denetim ve işin kendilerine olan memnuniyetsizliği ile sonuçlanan başka faktörler de vardır (Sparks ve Schenk, 2001).

Çalışma koşulları açısından, personel daha fazla fiziksel rahatlık ve rahatlık sağlayacak çalışma koşullarını tercih etmektedir. Bu tür çalışma koşullarının olmaması, diğer şeylerin yanı sıra, personelin zihinsel ve fiziksel iyiliğini olumsuz etkileyebilir (Baron ve Greenberg, 2003). Robbins (2001), çalışanların rahat bir fiziksel çalışma ortamı ile ilgili olduğu için çalışma koşullarının personel memnuniyeti üzerinde etkili olacağını savunmaktadır. Buna karşın, bu daha olumlu bir personel memnuniyeti seviyesi sağlayacaktır. Arnold ve Feldman (1996) sıcaklık, aydınlatma, havalandırma, hijyen, gürültü, çalışma saatleri ve kaynaklar gibi faktörlerin çalışma koşullarının bir parçası olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar, çalışma koşullarının zihinsel ve fiziksel olarak talep edildiğinden, kötü çalışma koşullarının sadece olumsuz performansa neden olacağını hissedebilirler. Ancak, Arnold ve Feldman (1996), çalışma koşulları çok elverişli veya aşırı ise, bu durumun çoğu çalışan tarafından kabul edilip göz ardı edilebileceği konusunda uyarıda bulunmuştur. Böyle bir durumda çalışan iyi çalışma koşullarını gerçekten takdir etmemektedir, aksi takdirde bu durum onu rahatsız etmeyebilir veya etkilemeyebilir.

Araştırmacılar, ücretin personel memnuniyeti üzerindeki etkisinde tam bir fikir birliğine sahip değildir. Bassett'e (1994) göre, tek başına ücretin personel memnuniyetini artırdığını ya da memnuniyetsizliği azalttığını göstermek için ampirik kanıt eksikliği bulunmaktadır. Bassett'e (1994) göre, yüksek ücretli çalışanlar, işlerinin doğasını sevmedikleri ve daha tatmin edici bir işe giremeyeceklerini hissederlerse yine de memnun olmayabilirler. Oshagbemi (2000) tarafından Birleşik Krallık akademisyenleri arasında yapılan bir çalışmada, çalışanların ücret ve rütbeleri ile personel memnuniyeti düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, Young vd. (1998) tarafından kamu sektöründe yapılan bir çalışma, ücret ve memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Benzer şekilde, Brainard'ın (2005) doktora sonrası bilimsel araştırmacılar tarafından yapılan bir araştırmasının sonuçları, ücret ve faydalar ile personel memnuniyeti arasında zayıf bir ilişkili bulunmuştur.

Bazı araştırmacılar, personel memnuniyeti ile tanıtım fırsatları arasında güçlü bir ilişkili olduğu görüşündedir (Pergamit ve Veum, 1999; Sclafane, 1999). Bu görüş, Ellickson ve Logsdon (2002) tarafından, personel memnuniyeti ile tanıtım fırsatları arasında olumlu ve anlamlı şekilde ilişki olduğu belediye işçileri ile yapılan bir çalışmada desteklenmiştir. Ancak Kreitner ve Kinicki (2001), terfi ile personel memnuniyeti arasındaki pozitif ilişkinin

çalışanlar tarafından algılanan öz kaynağa bağlı olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Hoy ve Miskel (1991), en üst düzeydeki başarılıların çok çabuk terfi etmelerinin, sadık zeki ama daha az yaratıcı çalışanlar arasında tatminsizliğe yol açabileceğini belirtmiştir. İnsan kaynakları departmanı, çoğu zaman, “iş pozisyonu ilerleme (promosyon) için fırsat yaratmakta mıdır” sorusunu sürekli sormaktadır.

## **2.12. Personel Memnuniyeti Modelleri**

### **2.12.1. Çift Faktör Teorisi**

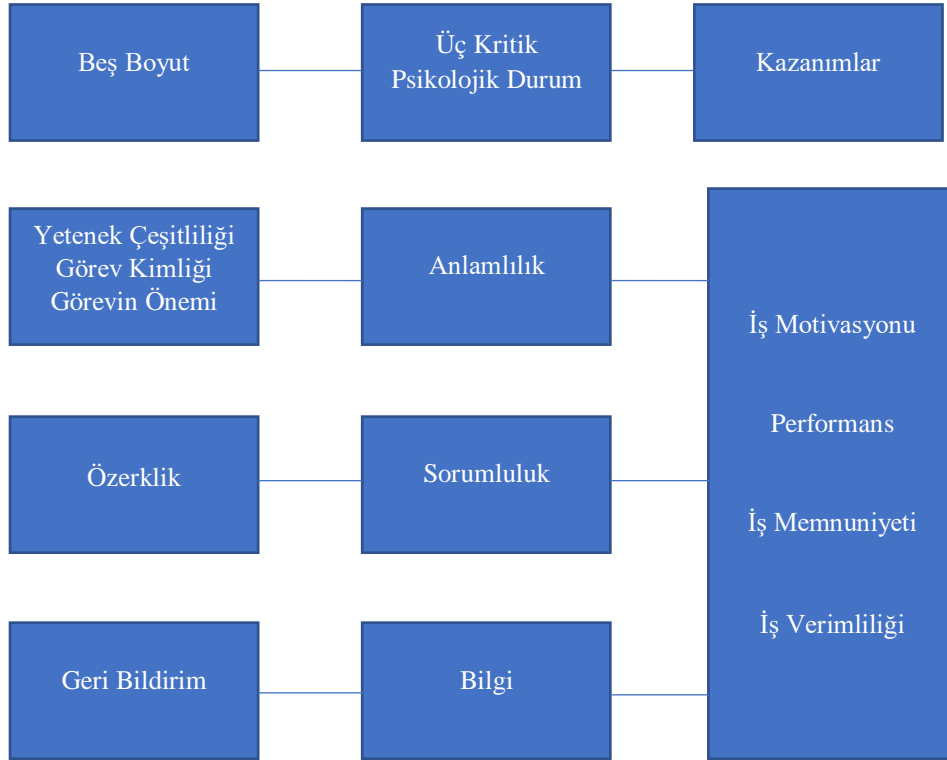
Çift Faktör Teorisinde Frederick Herzberg (1959) işyeri motivasyonu konusunu ele almaktadır. Bu teori, genel personel memnuniyeti için gerekli olan iki unsur veya faktörü ortaya çıkarmaktadır: motivasyon ve hijyen faktörleri. Bir işte motivasyonların varlığı, memnuniyet düzeyindeki artışa katkıda bulunabilirken, işyerinde hijyen faktörlerinin olmaması, memnuniyetsizliğin sebebi olabilir. Hijyen faktörleri çevreye ve işin kapsamı ile ilgilidir. Bu, maaş, güvenli çalışma koşulları vb. kapsamaktadır. Motivasyon, işin kendi özellikleri ile ilgilidir. Teoriye göre motivasyon ve hijyen faktörleri münhasır değildir. Memnuniyet ve memnuniyetsizlik bir sürekliliğin zıt uçları olarak düşünülemez. Bu nedenle, memnuniyet ve memnuniyetsizliği etkileyen unsurlar farklı olduğu için, personel memnuniyeti seviyesinde bir artış, işten duyulan memnuniyetsizliğin azalması anlamına gelmez. Çift Faktör de genellikle Motivasyon-Hijyen Kuramı olarak adlandırılır (Davies 2008: 8).

### **2.12.2. İş Özellikleri Modeli**

İş Özellikleri Modelinde Hackman ve Oldham (1975), çalışma ortamını değerlendirmek için beş temel boyut belirlemiştir. Model Şekil 2.4’de verilmiştir. Bu beş boyutu kullanarak herhangi bir işin motivasyon potansiyeli açısından analiz edilebileceğini belirtmişlerdir. İşin memnun etmeyen yönlerini ortadan kaldırmak için yeniden tasarlanabilir. Bu beş boyut (Arnold vd., 1998: 204):

- Yetenek Çeşitliliği: Yetenek çeşitliliği, bir işin bir dizi farklı beceri veya yetenek gerektirdiği dereceyi tanımlamaktadır. Bu aktiviteler sadece farklı olmakla kalmayıp, aynı zamanda farklı beceriler gerektirecek kadar belirgin olmak zorundadırlar.
- Görev Kimliği: Görev kimliği, bir işin tamamının ve tanımlanabilir bir işin tamamlanmasını gerektirme derecesini tanımlamaktadır.

- **Görevin Önemi:** Görevin önemi işin önemini ifade etmektedir. İşin diğer insanların, doğrudan işletmenin veya dış ortamın yaşamları üzerinde bir etkisi vardır.
- **Özerklik:** Özerklik, iş sahibinin, çalışmasının hızını programlamak ve kullanılacak prosedürleri belirleme özgürlüğüdür.



**Şekil 2.4 İş Özellikleri Modeli**

**Kaynak:** Hackman ve Oldham, 1975

- **Geri Bildirim:** Geri bildirim, bir işi yapan kişinin performansının etkinliği hakkında bilgi elde etme derecesidir. Geri bildirim yalnızca denetleyici geri bildirimlerine değil, aynı zamanda kendi çalışmalarının sonuçlarına bakma yeteneğini de ifade etmektedir.

### 2.12.3. Locke'nin Değer Teorisi

Bu teoriye göre personel memnuniyetinin çeşitli faktörlerinin etkisi belirlenebilir (Baron ve Greenberg, 2003). Bu açıdan, eğer bir örgüt her bir faktöre verilen değeri bilirse, gelişecek olan memnuniyet değişimlerindeki değişim de o kadar büyük olur. Bu teori aynı zamanda, belirli bir faktöre çok fazla değer verilmesi durumunda, daha fazla memnuniyetsizlik duygusunun ortaya çıkacağını savunmaktadır. Locke'nin teorisi bu nedenle her birey için çok yönlü ve çok özeldir. Bu, şu örnek ile açıklanabilir: Aynı işi aynı iş yerinde

yapan iki çalışan, aynı memnuniyet düzeyini ancak tamamen farklı şekillerde yaşayabilir. Bir çalışan, işin fiziksel yönlerinden güçlü bir şekilde etkilenebilirken, diğer çalışan, işin içinde yer alan zorluk ve varyasyondan etkilenebilir (Locke, 1976). Aksine, Baron ve Greenberg (2003), Locke teorisinin kapsamlı bir şekilde araştırılmamasına rağmen, değerlere büyük oranda vurgu yapılmasının, iş memnuniyeti faktörlerinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir.

### 2.13. İş Özerkliği

Özerklik, ya kişinin güçlendirilmesi şeklinde ya da çalışanın daha az denetime ve her işin daha fazla kontrolüne sahip olma isteğini yansıtan öznel bir duygu şeklinde çalışmanın gerçek bir yapısal özelliği olarak görülebilir (Kiggundu, 1983).

Hackman ve Oldham'a (1975) göre iş özerkliği, çalışanların işin görevlerini yerine getirmede sahip olduğu bağımsızlık ve özgürlük düzeyidir. Mesleki ortamlarda ve iş çerçevesinde özerklik, işin çalışanlarına önemli özgürlük, bağımsızlık ve işlerini planlama ve görevlerini nasıl yerine getireceklerini belirleme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham 1980). Sripirabaa ve Maheswari (2015: 112) iş özerkliğini "*işin programlanmasında ve işin gerçekleştirilmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bireye önemli bir özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı verme derecesi*" olarak tanımlamaktadır.

Birçok yönetici, iş tasarımının en önemli boyutu olarak özerkliği algılamaktadır. Çünkü, özerklik, her bir çalışanın girişimciliğini teşvik ederek, kendi fikirlerini veya planlarını uygulayarak yaratıcı ve risk alabilmelerine olanak tanımaktadır (Davis, 1994). Özerklik ayrıca, çalışanın algılanan sorumluluğu ile doğrudan ilişkili olan ve yüksek içsel motivasyonla bağlanan tek çalışma özelliğidir. Çalışanın kişisel olarak sorumlu olduğunu hissetmek için, çeşitli görevleri yerine getirme konusunda önemli bir karar özgürlüğü verilmelidir (Chelladurai, 1999). İşyerinde özerklik, çalışanlar ve bireyler arasındaki etkileşimleri daha bağımsız hale getirir ve görevlerinin planlanması ve uygulanması üzerinde daha fazla kontrol sahibi olur (Langfred, 2000). Bu anlamda, özerkliğin iş memnuniyetinde tetikleyici bir rol oynaması mümkündür.

Bazı çalışmaların (Maslach ve Jackson, 1986; Wong ve Law, 2002) sonuçları derin davranış ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide iş özerkliğinin önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde Morris ve Feldman (1996), iş tutumu ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Ayrıca, bazı çalışmalar (Erickson, 1991;

Wharton, 1993), yüksek düzeyde iş özerkliğine sahip çalışanlar arasında duygusal emeğin daha az gözlemlendiğini öne sürmüştür.

İşyerinde özerklik sadece bir ödül olarak değil, iş memnuniyeti, stres ve sağlık gibi belirleyici bir dizi sonuç olarak da önemlidir (Rossenthal, 2004). Lee'e (1998) göre işyerindeki özerklik, çalışanların iş memnuniyetini doğrudan etkileyen en önemli iş özelliklerinden biridir. Meta-analizler, algılanan kontrolün ve özerkliğin, yüksek düzeyde iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ross ve Reskin (1992) özerkliğin, iş memnuniyeti ile anlamlı olarak ilişkili olduğunu bulmuştur. Pousette ve Hansen (2002) ise iş memnuniyeti ile işyerinde özerkliği birbirine bağlayan çok sayıda çalışmadan bahsetmektedir ve kendi araştırmaları ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermiştir.

Yüksek derecede özerklikle çalışmak, çalışanlarda bir sorumluluk duygusu ve daha fazla iş memnuniyeti yaratmaktadır. Chu (2006) Amerika Birleşik Devletleri'nde Çin'deki özerklik ve refah arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Korelasyon ve çoklu regresyon analizi, benlik saygısı ve yaşam memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve daha yüksek özerkliğin daha yüksek benlik saygısı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, özerklik ve yaşam memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dahası, özerklik ve saygıyla ilişkili olarak belirlenmiştir. Herhangi bir bireysel çalışan için bir tür iş özerkliği sağlanması şarttır. Daha fazla özerklik, personel motivasyonu, memnuniyeti, performansı ve yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, çalışanlar katı kurallar vermek ve yeni düşüncelere şans vermek için daha fazla özgürlük hissedeceklerdir (Sripirabaa ve Maheswari, 2015).

İş özerkliğinin aracı rolü ve özerklik ihtiyacı, önemli sayıda araştırmacı (Barrick ve Mount, 1993; Gellatly ve Irving, 2001; Strain, 1999) tarafından ele alınmıştır. Strain'in (1999) sigorta danışmanlarının performansı üzerine yaptığı çalışma, özerklik ve performans arasındaki ilişkide özerklik ihtiyacının zayıf bir rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Tüm analizler arasında, özerklik ihtiyacının sadece algılanan özerklik ile sigorta performansının objektif ölçümü arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğunu bulmuştur (Strain, 1999).

İş özerkliği ile ilgili mevcut literatürlerin çoğu sadece personel düzeyindeki etkilere odaklanmaktadır, ancak on yıllar öncesine kıyasla özerklik çok daha karmaşık bir konu haline gelmiştir. Artan karmaşıklık ve öngörülemezlik nedeniyle organizasyon liderlerinin şirket seviyesinde kontrolü sürdürmesi daha zordur (Langfred ve Rockmann, 2016). Langfred ve Rockmann (2016) özerkliğin çeşitli yollarla uygulanabileceğini savunmaktadır. İlk olarak, göreve dayalı özerklik uygulamak yöntemlerin, zamanlamanın ve karar vermenin görevde yer

aldığı anlamına gelmektedir. Sonuçlar ve süreçler daha az memnun edilebilir ve birden fazla görev nedeniyle görev belirsizlik seviyesi artabilir. Takım odaklı işin ortaya çıkışıyla görev tabanlı özerklik giderek artan bir şekilde uygulanmaktadır. Bu tür ekiplere atanan bireysel çalışanların, genellikle bu tür ekiplerde çeşitli rollere sahip oldukları için karmaşık iş düzenlemelerini yönetmek zorundadırlar. İkinci yol, çalışanların kendileri ile meslekleri arasında daha iyi bir uyum sağlamak için işlerini yeniden tasarlama özgürlüğü anlamına gelmektedir. Çalışanlar görevlerin kendisinde aşağıdan yukarıya doğru değişiklik yapma özgürlüğüne sahiptir, aynı zamanda görevlerin ilişkilerinde ve algılarında da vardır. Son olarak, özerklik çalışanlara nerede çalıştıklarına ve ne zaman çalıştıklarına karar verme özgürlüğünü içeren alternatif çalışma düzenlemeleri ile uygulanabilir. Bu, kendi kendini organize eden takımların ötesine geçebilir ve aynı zamanda coğrafi olarak ya da sanal takımlar da olabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ

Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle araştırmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Metodoloji ile ilgili olarak araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem ve toplanan veriler ışığında gerçekleştirilen analizler ilgili bilgiler bu bölümde verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişki yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için, örgütlerdeki personel ilişki yönetimi üç boyutta (iletişim, güven ve bağlılık) incelenmiştir. Dolayısıyla, iş özerkliği değişkeninin muhtemel aracılık etkisi, söz konusu üç alt boyuta göre incelenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda, ilgili literatür detaylı bir şekilde taranmış ve çalışmanın amacın uygun bir soru formu geliştirilmiştir. Kullanılan soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise çalışanların personel ilişki yönetimine ilişkin algılarını incelemeye yönelik 5'li likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğine göre hazırlanmış 24 ifadeden oluşan personel ilişki yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Yozcu'nun (2010) ilişki yeteneği ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Personel memnuniyetini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham (1975) tarafından hazırlanan iş memnuniyeti ölçeğinden (toplam 4 ifade) yararlanılmıştır. İş özerkliği ölçeği ise 3 ifadelidir ve Hackman ve Oldham (1975) tarafından hazırlanmıştır. Likert tipi dereceleme toplamları tekniğine uygun bir ölçekten alınan puan, genel olarak, kapsamındaki maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların toplamından oluşur. Likert tarafından geliştirilen dereceleme toplamlarıyla ölçekleme yaklaşımında, ölçülmek istenen durum ile ilgili çok sayıda olumlu ve/veya olumsuz ifade, çok sayıda katılımcıya uygulanmaktadır (Tezbaşaran, 1997).

Soru formu, bölgede faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanmıştır. Soru formlarının uygulanması sırasında yüz yüze görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Yüz yüze görüşme, anketlerin cevaplayıcılarla karşılıklı etkileşim içinde



uygulanmasıdır. Yüz yüze görüşmenin araştırmacının uygulamaya ilişkin kontrolünü artıracığı, zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar sağlayacağı söylenebilir (Büyüköztürk, 2005). Ayrıca, bu teknik uygulanırken, bir başka teknik olan gözlem tekniğinin uygulanmasına imkân sağladığından daha fazla bilgi edinilmesi ve sağlanan bilgilerinin doğruluğunun test edilmesine olanak verir. Uygulanması sırasında cevaplayıcının anlayamadığı soruları sorarak daha doğru ve tutarlı bilgiler vermesini sağlar (MEGEP, 2008).

### 3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya destinasyonun faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2014 yılındaki verilerine göre bölge 304 adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Ancak söz konusu otellerin çalışan sayıları net olarak bilinmemektedir. Bu sebeple araştırmanın örneklemini, rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 470 otel çalışanı oluşturmaktadır. Jayaram vd., (2004), çalışmada kullanılacak olan örneklem büyüklüğünün, normal dağılımlarda değişken sayısının 10 katı, normal dağılımın söz konusu olmadığı durumlarda da değişken sayısının 5 katı olması gerektiğini, yine Tavşancıl (2010), örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 5 katı, hatta 10 katı olması gerektiğini belirtmektedir (Doğan ve Yağmur, 2017: 493). Bu bağlamda araştırmada kullanılan soru formunda yer alan ifade sayısı göz önüne alındığında örneklem sayısının yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişki yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisinin tespit ilişkisini göstermek amacıyla aşağıdaki model geliştirilmiştir. Aracılık etkisini belirlemek için modelde üç farklı ilişki öngörülmektedir. Bunların ilki iletişim ile personel memnuniyeti arasındaki ilişki; ikincisi güven ile personel memnuniyeti arasındaki ilişki; üçüncüsü ise, bağlılık ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkidir.

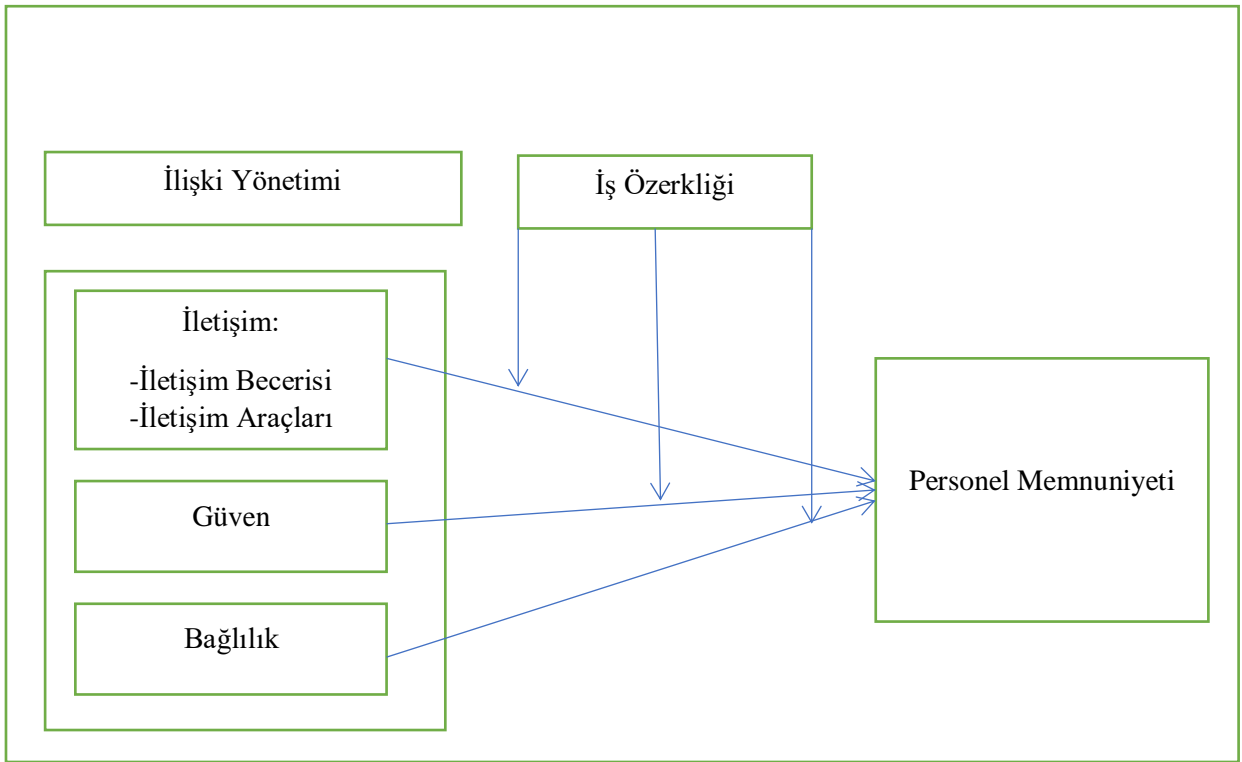
Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İlişki yönetimi alt boyutlarından iletişimin personel memnuniyetine etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İlişki yönetimi alt boyutlarından güvenin personel memnuniyetine etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: İlişki yönetimi alt boyutlarından bağlılığın personel memnuniyetine etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: İlişki yönetimi alt boyutlarından iletişimin personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü vardır.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

H<sub>5</sub>: İlişki yönetimi alt boyutlarından güvenin personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü vardır.

H<sub>6</sub>: İlişki yönetimi alt boyutlarından bağlılığın personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri frekans analizine tabi tutulmuştur. Ardından kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilecek olan regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri için ölçeklerin faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezler test edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

#### 4.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ilişkin demografik bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %80.3’ü personel olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmının (%42.1) lise mezunu; büyük bir çoğunluğunun (%45.2) 31-45 yaş aralığındadır. Katılımcıların %50.2’si evli iken %49.2’si bekarıdır. Katılımcıların %58.9’u 10 yıl ve daha az turizm sektörü tecrübesine sahipken, %64.4’ü 5 yıl ve daha az şimdiki otelde çalışma tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %26’sı F&B departmanında çalışmaktadır.

#### 4.2. KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla tüm ifadelerin Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmıştır. Elde edilen değerler  $[-1,5]$  ve  $[1,5]$  arasında olduğu için verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşıldıktan sonra ölçek geliştirme sürecinin ilk aşaması olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett’s Test of Sphericity gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 4.2’de verilmiştir. KMO testi faktör analizi için örneklem büyüklüğünün uygunluğu için ve Bartlett testi de verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermek için yapılmaktadır (Otrar ve Argın, 2015).

Tavşancıl’a (2010) göre KMO değerinin 1’e yaklaştıkça mükemmel ve 0,50’nin altına düşünce ise kabul edilmez olduğu varsayılmaktadır. Tablo 4.2 incelendiğinde KMO değerinin 0,942 olduğu görülmektedir. KMO değerinin faktör analizinde 1’e yakın olması pilot çalışmadaki örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu desteklemektedir. Bartlett’s değeri ise anlamlı bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bu nedenle verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

**Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Dağılımı**

Değişkenler		f	%
<b>Göreviniz</b>	Departman müdürü	16	3.5
	Departman müdür yrd.	10	2.2
	Süpervisör, şef	52	11.2
	Personel	372	80.3
	Diğer	13	2.8
	Toplam	463	100
<b>Eğitim Durumu</b>	Yüksek Lisans	9	1.9
	Üniversite	39	8.3
	MYO	40	8.5
	Lise	198	42.1
	Orta öğretim	59	12.6
	İlköğretim	125	26.6
	Toplam	470	100
<b>Yaş</b>	30 yaş ve altı	184	41.6
	31-45 yaş	200	45.2
	46 yaş ve üzeri	58	13.1
	Toplam	442	100
<b>Medeni Durum</b>	Evli	241	50.8
	Bekâr	233	49.2
	Toplam	474	100
<b>Sektör Tecrübesi</b>	10 yıl ve daha az	275	58.9
	11-20 yıl	133	28.5
	21 yıl ve üzeri	59	12.6
	Toplam	467	100
<b>Oteldeki Çalışma Durumu</b>	5 yıl ve daha az	302	64.4
	6-14 yıl	121	25.8
	15 yıl ve üzeri	46	9.8
	Toplam	469	100
<b>Departman</b>	Önbüro	24	5.3
	Teknik Servis	48	10.5
	Güvenlik	43	9.4
	F&B	119	26.0
	Halkla ilişkiler	4	0.9
	Bahçe	24	5.3
	Mutfak	50	10.9
	Kat hizmetleri	131	28.7
	Animasyon	14	3.1
	Toplam	457	100

**Tablo 4.2 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test of Sphericity**

<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)</b>	0,942	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	8587,603
	<b>df</b>	465
	<b>p</b>	0,000*
*p<0,01		

#### 4.3. Ölçeklerin Faktör Analizi

Araştırmada toplam üç ölçek kullanılmıştır.

Personel ilişki yönetimi ile ilgili veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeğin faktör analizi sonuçları Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3 Personel İlişki Yönetimi Ölçek Faktör Analizi

Faktörler	Alt Boyut	İfade	Faktör Yükları	Cronbach Alpha
İletişim	İletişim Becerisi	Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir.	.840	.893
		Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.	.907	
		Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	.832	
		Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.	.811	
		Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.	.806	
	İletişim Araçları	Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.	.587	.843
		Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.	.489	
		Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.	.430	
		Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.	.332	
		Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.	.500	
		Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.	.513	
		Yöneticim otelde müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.	.595	
		İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.	.487	
Güven	Yöneticim bana karşı dürüst davranır.	.704	.924	
	Yöneticim güvenilirdir	.709		
	Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.	.687		
	Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.	.544		
	Yöneticim işle ilgili fikirlerimi iletteğimde saygı gösterir.	.683		
	Yöneticim çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir.	.648		
	Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.	.643		
	Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarımı gerçekleştirmek için beni teşvik eder.	.611		
Bağlılık	Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	.703	.808	
	Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.	.747		
	İşletmenin hedefleri beni motive ediyor	.723		
		Toplam Varyans Açıklama Oranı: 57.029		

Katılımcıların, personel ilişkileri ölçeğindeki 24 ifadeye vermiş oldukları cevaplardan yararlanılarak, bu soruların ölçmeyi hedeflediği ana değişkenlerin kendi aralarında sınıflandırılmasını yapmak amaçlanmıştır. Ölçekte bulunan 24 ifade Varimax döndürme yöntemiyle faktör analizine tabi tutulmuştur. Toplam üç faktör elde edilmiştir. Elde edilen üç faktörün varyans açıklama oranı %57.029 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412).

Karakoç ve Dönmez (2014: 46) Cronbach's Alpha katsayısını soru formunu oluşturan ifadelerin varyans toplamalarının genel varyansa oranlanmasıyla elde edilen standart değişim ortalaması olarak ifade etmektedir. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0.00-0.40

arasında ise güvenilir değil; 0.40-0.60 arasında ise güvenilirlik düzeyi düşük; 0.60-0.80 arasında ise güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise güvenilirlik düzeyi yüksektir (Alpar, 2003: 382). Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0.808 ile 0.924 arasında değişmekte olup ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998: 113).

Personel memnuniyeti için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.4'de verilmiştir.

**Tablo 4.4 Personel Memnuniyeti Ölçek Faktör Analizi**

İfade	Faktör Yükleri
Bu işte çalışanların çoğu işinden memnundur.	.354
Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.*	.811
Bu işte çalışanlar genellikle işi bırakmayı düşünüyor. *	.774
Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	.398
<b>Cronbach Alpha: .446 Varyans Açıklama %: 38.499</b>	

\*Ters Kodlanmıştır

Personel memnuniyeti ölçeğinde bulunan 4 ifade Varimax döndürme yöntemiyle faktör analizine tabi tutulmuştur. Tek faktör elde edilmiştir. Elde edilen tek faktörün varyans açıklama oranı %38.499 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412). İçsel tutarlılık için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0.446 değişmekte olup ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998: 113).

İş özerkliği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.5.'de verilmiştir.

**Tablo 4.5 İş Özerkliği Ölçek Faktör Analizi**

İfade	Faktör Yükleri
Müşteri ile iletişim kurduğumda duruma uygun düşündüğüm gibi davranmak için özgürlük ve bağımsızlığım vardır.	.868
Müşterilerle sorunları nasıl çözmek gerektiğine karar vermek için özgürlük sahibiyim.	.902
İşim, müşterilerle iletişim kurarken kişisel kararımı kullanmam için beni çok fırsat vermektedir.	.846
<b>Cronbach Alpha: .842 Varyans Açıklama %: 76.042</b>	

İş özerkliği ölçeğinde bulunan 3 ifade Varimax döndürme yöntemiyle faktör analizine tabi tutulmuştur. Tek faktör elde edilmiştir. Elde edilen tek faktörün varyans açıklama oranı %76.042 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412). İçsel tutarlılık için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0.842 değişmekte olup ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998: 113).

#### 4.4. Hipotezler ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında geliştirilen ilk üç hipotezin test edilmesi için “ilişki yönetimi alt boyutları ve personel memnuniyeti arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6 İlk Üç Hipoteze İlişkin Sonuçlar**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p
Sabit	1.548	20.248	.000*
İletişim	.070	.871	.384
Güven	.355	4.320	.000*
Bağlılık	.091	1.598	.111

Bağımlı Değişken: Personel Memnuniyeti  
R<sup>2</sup>: 0,38 F: 70,504 p:,000 \*p<0,01  
Personel Memnuniyeti = 0.070xİletişim + 0.355xGüven + 0.091xBağlılık

Katılımcıların personel memnuniyeti bağımlı değişken, ilişki yönetimini oluşturan alt boyutları bağımsız değişken olarak kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizi Tablo 4.6’da sunulmuştur. Buna göre, elde edilen model anlamlıdır (F: 70.504, p: 0.000). Model bağımlı değişkenin %38’ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmamış beta katsayıları incelendiğinde, güven boyutundaki bir birimlik artışın personel memnuniyetini 0.35 oranında artırdığını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, çalışanların memnuniyetine etki eden en tek faktörün güven boyutu olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre, geliştirilen hipotezlerden H<sub>2</sub> kabul edilirken H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> reddedilmiştir.

Çalışma kapsamında iletişimi oluşturan alt boyutlar ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkide iş özerkliğinin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan üç adımlı yöntem kullanılmıştır. Söz konusu yöntemin test edilmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracı rolünden söz edebilmek için, aşağıdaki koşulların var olması gerektiğini belirtmektedir (Yürür ve Keser, 2010: 177-178; Koç vd., 2014: 8):

- Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

Bu bağlamda yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.7, 4.8 ve 4.9’da sunulmuştur.

**Tablo 4.7 İletişim ile Personel Memnuniyeti Arasında İş Özerkliğinin Aracı Etkisi**

Adımlar		$\beta$	t	p
1. Adım: İletişim-Personel Memnuniyeti		-.301	-6.486	.000
R <sup>2</sup> /F		.161/42.065 .000		
2. Adım: İletişim-İş Özerkliği		.606	15.653	.000
R <sup>2</sup> /F		.367/245.023 .000		
3. Adım: İletişim + İş Özerkliği-Personel Memnuniyeti	İletişim	-.330	-5.645	.000
	İş Özerkliği	.036	.613	.540
R <sup>2</sup> /F/VIF		.260/21.894 .000/1.558		

Tablo 4.7 incelendiğinde, Baron ve Kenny tarafından geliştirilen şartların gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Buna göre bağımsız değişken (iletişim) ile bağımlı değişken (personel memnuniyeti) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : -0.301, p: 0.000); bağımsız değişken (iletişim) ile aracı değişken (iş özerkliği) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : 0.606, p: 0.000) görülmüştür. Son aşamada, bağımsız değişken (iletişim) ile aracı değişkenin (iş özerkliği) bağımlı değişken (personel memnuniyeti) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir. Bu noktada ikinci adımda elde edilen anlamlı ilişkinin anlamsız olması, diğer bir ifadeyle tam aracı etki; ilişki düzeyinin azalması, diğer bir ifadeyle kısmi aracı etki, aracı etki konusunda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla son adım incelendiğinde iletişim ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığı, ilişki düzeyinin yükseldiği görülmektedir ( $\beta$ :-0.330, p: 0.000). Bu bağlamda, iletişim ile personel memnuniyeti arasında, iş özerkliğinin kısmi bir aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.8 Güven ile Personel Memnuniyeti Arasında İş Özerkliğinin Aracı Etkisi**

Adımlar		$\beta$	t	p
1. Adım: Güven-Personel Memnuniyeti		-.359	-8.093	.000
R <sup>2</sup> /F		.129/65.493 .000		
2. Adım: Güven-İş Özerkliği		.518	12.744	.000
R <sup>2</sup> /F		.268/162.420 .000		
3. Adım: Güven + İş Özerkliği-Personel Memnuniyeti	Güven	-.370	-7.090	.000
	İş Özerkliği	.012	.234	.815
R <sup>2</sup> /F/VIF		.132/32.908 .000/1.353		

Tablo 4.8 incelendiğinde, Baron ve Kenny tarafından geliştirilen şartların gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Buna göre bağımsız değişken (güven) ile bağımlı değişken (personel memnuniyeti) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : -0.359, p: 0.000); bağımsız değişken (güven) ile aracı değişken (iş özerkliği) arasında anlamlı bir ilişki olduğu



( $\beta$ : 0.518,  $p$ : 0.000) görülmüştür. Son aşamada, bağımsız değişken (güven) ile aracı değişkenin (iş özerkliği) bağımlı değişken (personel memnuniyeti) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir. Bu noktada ikinci adımda elde edilen anlamlı ilişkinin anlamsız olması, diğer bir ifadeyle tam aracı etki; ilişki düzeyinin azalması, diğer bir ifadeyle kısmi aracı etki, aracı etki konusunda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla son adım incelendiğinde güven ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığı, ilişki düzeyinin azaldığı görülmektedir ( $\beta$ :-0.370,  $p$ : 0.000). Bu bağlamda, güven ile personel memnuniyeti arasında, iş özerkliğinin kısmi bir aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.9 Bağlılık ile Personel Memnuniyeti Arasında İş Özerkliğinin Aracı Etkisi**

Adımlar		$\beta$	t	p
1. Adım: Bağlılık-Personel Memnuniyeti		-.132	-2.810	.005
R <sup>2</sup> /F		.018/7.897 .000		
2. Adım: Bağlılık-İş Özerkliği		.412	9.496	.000
R <sup>2</sup> /F		.169/90.172 .000		
3. Adım: Bağlılık + İş Özerkliği-Personel Memnuniyeti	Bağlılık	-.071	-1.366	.173
	İş Özerkliği	-.153	-2.955	.003
R <sup>2</sup> /F/VIF		.037/8.277 .000/1.195		

Tablo 4.9 incelendiğinde, Baron ve Kenny tarafından geliştirilen şartların gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Buna göre bağımsız değişken (bağlılık) ile bağımlı değişken (personel memnuniyeti) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : -0.132,  $p$ : 0.000); bağımsız değişken (bağlılık) ile aracı değişken (iş özerkliği) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : 0.412,  $p$ : 0.000) görülmüştür. Son aşamada, bağımsız değişken (bağlılık) ile aracı değişkenin (iş özerkliği) bağımlı değişken (personel memnuniyeti) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir. Bu noktada ikinci adımda elde edilen anlamlı ilişkinin anlamsız olması, diğer bir ifadeyle tam aracı etki; ilişki düzeyinin azalması, diğer bir ifadeyle kısmi aracı etki, aracı etki konusunda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla son adım incelendiğinde bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı görülmektedir ( $\beta$ :-0.071,  $p$ : 0.173). Bu bağlamda, bağlılık ile personel memnuniyeti arasında, iş özerkliğinin tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, geliştirilen hipotezlerden H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub>'nın kabul edildiği söylenebilir.

## SONUÇ

Küreselleşme ve yarattığı etkiler hem imalat sanayini hem de seyahat ve konaklama sektörünü etkilemektedir. 2001 yılında ülkemizde yaşanan siyasi krizin neden olduğu ekonomik kriz turizm sektörü tarafından öngörülememiş ve iyi yönetilememiştir denilebilir. Aynı şekilde 2016 yılında Rusya ile yaşanan siyasi krizde turizmde yıkıcı bir etki yaratmış turizmciler yine hazırlıksız yakalanmışlardı, özellikle belirli destinasyonlar ile çalışan işletmeler kapanma noktasına gelmiş hatta birçok iflas gerçekleşmiştir. İşletmelerin kriz dönemlerini ön görebilmeleri ve krizlere daha hazırlıklı olabilmeleri ve hatta rakipleri karşısında rekabet güçlerini arttırabilmeleri için stratejik yönetim konusuna daha fazla eğilmeleri gerekmektedir. Kriz dönemlerinde birçok otel işletmesi odalarını doldurmakta büyük zorluklar çekmişlerdir. Bu sadece bir otel veya ülke için değil tüm oteller ve ülkeler için geçerli bir durumdur. Turizm sektöründe rekabet avantajı olan işletmeler diğerlerine göre daha fazla müşteriye cezbedebilmektedir. Konaklama ve turizm işletmeleri uzun dönemli sürdürülebilir bir büyüme için temel yetkinlikler oluşturabilirler.

Ağırlama ve turizm sektörü tamamen insan gücüne bağımlıdır, turizmde başarı, insan faktörüne ve etkileşimine bağlıdır. Uygulamada, çalışanların yetkinlikleri, tutumları ve entelektüel çeviklikleri çalıştıkları şirket için sermaye üretmektedir. Beşeri sermayenin bileşenleri olarak yetkinlikler, çalışanlar ve yöneticilerin sahip olduğu beceri, yetenek ve bilgi birikimidir. Bundan dolayı araştırmanın temel amacı, çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişki yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu amaca ulaşmak için nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda, ilgili literatür detaylı bir şekilde taranmış ve çalışmanın amacın uygun bir soru formu geliştirilmiştir. Soru formu, bölgede faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini, rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 470 otel çalışanı oluşturmaktadır.

Çalışanların çalışmış oldukları örgütlerdeki personel ilişki yönetimi algıları ile personel memnuniyeti arasındaki iş özerkliğinin muhtemel aracı etkisinin tespit ilişkisini göstermek amacıyla aşağıdaki model geliştirilmiştir. Aracılık etkisini belirlemek için modelde üç farklı ilişki öngörülmektedir. Bunların ilki iletişim ile personel memnuniyeti arasındaki ilişki; ikincisi güven ile personel memnuniyeti arasındaki ilişki; üçüncüsü ise, bağlılık ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkidir.

Araştırma kapsamında geliştirilen ilk üç hipotezin test edilmesi için “ilişki yönetimi alt boyutları ve personel memnuniyeti arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların personel memnuniyeti bağımlı değişken, ilişki yönetimini oluşturan alt boyutları bağımsız değişken olarak kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizinden yararlanılmıştır. Buna göre, elde edilen model anlamlıdır. Model bağımlı değişkenin %38’ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmamış beta katsayıları incelendiğinde, güven boyutundaki bir birimlik artışın personel memnuniyetini 0.35 oranında artırdığını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, çalışanların memnuniyetine etki eden en önemli faktörün güven boyutu olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre, geliştirilen hipotezlerden H<sub>2</sub> kabul edilirken H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> reddedilmiştir.

Tablo 4.6’da elde edilen veriler ışığında bağlılığın (P 0.111) personel memnuniyeti üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu alan çalışmasının yapıldığı işletmelerde çalışanlar, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde yer alan rasyonel bağlılık gösteren çalışanlara örnek verilebilir. Bu tip bağlılık kesinlikle işletmelere ciddi zarar vermektedir. Bu gibi durumlarda işletmeler etkin bir şekilde çalışan ilişkileri yönetimini hayata geçirerek elde edilecek veriler ışığında bu tip çalışanları belirleyip, kişileri bu tip bağlılığa iten etmenlerin açığa çıkarılması ve bu etmenlerin çatışma yönetimini uygulanarak ortadan kaldırılması ve çalışanların örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve en arzu edileni olan duygusal bağlılık evresine geçmeleri sağlanabilir (Kazan – Kazan). Eğer personel hiçbir şekilde rasyonel bağlılıktan çıkamıyor ise kesinlikle işletmeden ayrılmaları gerekmektedir (Kazan – Kaybet). Bu tip çalışanlar işyerinde ve dışında memnuniyetsizliklerini sürekli diğer çalışanlar mevcut ve potansiyel müşteriler ile paylaşıp işletme aleyhine propaganda yaparak dolayısı ile işletme için büyük bir risk teşkil etmektedirler, bu tür eylemlerin ve işletmelerin verimliliğini dolayısıyla karlılığını ve rakipleri karşısındaki pozisyonlarını negatif yönde etkileyeceği aşikardır.

Güçlü bir çalışan ilişkileri yönetimi uygulanarak bu tip sorunların önüne geçilmesi mümkündür.

İşletmeler için müşteri bağlılığı yaratmak hayati önem taşımaktadır fakat müşteri bağlılığını yaratabilmek için işletmeye bağlı çalışanlara ihtiyaç vardır, özellikle servis endüstrisinde sadık çalışanların verdikleri hizmet ile müşteri bağlılığı yarattıkları ya da olumlu yönde etki yaptıkları birçok çalışmada belirlenmiştir. İşletmeler müşterilerini odak noktalarına koyarak onların ne tür ürünler ve hizmetler istediklerini tespit edip o yönde hizmet vermeye çalışmaktadırlar, fakat o ürün ve hizmetleri müşteriler ile buluşturacak olan çalışanların yapacakları olumsuz davranış ve yaklaşımlar müşteriler üzerinde olumsuz etki

yaratacak ve işletmeden kopmalarına sebep olacaktır. Tabii ki bu işin bir boyutu diğer boyutu ise yeni bir müşteri elde etmenin maliyeti mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinden 5 ila 25 kat daha fazladır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için mutlaka sadık müşteriler kazanmak zorundadırlar fakat özellikle servis endüstrisinde sadık müşteri yaratmanın anahtarı işletme değerlerine ve amaçlarına inan ve sahip çıkan gerçek sadık çalışanlardır.

Artık çalışanlar işletmeler için birinci, müşteriler ikinci sırada yer almaktadır

Sonuç olarak işletmeler çalışanlarının müşterilerine nasıl davranmalarını bekliyorlar ise, işletmelerde çalışanlarına aynı şekilde davranmalıdırlar.

Tablo 4.6'da elde edilen veriler ışığında iletişimde (p 0,384) bağlılık gibi personel memnuniyeti üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. İletişim ile ilgili sıkıntıların yaşanması işletmelerde belirsizliğe, koordinasyon kopukluğuna, verimlilik ve iş kaybına yol açabilmektedir. Bu tür durumlarda etkili çalışan ilişkileri yönetimi uygulanarak bu tip sorunların önüne geçilmesi mümkündür. İlişki yönetiminin alt boyutlarından olan iletişim hem çalışanlar ile yöneticileri arasında hem de çalışanlar arasında bir harmoni yaratılmasında önemlidir, eğer çalışanlar kendilerinden istenenleri açık ve doğru bir şekilde doğru bir zamanda öğrenebilirler ise hem işletmenin çalışma iklimine hem de verimliliğine dolayısıyla işletmenin karlılığına pozitif yönde etki edecektir.

İşletmelerin kesinlikle işyerlerinde etkili ve sağlıklı iletişimin sağlanması yönünde çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu çabalar onlara hem hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayacak hem de rakipleri karşısındaki konumlarını güçlendirecektir.

İşletmelerde tüm iletişim kanallarının (yatay, dikey) sürekli açık olduğu ve bu kanallardan yapılan geri bildirimlerinde sağlıklı ve işletme tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde yapıldığından emin olunması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında iletişimi oluşturan alt boyutlar ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkide iş özerkliğinin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde üç adımlı yöntem kullanılmıştır. Söz konusu yöntemin test edilmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Buna göre bağımsız değişken (iletişim) ile aracı değişken (iş özerkliği) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : 0.606, p: 0.000); bağımsız değişken (iletişim) ile bağımlı değişken (personel memnuniyeti) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : -0.301, p: 0.000) belirlenmiştir. Son aşamada, bağımsız değişken (iletişim) ile aracı değişkenin (iş özerkliği) bağımlı değişken (personel memnuniyeti) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir. Bu noktada ikinci adımda elde edilen anlamlı ilişkinin anlamsız olması, diğer bir ifadeyle tam aracı etki;

ilişki düzeyinin azalması, diğer bir ifadeyle kısmi aracı etki, aracı etki konusunda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla son adım incelendiğinde iletişim ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığı, ilişki düzeyinin yükseldiği görülmektedir ( $\beta$ :-0.330, p: 0.000). Bu bağlamda, iletişim ile personel memnuniyeti arasında, iş özerkliğinin kısmi bir aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bağımsız değişken (güven) ile aracı değişken (iş özerkliği) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : 0.518, p: 0.000); bağımsız değişken (güven) ile bağımlı değişken (personel memnuniyeti) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : -0.359, p: 0.000) görülmüştür. Son aşamada, bağımsız değişken (güven) ile aracı değişkenin (iş özerkliği) bağımlı değişken (personel memnuniyeti) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir. Bu noktada ikinci adımda elde edilen anlamlı ilişkinin anlamsız olması, diğer bir ifadeyle tam aracı etki; ilişki düzeyinin azalması, diğer bir ifadeyle kısmi aracı etki, aracı etki konusunda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla son adım incelendiğinde güven ile personel memnuniyeti arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığı, ilişki düzeyinin azaldığı görülmektedir ( $\beta$ :-0.370, p: 0.000). Bu bağlamda, güven ile personel memnuniyeti arasında, iş özerkliğinin kısmi bir aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişken (bağlılık) ile aracı değişken (iş özerkliği) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : 0.412, p: 0.000); bağımsız değişken (bağlılık) ile bağımlı değişken (personel memnuniyeti) arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta$ : -0.132, p: 0.000) görülmüştür. Son aşamada, bağımsız değişken (bağlılık) ile aracı değişkenin (iş özerkliği) bağımlı değişken (personel memnuniyeti) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir. Bu noktada ikinci adımda elde edilen anlamlı ilişkinin anlamsız olması, diğer bir ifadeyle tam aracı etki; ilişki düzeyinin azalması, diğer bir ifadeyle kısmi aracı etki, aracı etki konusunda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla son adım incelendiğinde bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı görülmektedir ( $\beta$ :-0.071, p: 0.173). Bu bağlamda, bağlılık ile personel memnuniyeti arasında, iş özerkliğinin tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, geliştirilen hipotezlerden H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub>'nın kabul edildiği söylenebilir.

Yukarıda kısaca özetlenen sonuçlar kapsamında şu önerilerde bulunulmuştur.

- İlişki yönetimi alt boyutlarından güvenin personel memnuniyetine etkisi olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı konaklama işletmelerinin personel ilişkisinde güven önemli yere sahiptir. Yöneticiler ve işletme personel güven sağlayarak ilişki yönetimini uygulayarak ve hem müşteri hemde personel memnuniyetini sağlamalıdır.

- İlişki yönetimi alt boyutlarından iletişimin personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla konaklama işletmeleri ilişki yönetimi uygulayarak personel memnuniyeti arttırmak için personele iş özerkliği vermelidir.
- İlişki yönetimi alt boyutlarından güvenin personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı personel memnuniyetini arttırmak için güvenin yanında aynı zamanda personele belli bir iş özerkliği sağlamalıdır.
- İlişki yönetimi alt boyutlarından bağlılığın personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü bulunmuştur. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin bağlılık sağlayarak personel memnuniyeti sağlaması için iş özerkliği sağlamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Ansoff, I. ve McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Inc., USA.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1996). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Inc., USA.
- Arnold, J., Cooper, C. L. ve Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson Education - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4): 19-27.
- Bajaj, R., Sinha, S. ve Tiwari, V. (2013). “Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study”. *International Journal of Mining, Metallurgy & Mechanical Engineering*, 1(2): 90-92.
- Barney, J. B. (2008). “So, why do some firms outperform others?”. *Zur 70. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.*, 15-17 May 2008, Berlin.
- Baron, R. A. ve Greenberg, R. A. (2003). *Organisational Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall, New York.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1993). “Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 78(1): 111-118.
- Barua, A. and Lee, B. (1997). “An Economic Analysis of the Introduction of an Electronic Data Interchange Systems”. *Information Systems Research*, 8(4): 398-422.
- Bassett, G. (1994). “The Case Against Job Satisfaction”. *Business Horizons*, 37(3): 61-68.
- Batlas, Z. ve Baltas, A. (1992). *Bedenin Dili*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Baum, J. R. ve Wally, S. (2003). "Strategic Decision Speed and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107-1129.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. John Wiley & Sons, USA.
- Bolat, T. (2000). "Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Bir Uygulama". 5. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, 16-18 Kasım 2000, Antalya, 1-17.
- Boyne, G. A. ve Walker, R. M. (2004). "Strategy Content and Public Sector Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2): 231-252.
- Brainard, J. (2005). "Postdoctoral Researcher's Value Structured Training Over Pay, Survey Says". *The Chronicle of Higher Education*, 51(32): 21
- Bratton, J. ve Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Brynjolfsson, E. (1993). "The Productivity Paradox of Information Technology". *Communications of the ACM*, 36(12): 66-77.
- Burgelman R. A. (1983). "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy". *Academy of Management Review*, 8(1): 61-70.
- Burke, L. ve Logsdon, J. M. (1996). "How Corporate Social Responsibility Pays Off". *Long Range Planning*, 29(4): 495-502.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Elsevier Ltd, New York.
- Capital Dergisi. (2002). "E-İş" Özel Eki, Şubat 2002.
- Cardno, C. (2001). "The Strategic Management of Schools: Expectations and Challenges for Principals". *SPANZ Journal*, (August): 9-13.
- Casey, A. ve Goldman, E. (2010). "Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model". *Management Learning*, 41(2): 167-185.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters on the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics, Illinois.
- Chinomona, R. ve Sandada, M. (2013). "Shared Goal, Communication and Absence of Damaging Conflicts as Antecedents of Employee Relationship Strength at Institutions of Higher Learning in South Africa". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3): 137-145.



- Christian, M., Garza, A. ve Slaughter, J. (2011). "Work Engagement. A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance". *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136.
- Chu, H. C. (2006). "Autonomy and Well Being: Self Determination in Chinese Students in the United States". *Dissertation Abstracts International The Sciences and Engineering*, 67(8-B), 47-68.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work*. Harward Business School Press, U.S.A.
- Covin J. G., Slevin D. P. ve Schultz R.L. (1994). "Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices". *Journal of Management Studies*, 31(4): 481-505.
- Daniel, T. (2003). "Tools for Building a Positive Employee Relations Environment". *Employment Relations Today*, 30(2): 51-64.
- Davies. S. J. (2008). *Security Supervision and Management: the Theory and Practice of Asset Protection*. Elsevier Inc., Oxford.
- Davis, A. K. (1994). *Sport Management: Successful Private Sector Business Strategies*. WCB, Brown & Benchmark, Madison.
- De Wit, B. ve Meyer, R. (1998). *Strategy Process, Content, Context: An International Perspective*. International Thompson Business Press, London.
- Dess, G. G. ve Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Mc Grow-Hill, New York.
- Dirks, K. ve Ferrin, D. (2001). "The Role of Trust in Organizational Settings". *Organization Science*, 12(4): 450-457.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması". *KMU İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Doğan, D. (2009). "İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Öneme İlişkin Bir Araştırma". *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(2): 69-96.
- Doğan, O. ve Yağmur, Y. (2017). "Yabancı Turistlerin Sürdürülebilir Destinasyon Algıları: Kemer Destinasyonuna Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 487-506.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Kare Yayınları, İstanbul.
- Dorgan, M. (2003). "Employee as Customer: Lessons from Marketing and IT". *HR Strategic Review*. 2(2): 10-11.

- Dunnette, M., Campbell, J., & Jaastad, K. (1967). "Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupation Groups". *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2): 143-174.
- Dünder, İ. P. ve Güneri Fırlar, B. F. (2006), "İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma". *BİLİG - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar(37): 131-151.
- Ellickson, M. C. ve Longsdon, K. (2002). "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees". *Public Personnel Management*, 31(3): 343-358.
- Erickson, R. J. (1991). *When Emotion is the Product: Self Society, and in Authenticity in a Postmodern World*. Unpublished Doctoral Dissertation, Washington State University, Pullman.
- Fahey, L. ve Randall, R. M. (1994). *The Portable MBA in Strategy*. John Wiley & Sons, U.S.
- Fidler, B. (1996). *Strategic Analysis and Choice. In Strategic Planning for School Improvement*. Pitman Publishing, London.
- Fred, R. D. (2011). *Strategic Management: Concepts and Case*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Financial Times Prentice Hall, United Kingdom.
- Gellatly, I. R ve Irving, G. P. (2001). "Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers". *Human Performance*, 14(3): 231-245.
- Geringer, J., Beamish, P. ve DaCosta, R. (1989). "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance". *Strategic Management Journal*, 10(2): 109-119.
- Golden, B. R. ve Zajac, E. J. (2001). "When Will Boards Influence Strategy? Inclination  $\times$  Power = Strategic Change". *Strategic Management Journal*, 22(12): 1087-1111.
- Gueutal, H. G. ve Stone, D. L. (2005). *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hair, J. R., Anderson R. ve Black, T. W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Printice Hall, USA.
- Hall, R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13(2): 135-144.

- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hart, S. L. (1992). "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes". *The Academy of Management Review*, 7(2): 327-351.
- Herington, C., Johnson, L. ve Scott, D. (2009). "Firm Employee Relationship Strength. A Conceptual Model". *Journal of Business Research*, 62(11): 1096-1107.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley and Sons, New York.
- Hiller, N. J. ve Hambrick, D. C. (2005). "Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper)Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making". *Strategic Management Journal*, 26(4): 297-319.
- Hollinshead, G., Nicholls, P. ve Tailby, S. (2003). *Employee Relations*. Bıçaklar Yayıncılık, Ankara.
- Hornby, A. S. (2010). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press, Oxford.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. McGraw Hill, New York.
- Huang, Y. K. ve Guo, L. (2009). "Trust Factors in a Manager Employee Relationship over Time". *International CHRIE Conference-Refereed Track*, 29-31 July 2009, Amherst. 1-8.
- Hunt, G. T. ve Ebeling, R. E. (1983). "The Impact of a Communication Intervention on Work-Unit Productivity and Employee Satisfaction". *Journal of Applied Communication Research*, 11(1): 57-68.
- Iverson, R. D. ve Deery S. J. (2001). "Understanding the "Personological" Basis of Employee Withdrawal: The Influence of Affect Disposition on Employee Tardiness, Early Departure, and Absenteeism". *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 856-866.
- Jayaram, V., Kannan, K. ve Tan, C. (2004). "Influence of Initiators on Supply Chain Value Creation". *International Journal of Production Research*, 42(20): 4377-4399.
- Jian-cheng, S. ve Song-zheng Z. (2008). "Virtual Human Resource Management". *China-USA Business Review*, VII(4): 57-61.
- Jing, Z. (2013). "Research on Employee Relationship Management of SMEs in China". Fifth International Conference, China, 1-7.
- Jobber, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hall, Berkshire.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education, Harlow.

- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education, Harlow.
- Jones, J. W. (1998). *Virtual HR: Human Resource Management in the Information Age*. Crisp Publication, USA:
- Judge T. ve Klinger, R. (2007). "Job Satisfaction. Subjective Well-Being at Work", M Eid ve R. Larsen (Ed.), *The Science of Subjective Well-Being*. Guilford Publications, New York, 393-413.
- Kaplan, R. S. ve Henderson, R. (2005). "Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory". *Organization Science*, 16(5): 509-521.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler". *Tıp Eğitim Dünyası*, 40: 39-49.
- Kaye, B. ve Jordan-Evans, S. (2014). *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Keim, M. ve Fritsch, K. (2008). "Extending Relationship Marketing to Human Resource Management Using the CaRM Approach to Personnel Recruitment". T. Torres-Coronas ve M. AriasOliva (Ed.), *Encyclopedia of Human Resource Information Systems. Challenges in e-HRM*. Idea, Hershey, 406-412.
- Kingır, S. (2006). "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar". *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15: 457-481.
- Kiggundu, M. N. (1983). "Task, Interdependence and Job Design: A Test of a Theory". *Organizational Behavioral and Human Performance*, 31(2): 145-172.
- Kipley, D. H. (2009). "The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms". *Journal of Management Research*, 1(1): 1-26.
- Klijn, E. H. (2008). "Complexity Theory and Public Administration: What's New?", *Public Management Review*, 10(3): 299-317.
- Koç, F., Kaya, N., Özbek, V. ve Akkılıç, E. (2014). "Algılanan Fiyat İle Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı (Mediator) Etkisi: Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma". *19 Ulusal Pazarlama Kongresi*, 18-22 Haziran 2014, Gaziantep, 1-27.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill, New York. Strategic
- Langfred, C. W. (2000). "The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups". *Journal of Organizational Behavior*, 21(5): 563-585.

- Langfred, C. W. ve Rockmann, K. W. (2016). "The Push and Pull of Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work". *Group & Organization Management*, 41(5): 629-657.
- Larry W. (1999). "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction". *Journal of Business and Psychology*, 14(1): 135-147.
- Laudon, K. C. ve Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. Pearson Education, Harlow.
- Ledingham, J. A. ve Bruning, S. D. (2000). "Longitudinal Study of Organization – Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management". J. A. Ledingman ve S. D. Bruning (Ed.), *Public Relations as Relationship Management*. Lawrence Erlbaum Ass., London.
- Lee, F. K. (1998). "Job Satisfaction and Autonomy of Hong-Kong registered Nurses". *Journal of Advanced Nursing*, 27(2): 355-363.
- Lengnick-Hall, M. L. ve Moritz, S. (2003). "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function". *Journal of Labour Research*, 24(3): 365-379.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A. (1998). "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century". *Human Resource Management Review*, VIII(3): 215-234.
- Lermusiaux, Y. ve Snell, A. (2005). *Economics of Candidate Relationship Databases*. Taleo Research Paper. San Francisco.
- Lewis, P., Thornhill, A. ve Saunders, M. (2003). *Employee Relations*. Bıçaklar Yayıncılık, Ankara.
- Liao, S. H., Chang, J. C., Cheng, S. C. ve Kuo, C. M. (2004). "Employee Relationship and Knowledge Sharing: A Case Study of a Taiwanese Finance and Securities Firms". *Knowledge Management Research & Practice*, 2(1): 24-34.
- Lindblom, C. (1959). "The Science of Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2): 79-81.
- Locke, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". M. D. Donnetee (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, USA
- Lodahl T. M. ve Kejner, M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement". *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- Maslach, C. and Jackson, S. . (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press, California.
- Mazzucato, M. (2002). "Different Views of Strategy". M Mazzucato (Ed.), *Strategy for Business: A Reader*. SAGE Publications, London, 1-9.

- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation". *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, USA.
- Molloy, S. ve Schwenk, C. (1995). "Effects of Information Technology on Strategic Decision Making". *Journal of Management Studies*. 32(3): 283-311.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Mullins, J. L. (2002). *Management and Organizational Behaviour*. (4th ed.). Pitman Publishing, London.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, Essex.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. ve Idrus, S. (2010). "Organisational Climate and Its Influence on Organisational Commitment". *International Business & Economics Research Journal*, 9(2): 1-10.
- Nyberg, A. (2002). "Is Everybody Happy?". *CFO*, 27-28 November.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. ve Aydemir, S. (2006). "Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi." *Kamu-İş*, 8(4): 1-19.
- Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). "Impact of an Economic Crisis-Evidence from Turkey". *Annals of Tourism Research*, 32(4): 942-961.
- Oluchi, O. (2013). *Co-operation Between Employee and Management to Increase Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited*. Unpublished Bachelor Thesis. Laurea University of Applied Sciences, International Business Management, Finland.
- Onyango, O. A. (2014). *Perception of the Effectiveness of Employee Relationship Management Practices in Large Civil Society Organizations in Nairobi*. Unpublished Master Thesis. University of Nairobi, Nairobi

- Oshagbemi, T. (2000). "Correlates of Pay Satisfaction in Higher Education". *The International Journal of Education Management*, 14(1): 31-39
- Otrar, M. ve Arğın, F. S. (2015). "Öğrencilerin Sosyal Medyaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Journal of Research in Education and Teaching*, 4(1): 391-403.
- Pant, P. N. ve Lachman, R. (1998). "Value Incongruity and Strategic Choice". *Journal of Management Studies*, 35(2): 195-212.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Pergamit, M. R. ve Veum, J. R. (1999). "What is a Promotion?". *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4): 581-601.
- Pettigrew, A. M. (1977). "Strategy Formulation as a Political Process". *International Studies of Management and Organisation*, 7(2): 78-87.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. M. (1992). "The Character and Significance of Strategy Process Research". *Strategic Management Journal*, 13(52): 5-16.
- Pollitt, C. (2012). "The Logic and Limits of Performance Management". *EGPA Annual Conference*. 8-10 September 2012, Bergen, Norway.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue): 95-117.
- Pousette, A. ve Hansen, J. J. (2002). "Job Characteristics as Predictors of ill-Health and Sickness Absenteeism in Different Occupational Types - A Multigroup Structural Equation Modelling Approach". *Work & Stress*, 16(3): 229-250.
- Prouse, G. (2004). *Employee Relationship Management*. Hitachi Consulting, Dallas.
- Quinn, J. B. (1998). "Strategies for Change". H. Mintzberg, J. B. Quinn ve S. Ghoshal (Ed.), *The Strategy Process*. Prentice Hall, London.
- Quinn, J. B. ve Voyer, J. (1998). "Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation". H. Mintzberg, J. B. Quinn ve S. Ghoshal (Ed.), *The Strategy Process*. Prentice Hall, London, 105-114.

- Rai, A. K. (2013). *Customer Relationship Management: Concepts and Cases*. PHI Learning Pvt. Ltd, New Delhi.
- Rai, A. K. ve Pareek, V. (2012). "Building Relationship with Employees: An Employee Relationship Management Model". *Journal of the Management Training Institute*, 39(4): 32-37.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C. ve Davis, L. M. (1982). "Individual Differences among Employees, Management Communication Style, and Employee Satisfaction: Replication And Extension". *Human Communication Research*, 8(2): 170-188.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M. ve Koontz, K. A. (1980). "Perceived Power as a Mediator of Management Style and Employee Satisfaction: A Preliminary Investigation". *Communication Quarterly*, 28(4): 37-46.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Rogers, J. (2008). "The Birth of Employee Relationship Management: Maximization of Talent". *Banker*, 11: 48-49.
- Ross, C. E. ve Reskin, B. F. (1992). "Education, Control at Work, and Job Satisfaction". *Social Science Research*, 21(2): 134-148.
- Rosenthal, J. E. (2004). "Control over Content of Work in the U.S. from 1969 to 2002". *Annual Meeting of the American Sociological Association*, 26 May 2004, San Francisco, 1-20.
- Rowe, K. ve Tucker, E. (2006). "Human Capital Relationship Management. Using CRM to Customize Employee Relationships". R. P. Gandossy, E. Tucker ve N. Verma (Ed.), *Workforce Wake-up Call*. John Wiley, New York, 132-143.
- Ruel, H., Bondarouk, T. ve Looise, J. K. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation? An Exploration of Web-Based Human Resource Management in Large Companies*. Lemma, Utrecht.
- Rumelt, R. P. (1997). "Towards a Strategic Theory of the Firm". L. Robert (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 556-570.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy - Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business, New York.
- Sclafane, S. (1999). "MGA Managers in Sync with on Job Satisfaction Issues, Survey Finds". *National Underwriter*. 103(22), 4-24.
- Serini, S. A., Toth, E., Wright, D. K. ve Emig, A. G. (1997). "Watch for Falling Glass.. Women, Men, and Job Satisfaction in Public Relations: A preliminary analysis". *Journal of Public Relations Research*, 9(2): 99-118.



- Sharkie, R. (2009). "Trust in Leadership is Vital for Employee Performance". *Management Research News*, 32(5): 491-498.
- Sparks, J. R. ve Schenk, J. A. (2001). "Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations". *Journal of Organizational Behaviour*, 22(8): 849-869.
- Sripirabaa, B. ve Maheswari, T. S. (2015). "Individual Creativity: Influence of Job Autonomy and Willingness to take Risk". *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4): 110-118.
- Starkey, R. (1996). "The Standardization of Environmental Management Systems". R. Welford (Ed.). *Corporate Environmental Management: Systems and Strategies*. Earthscan, London, 59-91.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Routledge Publishing, Detroit.
- Strain, R. C. (1999). "Situational Aspects of Need for Autonomy as a Moderating Variable in the Autonomy-Performance Relationship among Insurance Agents". *Academy of Marketing Studies Journal*, 3(2): 1-19.
- Strohmeier, S. (2013). "Employee Relationship Management - Realizing Competitive Advantage through Information Technology". *Human Resource Management Review*, 23(1): 93-104.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tezbaşaran, A. (1997). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu. Türk Psikologları Derneği, Ankara.
- Thorzen, M. (2011). *Analysis of Customer Relationship Management Systems Compliance with Organizational Needs - An Industrial Case Study in a Spanish Organization*. Unpublished Master Thesis. Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Trombetta, J. J. ve Rogers, D. P. (1988). "Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment the Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation". *Management Communication Quarterly*, 1(4): 494-514.
- Us Banker (2002), "And Now Employee Relationship Management". May: 24.
- Vielhaber, M. E. (1983). "Communication and Attitudes toward Work-Related Change". *Journal of Applied Communication Research*, 11(1): 1-16.

- Voermans, M. ve Veldhoven, M. V. (2007). "Attitude towards E-HRM: an Empirical Study at Philips". *Personnel Review*, XXXVI(6): 887-902.
- Vroom, V. H. (1964). *Motivation and Work*. Wiley, New York.
- Wargborn, C. (2008). *Managing Motivation In Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. VDM, Saarbruecken.
- Waters, R. D. (2007). *Advancing Relationship Management Theory: Coorientation and The Nonprofit – Donor Relationship*. Unpublished Doctorate Dissertation. The University of Florida, United States.
- Welch, M. (2006). "Rethinking Relationship Management: Exploring the Dimensions of Trust". *Journal of Communication Management*, 10(2): 138-155.
- Wharton, A. (1993). "The Affective Consequences of Service Work". *Work and Occupations*, 20(2): 205-232.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J. (2006). *Concept in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Hawlow.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J. (2008). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J. (2010). *Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Palgrave McMillan, New York.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy and does it Matter*. Thomson Learning, London.
- Wilky, L. ve Mike, C. (2000). "Forging New Employee Relationships Via e-HR". *HRFOCUS*, December: 13-14.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. ve Pilkington, C. (1995). "The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction". *Journal of Social and Personal Relationships*. 12(2): 199-215.
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). "The Effect of Leaders' and Followers' Emotional Intelligence on Performance and Attitudes: An Exploratory Study". *The Leadership Quarterly*, 13(3): 243-274.
- Wright, P. ve McMahan, G. (1999). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Strategic Human Resource Management*, 18(2): 49-72.
- Yasai-Ardekani, M. ve Nystrom, P. (1996). "Design for Environmental Scanning Systems: Test of a Contingency Theory". *Management Science*, 42(2): 187-204.

- Yongcai, Y. (2010). "Employee Relationship Management of Small and Medium-sized Enterprises". *International Conference on E-Business and E-Government*. 7-9 May 2010.
- Young, B. S., Worchel, S. ve Woehr, W. D. J. (1998). "Organizational Commitment among Public Service Employees". *Personnel Journal*, 27(3): 339-348.
- Yozcu, Ö. K. (2010). *İlişki Yönetimini Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Yürür, S. ve Keser, A. (2010). "İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü". *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(4): 165-193.

### İnternet Kaynakları

- Aedem.nl. (2008). "Employee Relationship Management". [http://www.aedem.nl/Vitality\\_Portal/Employee\\_Relationship\\_Management](http://www.aedem.nl/Vitality_Portal/Employee_Relationship_Management) Retrieved (erişim tarihi: 20.12.2017).
- Büyüköztürk, Ş. (2005). "Anket Geliştirme". <http://www.bingol.edu.tr/media/226164/saytbolum13-anket-gelistirme.pdf> (erişim tarihi: 05.03.2018).
- Koch, J. (2009). "Strategic Path Dependence: Introducing the Distinction between Mechanism and Pattern Inscription. Summer School 2009 Paper". [http://www.wiwiss.fuberlin.de/forschung/pfadkolleg/downloads/summer\\_school\\_2009/Paper\\_Koch.pdf?1353071340](http://www.wiwiss.fuberlin.de/forschung/pfadkolleg/downloads/summer_school_2009/Paper_Koch.pdf?1353071340) (erişim tarihi: 05.01.2018).
- MEGEP, (2008). "Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Anket Uygulama". [http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/moduller/anket\\_uygulama.pdf](http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/anket_uygulama.pdf) (erişim tarihi: 05.03.2018).
- Krill, J. (2008). "A Perspective on CRM. Momentum". <http://www.strategic-momentum.com/news/documents/CRMasPerspective.pdf> (erişim tarihi: 20.12.2017).
- Rockart, J. (2003), "Employee Relationship Management Conferance & Exposition, Sponsor: Siebel e-Business". <http://www.erm.dci.com/> (erişim tarihi: 20.12.2017).

## EK 1- ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma Akdeniz üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm işletmeciliği Anabilim dalı kapsamında yüksek lisans tez araştırması için yapılmaktadır. Her sorudaki duruma ilişkin, düşüncenize en uygun seçeneği işaretlemeniz yapılan araştırmaya yönelik sağlıklı ve doğru verilerin elde edilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde ilişki yönetiminin personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolünün incelenmesidir. Bu anketin değerlendirilmesi tamamen araştırma yürütücüsü tarafından yapılacaktır. Anketteki her sorunun işaretlenmesi ve ankete isim yazılmaması önemle rica olunur. Katkı ve iş birliğiniz için teşekkür ederiz.

### 1.BÖLÜM

Göreviniz	( ) Departman Müdürü ( ) Personel	( ) Departman Müdürü Yrd. ( ) Diğer .....	( ) Süpervisor
Eğitiminiz	( ) Yüksek Lisans ( ) Lise	( ) Üniversite ( ) Orta Öğretim	( ) 2 Yıllık Üniversite ( ) İlköğretim
Yaşınız	.....		
Cinsiyetiniz	( ) Bayan	( ) Erkek	
Medeni durumunuz	( ) Evli	( ) Bekar	
Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?	.....		
Bu otelde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	.....		
Çalıştığınız Bölüm	Ön Büro ( ) Yiyecek – İçecek ( ) Mutfak ( )	Teknik Servis ( ) Halkla İlişkiler ( ) Kat Hizmetleri ( )	Güvenlik ( ) Bahçe ( ) Animasyon ( )

Lütfen aşağıdaki önermeleri okuyunuz ve karşılarında yer alan ölçekte size uygun gelen seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İlişki Yönetimi Ölçeği</b>					
Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim is ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim isle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim otelde müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim bana karşı dürüst davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim güvenilirdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim isle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim isle ilgili fikirlerimi ilettiğimde saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarımı gerçekleştirmek için beni teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### Personel Memnuniyeti Ölçeği

Bu otelde çalışanlar genellikle işi bırakmayı düşünüyor. *	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum. *	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu otelde çalışanların çoğu işinden memnundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### İş Özerkliği Ölçeği

Müşteri ile iletişim kurduğumda duruma uygun düşündüğüm gibi davranmak için özgürlük ve bağımsızlığım vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşterilerle sorunları nasıl çözmek gerektiğine karar vermek için özgürlük sahibiyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşim, müşterilerle iletişim kurarken kişisel kararımı kullanmam için bana çok fırsat vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

İlişki yönetiminin işletme performansını arttırdığını düşünüyor musunuz?	( ) Evet	( ) Hayır
İlişki yönetiminin kişisel performansınızı arttırdığını düşünüyor musunuz?	( ) Evet	( ) Hayır

## Ö Z G E Ç M İ Ş

<b>Adı ve SOYADI</b>	Tevfik YILMAZ
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Mersin 07-12-1969
<b>EĞİTİM DURUMU Mezun Olduğu</b>	
<b>Lise</b>	İçel Hacı Sabancı Lisesi
<b>Lisans Diploması</b>	Mersin Üniversitesi Turizm İşl. Ve Otelcilik Y.O.
<b>Yabancı Dil</b>	İngilizce
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	Magic Life Sarıgerme Oteli
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	01.2018 – 06,2018 Genel Müdür Alba Royal- Alba Resort- Alba Queen Hotel
	10.2017 – 01.2018 Genel Müdür Pegasos Royal- Pegasos Resort- Pegasos Club- Pegasos World Hotel
	10.2014 – 10.2017 Genel Müdür Pegasos World Hotel
	10.2013 – 10.2014 Acting Genel Müdür Magic Life Kemer – TT Hotels Kimeros Hotel
<b>E-Posta</b>	tevfikyilmaz1@yahoo.com