

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hakan BİÇİCİ

İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARINA ETKİSİ:
ANTALYA'DAKİ 5 YILDIZLI BİR ZİNCİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE
UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hakan BİÇİCİ

İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILAMALARINA ETKİSİ:
ANTALYA'DAKİ 5 YILDIZLI BİR ZİNCİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE
UYGULAMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Muharrem AKSU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hakan BİÇİCİ'nin bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Muharrem AKSU

Üye : Doç. Dr. Ufuk DURNA

Tez Başlığı:

İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının
İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi:
Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde
Uygulama

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

Tez Savunma Tarihi : 04/07/2013

Mezuniyet Tarihi : 11/07/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

1.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	3
1.2 Yönetim Alanında Örgütsel Desteğin Gelişimi.....	6
1.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	7
1.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	8
1.4.1 Sosyal Değişim Kuramı	8
1.4.2 Karşılıklı İlişki Norm Kuramı	9
1.4.3 Lider-Üye Değişimi Kuramı	10
1.4.4 Erg (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı.....	11
1.5 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	12
1.5.1 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler	12
1.5.1.1 Yaş.....	12
1.5.1.2 Cinsiyet	12
1.5.1.3 Eğitim Düzeyi	13
1.5.1.4 Hizmet Süresi	13
1.5.2 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişilik Faktörleri	14
1.5.3 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	14
1.5.3.1 Örgütsel Adalet	14
1.5.3.2 Yönetici Desteği.....	15
1.5.3.3 İnsan Kaynakları Uygulamaları	15
1.6 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	16
1.6.1 Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları.....	17
1.6.1.1 Yükümlülük Duygusu	17
1.6.1.2 Duygusal Bağlılık.....	17
1.6.1.3 Performans-Ödül Beklentisi.....	18

1.6.1.4	Stres.....	19
1.6.2	Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları	20
1.6.2.1	Performans	20
1.6.2.2	Örgütsel Bağlılık	20
1.6.2.3	İşe Bağlılık	21
1.6.2.4	İşe İlişkin Duygular.....	21
1.6.2.5	Değişime Açık Olmamak.....	22
1.6.2.6	Geri Çekilme Davranışı.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMLARI

2.1	İş Rotasyonu Kavramı	23
2.1.1	İş Rotasyonunun Gelişimi	23
2.1.2	İş Rotasyonunun Amacı	23
2.1.3	İş Rotasyonunun Niteliği.....	24
2.1.4	İş Rotasyonunun Uygulaması.....	25
2.1.4.1	İş Rotasyonunun Uygulama Aşamaları.....	25
2.1.5	İş Rotasyonunun Yararları	27
2.1.6	İş Rotasyonunun Sakıncaları	27
2.1.7	İş Rotasyonu İle Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi	28
2.2	Personel Güçlendirme Kavramı	29
2.2.1	Personel Güçlendirmenin Gelişimi	31
2.2.2	Personel Güçlendirmenin Önemi	32
2.2.3	Personel Güçlendirme Unsurları	32
2.2.3.1	Katılım ve Karar Verme Yetkisi	33
2.2.3.2	Sorumluluk.....	34
2.2.3.3	Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	34
2.2.3.4	Yenilik.....	34
2.2.3.5	Ortak Hedeflere Yönelme	35
2.2.3.6	Çalışanlara Güven Aşılama.....	36
2.2.3.7	Eğitim ve Geliştirme	36
2.2.3.8	Açık Bir İletişim Ortamı	37

2.2.3.9	Takım Çalışması.....	37
2.2.3.10	Çalışma Ortamında Esneklik.....	38
2.2.3.11	Ortak Hedeflere Yönelme	38
2.2.3.12	Çalışanları Toplum Önünde Övme	38
2.2.3.13	Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	39
2.2.3.14	Performansla İlgili Geribildirim Yapma	39
2.2.4	Personel Güçlendirme Süreci	40
2.2.5	Personel Güçlendirmeye Duyulan İhtiyacın Sebepleri	42
2.2.6	Personel Güçlendirme İle Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	44
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	44
3.3	Araştırmanın Yöntemi.....	44
3.3.1	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	44
3.3.2	Verilerin Toplanması ve Çalışma Alanı.....	45
3.3.3	Veri Toplama Araçları	46
3.3.3.1	Kişisel Bilgi Formu	46
3.3.3.2	İş Rotasyonu Envanteri	46
3.3.3.3	Personel Güçlendirme Envanteri.....	46
3.3.3.4	Örgütsel Destek Envanteri	46
3.4	Araştırmanın Bulguları.....	46
3.4.1	Güvenilirlik Analizi.....	47
3.4.2	Katılımcıların Demografik Profiline İlişkin Tanımlayıcı Analizler.....	47
3.4.3	Ölçeklere Ait Önermelerin Ortalamaları.....	49
3.5	Hipotezlere İlişkin Analizler	53
3.5.1	T-Testi Bulguları	53
3.5.2	ANOVA Testi Bulguları	55
3.5.3	Regresyon Analizi Bulguları.....	66

SONUÇ	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	79
EK 1 - Anket Formu	79
ÖZGEÇMİŞ	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri.....	32
Tablo 2.2 Güçlendirme Sürecinin Aşamaları	41
Tablo 3.1 Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklemin Büyüklüğü.....	45
Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	49
Tablo 3.3 Katılımcıların İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	49
Tablo 3.4 İş Rotasyonu Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalamaları.....	50
Tablo 3.5 Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalamaları	50
Tablo 3.6 Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalamaları.....	51
Tablo 3.7 Katılımcıların Medeni Duruma Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	53
Tablo 3.8 Katılımcıların Cinsiyete Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	54
Tablo 3.9 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	55
Tablo 3.10 Katılımcıların Ünvan Gruplarına Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	57
Tablo 3.11 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	58
Tablo 3.12 Katılımcıların Gelir Durumuna Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	59
Tablo 3.13 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	61
Tablo 3.14 Katılımcıların Mevcut Oteldeki Kıdem Değişkenine Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	64
Tablo 3.15 Katılımcıların Sektördeki Kıdem Değişkenine Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	65
Tablo 3.16 İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri Arasındaki İlişki Gösteren Korelasyon Analizi Bulguları.....	66

Tablo 3.17 İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirmenin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	67
---	----

KISALTMALAR LİSTESİ

A.O.	: Ağırlıklı Ortalama
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Diğ.	: Diğerleri
N.	: Evren Büyüklüğü
n.	: Örneklem Büyüklüğü
No.	: Numara
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
p.	: Anlamlılık Düzeyi
s./ss.	: Sayfa
S.S.	: Standart Sapma
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)
Vb.	: Ve Benzeri
Vol.	: Volume

ÖZET

Bu çalışma, Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesindeki iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda çalışanların/işgörenlerin iş rotasyonu, personel güçlendirme ve örgütsel destek düzeyine ilişkin görüşleri incelenmeye çalışılmış ve bu değişkenlerdeki görüşlerin, işgörenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, gelir düzeyleri, eğitim durumları, çalıştıkları departmanları, ünvanları (pozisyon), oteldeki ve sektördeki çalışma süreleri (kıdem) gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra ise iş rotasyonu ve personel güçlendirmenin algılanan örgütsel desteğe etkisi ve bu 3 değişkenin arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesindeki 404 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemin seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemi, analizlerin yapımında ise “SPSS 17” istatistik programı kullanılmıştır. İş rotasyonu, personel güçlendirme ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ile ilgili anket hazırlanmış ve 404 kişiye uygulanan bu anket verileri ile t-testi, ANOVA testi ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda araştırma hipotezinde öne sürüldüğü gibi çalışanların örgütsel destek algılamaları ile iş rotasyonu ve personel güçlendirme arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

SUMMARY

THE EFFECT OF JOB ROTATION AND EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SUPPORT: AN APPLICATION AT 5-STAR A CHAIN ACCOMADATION ORGANIZATION IN ANTALYA

This study was carried out to investigate the effect of job rotation and employee empowerment practices on the perception of organizational support at 5-Star a chain accomadation organization in Antalya. The job rotation, employee empowerment and perceptions about organizational support level of the staff were examined and then it was tried to make clear that whether these variables' perceptions differed according to their genders, marital statues, ages, income levels, educational status, departments, positions, degrees, etc. After that the effect of job rotation and employee empowerment practices on the perception of organizational support and the relation among these 3 variables were examined. The samples of the study are 404 workers of 5-Star a chain accomadation organization in Antalya. To choose the samples random sampling method and for the analysis SPSS 17 statitics methos was used. A survey was prepared about job rotation, employee empowerment and perceived organizational support variables and with the data from this survey, which was applied to 404 people, T-test, ANOVA and multiple regression analysis were made. As the result of these analysis as asserted in the hypothesis of the study, there is a meaningful relation in a positive way among the workers' organizational support perceptions and job rotation and employee empowerment.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tezin hazırlanma aşamasında, danışmanlığımı üstlenerek, her konuda yardımını, bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen danışmanlarım Yrd. Doç. Dr. Muharrem AKSU'ya ve Prof. Dr. Kazım Develioğlu'na;

Bugüne kadar eğitim ve öğrenimime katkıda bulunmuş tüm öğretmenlerime;

Bu çalışmanın hazırlık aşamasında, yardımını ve desteğini benden esirgemeyen, dost ve arkadaşlarıma;

Son olarak tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olarak, her türlü maddi ve manevi desteği benden esirgemeyen, canım aileme ve nişanlıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hakan BİÇİCİ

Antalya, 2013

GİRİŞ

Küresel iş ortamında meydana gelen değişimler, işletmelerin rekabet ortamındaki hayatta kalabilmesi için yerine getirmesi gerekenleri arttırmaktadır. Günümüz dünyasında mal ve hizmet sektöründeki çeşitlilik ve artan rekabet, kaliteli mal ve hizmet üretme, bu mal ve hizmetleri en uygun fiyata sunma gibi birçok alanda kendini göstermektedir. İşletmeler, mal ve hizmet yelpazesinin genişliğinden tutun da üretim stratejilerine, pazarlama stratejilerinden tutun da işletme organizasyon yapılarına kadar birçok alanda değişim ve dönüşüm geçirerek işletmelerini ayakta tutmaya çalışmaktadırlar. Özellikle artan rekabet kendini işletmelerin tüm fonksiyonlarında kendini göstermekte ve işletmelerin rekabeti bu zeminler üzerinde gerçekleşmektedir. Bu küresel rekabet ortamında işletmeler aynı zamanda bahsedilen alanlarda inovatif girişimlerde de bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler birçok kaynak ile ilgili önemli değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Artan kalite ve ürün çeşitliliğine olan talep, kurumları yeni arayışlara itmiştir. Bu değişimlerle başa çıkabilmek için işletmeler, işletme içinde ve diğer işletmelerle olan ilişkilerinde örgütsel yenilikler geliştirme yoluna gitmişlerdir (Balay, 2000, s.12). Bu örgütsel yeniliklerde çalışanlara değer verme ve onlara yatırım yapma büyük bir önem arz etmektedir. Gerçekten de çalışanlara değer verme, çalışanlara hizmet-içi eğitim yoluyla yatırım yapma gibi çalışanları daha verimli hale getirme süreçleri işletmenin başarısını destekleyerek hem işletmeye rekabet avantajı sağlamakta hem de çalışanların örgütsel desteği arkalarında hissetmelerini sağlamaktadır.

Çalışanların çalıştıkları işletme tarafından değer görmesi, iyi veya kötü günlerinde kendilerini yalnız hissetmemesi ve örgütün desteğini her zaman arkalarında görmesi gibi çalışan beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmalarında etkili olacağı belirtilmektedir. Çalışanların aldıkları örgütsel desteğin karşılığını, sosyal değişim teorisinde vurgulandığı gibi daha fazla ve daha içten çalışarak verecekleri beklenmektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s.184). Diğer taraftan verimli ve kaliteli işgücünün oluşturulabilmesi ve çalışanların kendi aralarında ve üst yönetimle olan ilişkilerinde iletişimin güçlenebilmesi için de örgütsel desteğe ayrıca önem verildiği görülmektedir.

İnsan kaynağı unsurunu etkili kullanarak daha fazla ve daha içten çalışan bireylere sahip işletmeler bu sayede var olmalarındaki esas amaçları olan mal ve hizmet üretimini maksimum seviyede gerçekleştireceklerdir. İnsan kaynağının etkili kullanılabildiği ve çalışanların yaptıkları işte başarıyı yakalayabilmesi için çalışanların memnun olduğu bir çalışma ortamı gereklidir (Töremen, 2002, s.147).

Bu bağlamda, memnun ve tatmin olmuş çalışanlar, işletmenin gelişimine, büyümesine ve kar maksimizasyonunun sağlanmasına yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, çalışanın tatmin ve memnun olmasını sağlayabilen işletmeler rekabet ortamında daha fazla hayatta kalma imkanına sahip olacaklardır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, literatür çalışması yapılarak algılanan örgütsel destek kavramı açıklanmaya; algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelleri, özelliği, gelişimi, sonuçları ve algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, iş rotasyonu ve personel güçlendirme kavramları literatür ışığında açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca iş rotasyonunun amacı, niteliği, uygulaması, yararları, sakıncaları ve algılanan örgütsel destek ile ilişkisi irdelenmiştir. Bölümün devamında personel güçlendirmenin önemi, unsurları, süreci, algılanan örgütsel destek ile ilişkisi ve personel güçlendirmeye duyulan ihtiyacın sebepleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, anketlerin hazırlanışına, içeriğine, uygulama yöntemine değinilmiş; uygulanan anketler istatistiksel paket yardımıyla analiz edilmiştir. Ayrıca bu bölüm, anket yoluyla elde edilen verilerin yorumlanmasını ve sonuç-öneriler kısmını da içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

1.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Temel olarak çevremiz ile ilgili soyut veya somut nesnelere ile ilgili algıladığımız duyumsal bilgilerin bütünü algılama olarak tanımlanmaktadır. Duyumsal bilgiden kasıt, görme, tatma, duyma, koklama, dokunma ve hissetme duyuları aracılığı ile çevremizden edindiğimiz bilgi sürecidir (İnceoğlu, 2010, s.68). Algı, kişinin çevresinde gerçekleşenleri gördüğü, hissettiği, duyduğu, kokladığı ve tattığı herşey, beyinde gerçekleşen bir dizi eylemler sonucu oluşmaktadır (Bakan ve Kefe, 2012, s.20). Kısacası algı, insanların çevresindeki yer alan uyaranlara anlam verme süreci olarak tanımlanmaktadır (Arkonaç, 1998, s.65).

Örgütsel destek kavramı ise, örgütlerin çalışanlarının mutluluğunu ne kadar önemseydiğine ve yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiğine dair faaliyetlerinin tümüdür (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012, s.31).

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin, kendilerine yönetim tarafından katkı yapılacağına ve organizasyonun onları önemseydiklerine ilişkin taşıdıkları genel inançtır. Bu destek kendisini çeşitli politika, uygulama ve davranışlarla göstermektedir. İş görenler kendilerine gösterilen bu desteğe daha fazla sadakat ve performansla karşılık vermektedirler (Özbek ve Kosa, 2010, s.193). Diğer bir tanıma göre ise algılanan örgütsel destek, işgörenlerin meydana getirdiği faaliyetler sonucunda işletmeye sağladığı katkının, çalıştığı işletme tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve işletmenin işgörenin iyiliğiyle ve refahıyla ilgilenmesinin, işgören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman ve diğ., 2006, s.631). Hellman ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu tanımlamanın şu varsayımlara dayandığı görülmektedir (Yüksel, 2006, s.10-11):

- İşgörenin çalıştığı işletmeye bir katkıda bulunduğu farz edilmesi,
- İşgörenin yapmış olduğu katkının işletme tarafından değerli görülmesinin işgören tarafından algılanması,
- İşgörenin işletmeye sağladığı katkılar karşılığında işletmenin işgörenin iyiliğini ve refahını sağlamaya yönelik çaba sarfettiğinin yine işgören tarafından algılanmasıdır. Bu varsayımlardan yola çıkarak, işgörenlerin işletmeye sağladığı katkıların işletme

tarafından değerli görüldüğünün ve işletmenin bu katkıların karşılığında işgörenlerin iyiliğini sağlamaya çalıştığı algısının işgörenlerde var olduğu bir etkileşim sürecinin zincirleme reaksiyonu sonucuna varılabilir.

Buna karşın, örgütleri destekleyecek olan çalışan davranışları ve algılarının oluşturulması, örgütlerin önünde zorlu bir mücadele alanıdır. Özellikle gelişmiş ülkelerde birçok çalışanın kitle halinde işten çıkarılmalarının sebep olduğu genel hoşnutsuzluk, ayrıca çok sayıda şirket yöneticisinin elde ettiği fahiş ücretler, milyonlarca emeklilik fonlarının içeriğini boşaltan şirket skandalları, psikolojik sözleşme¹ ihlalleri, yönetici desteği konusunda algılanan yoksunluk ve liderlerin riyakarlığı örgütlerde çalışanlar arasında olumsuz tutumların gelişmesinin kaynakları olarak gösterilmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s.631).

Günümüzde iş yerlerinde sık sık vurgulanan örgütsel destek, çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Örgüt içindekilerin düşüncelerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her türlü konuda destek olunması çalışanların performanslarını olumlu yönde artıracaktır. Çalışanların iş ile ilgili olan veya olmayan her türlü öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir (Çakır, 2001, s.154).

Örgütsel destek, sadece insan kaynakları uygulamalarının önemini bilincinde olan işletmelerde bulunabilecek özel bir anlayışı gerektirir. Bu özel anlayışa sahip olan işletmelerde işgörenlerin işletmelere sağladığı katkılar dikkate alındığı ve refah düzeyi artırıldığı için işgören bu durumdan büyük gurur ve mutluluk duymaktadır. (Watkins, 1995, s.1).

İnsanların örgüt içerisinde önemli gördükleri değerler/şeyler kendilerine verildiği zaman, algıladıkları örgütsel desteğin yükseldiği, verilmediği zaman da azaldığı belirlenmiştir. Personelin önemli gördükleri değerler/şeyler, işletmeye ve kişiye göre değiştiği için bu unsurların saptanması örgütsel desteğin güçlendirilmesi açısından önem taşır. Yapılan bir araştırmada mavi yakalı personel için ücret ve iş güvenliğinin önemli olduğu görülmüştür.

¹ Psikolojik sözleşme, “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve organizasyonun) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme iş gören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlanmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010, s.120-121); Diğer bir tanıma göre ise psikolojik sözleşme, işletme ile çalışan arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler bütününden oluşan yazılı olmayan bir sözleşmedir (Guest, 1998).

Beyaz yakalı personel için ise işin ilgi çekiciliği önem sıralamasında en üstte yer almıştır (Yamaguchi, 2001, s.434).

Çalışanlar, örgütsel destekler konusunda örgütün niyeti ve samimiyeti konusunda inançlarını kaybetmiş olabilirler. Örneğin, örgütte çalışanın memnuniyetini destekleyici nitelikteki çabalar, birçok çalışan tarafından “iyi niyetli çabalar” olarak görülebilir. Fakat o çaba “çalışanın mutluluğunu iyileştirmek amaçlı güvenilir bir girişimden ziyade toplumun veya insanların gözünde zedelenmiş bir imajın onarılması için üstlenilmişse istenilen etki büyük bir olasılıkla gerçekleşmeyebilecektir.” (Tokgöz, 2011, s.367).

Örgütlerin kullandığı usul, yöntem ve uygulamalarında adil olduğunu göstermesi çalışanların örgütsel destek algısını arttırmak açısından faydalı olabilir. Ayrıca bireye duyulan güven ve yaptıklarının örgüt tarafından fark edildiğinin bir göstergesi olan ödüller ile algılanan örgütsel destek arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek teorisine göre, çalışanların örgütün temsilcilerinden gördükleri muameleler de genel olarak örgütsel destek algısının şekillenmesinde rol oynamaktadır. Çalışanlar örgüt temsilcilerinin davranışlarının örgüt tarafından teşvik edildiğini ve desteklendiğini hissettikleri ölçüde, onlardan gördükleri muamelelerin örgütsel destek algıları üzerindeki etkisi de artmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003, s.502).

Destekleyici bir örgüt işgörenlere karşı yardımsever ve ilgi gösterici bir işyeri ile anlamlıdır. Destekleyici örgütler işgörenleri ile gurur duyarlar, onlara hak ettiklerini verirler ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Böylelikle işgörenlerin performansları artar ve onlar kendilerini örgüte daha fazla ait hissederler (Özbek ve Kosa, 2010, s.193).

Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerden destek alma ihtiyacı hissederler. Çalışanlar ve örgütler için son derece önemli bir olgu olan örgütsel destek, saygı duyulma, kabul ve onay görme ve değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması açısından önemli kaynaklardan biridir. Örgütlerde sağlanan destek ile çalışanlarının örgüte olan faydalarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlandığını belirterek bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılar (Özdemir, 2010, s.240).

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin artmasında, işletme veya yöneticiler tarafından başarıların ödüllendirilmesi, işgörenlerin kararlarda söz sahibi olması, işgörenlere işletme içerisinde değerli gördükleri beklentilerin verilmesi, işgörenlerin işletme içinde ve dışında streslerinin işletme tarafından en aza indirgenmesi ya da bu stresin önüne geçilmesi, rol

çatışması ve rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması gibi unsurlar önemli faktörlerdendir (Önderoğlu, 2010, s.50).

Yukarıda bahsedildiği üzere işgörenin ulaştığı başarılarını ödüllendirilmesi örgütsel desteğin şekillenmesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Chandra, 2005, s.131). Fakat işgörenin örgütsel destek algılamalarının daha fazla artabilmesi için yönetici tarafından örgütün biçimsel ödüllendirme sisteminin ötesinde, isteğe bağlı ve fazladan ödüllendirmelerin gerçekleştirilmesi de gerekir (Kaçmar, 2001, s.349).

İşgörenlere örgütsel desteğin sağlanmasındaki önemli bir faktör ise yüksek performanslı takımlar oluşturmaktır. İşletmelerde yüksek performanslı takımlar oluşturmanın en önemli yolu ise işletmedeki üst düzey yöneticiler de dahil işletmelerde mevcut olan takıma dayalı yaklaşıma verilen desteğin boyutudur. Takımların başarısı, üst düzey yöneticilerin takım çalışmasını desteklemesi ve gerekli yardımı sağlamasıyla yükselebilir. Eğer üst düzey yöneticiler takımın faaliyetlerine ilişkin bazı kararsızlıkları ortadan kaldırmazsa veya sonuçlar beklenildiği kadar hızlı ortaya çıkmazsa, takımlar örgüt içinde sadece heves olmaktan öteye gitmeyecektir. Ayrıca üst düzey yöneticiler, takım çalışması ve yetkilendirme değerlerini model almalıdırlar ve bu anlamda yöneticiler takımlarla çalışmayı her zaman desteklemelidirler. (Yılmaz, 1999, s.29).

1.2 Yönetim Alanında Örgütsel Desteğin Gelişimi

Örgütler konusunda araştırmaları ile bilinen Mayo ve arkadaşları tarafından 1927 ile 1932 yılları arasında Hawthorne'da (ABD) yapılan araştırmalarda, "örgütlerin işgörenler için önemli bir manevi kaynak" olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaların bulguları, iş molası verilen işgörenlerin bu tür bir imkana sahip olmayan işgörenlere göre örgütlerine ilişkin tutumları daha olumlu ve verimlilikleri daha yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, Hawthorne araştırmalarında uygulanan deneylerin bulgularını daha iyi anlayabilmek için yöneticiler tarafından yapılan görüşme ve işgörenlerin katıldığı programlar tasarlamışlardır. Araştırmalar sonucunda görüşme yapılan işgörenlerin yapılmayanlara göre işlerine karşı daha olumlu tutum sergilediği görülmüştür. Görüşme yapılan işgörenler, bu durumu "çalıştıkları örgütün onlarla ilgilendiği ve önemsendiğinin bir kanıtı" şeklinde tanımlamaktadırlar. Örgüt, işgörenlerle ilgilenecek ve onlara çalışma araları gibi hoşça giden uygulamalar sağlayarak işgörenlerine kendilerini değerli hissettirmektedir. Böylece işgörenlerini değerli hissettiren örgütte, işgörenlerin verimliliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu ve daha olumlu tutumlara sahip olduğu ileri sürülmektedir (Kalağan, 2009, s.35).

Levinson (1965), 1960'lardaki coğrafi ve sosyal hareketlilik içindeki değişikliklerle uğraşan işgörenler için örgütsel desteğin önemli olduğunu iddia etmiştir. Bireyler arkadaşlarından ya da ailelerinden uzaklaştıkları zaman önemli destek ve değer kaynaklarını kaybetmektedirler. Levinson (1965), işgörenlerin örgütlerine insani özellikler ve kişilik yüklediğini belirtmiştir. Böylece, örgütü temsil eden bireylerin eylemleri, örgütün amacına mal edilmektedir. Bu durumun nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütler yasal, ekonomik ve ahlaki olarak temsilcilerinin eylemlerinden sorumludur,
- Örgütsel örnekler, gelenekler ve politikalar kuralların devamlılığını sağlar ve örgütsel temsilcilerin rol davranışlarını belirler,
- Örgüt, temsilcileri yoluyla bireysel işgörenler üzerinde çaba sarf eder.

Levinson'un çalışması, işgören-örgüt arasındaki ilişkinin gerekçesini ve kapsamını açıklamıştır. Örgütler, küresel pazarda avantaj kazanmak için gittikçe üretken işgörenleri geliştirmektedir. Örgütler işgörenleri elinde tutmakla ilgilendikleri için, işgören-örgüt ilişkisinin önemi 1970 ve 1980'lerin iş çevresinde büyümeye devam etmektedir (Zagenczyk, 2001, s.10).

1.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

İşgörenlerin huzurunu sağlayan ve mutlu olmalarını dikkate alan ve çalışanlarına her zaman destek veren bir işletmede veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş grupta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003, s.117-118):

- İşletme veya yönetimin işgörenlerin fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alması ve bunları uygulamaya koyması: İşgörenler kendi fikirlerinin önemsenmesini, öneri ve eleştirilerinin dikkate alınmasını isterler. İşletme veya yönetim tarafından bu öneri ve eleştiriler sayesinde işletme içerisindeki değişikliklerin işgörenlerce hissedilmesi, destek olarak algılanacaktır.
- İşletme veya yönetimin, işgörelere oldukça iyi ve güvenli iş ortamı sağlaması ve işgörenlerin başarılı olmalarını sonucunda işyerinde sürekli çalışmalarını ile ilgili garanti vermesi: İşgörenlerin beklentilerinden bir diğere önemli olan güvenli iş ortamının işyeri tarafından sağlanmasıdır. İşgören tarafından yapılan hataların hoşgörü ile karşılanacağı, işgörenlerin başarılı oldukları sürece işyerinde çalışmaya devam edilecekleri ve işyeri tarafından her an işten çıkarılmayacaklarına inanmaları, işgörende destek olarak algılanacaktır.

- İşletme veya yönetimin, işletmede işgören ilişkilerinin olumlu olmasını sağlaması, işletmedeki işgörenlerin iletişimini ve hakla ilişkiler çalışmalarını maksimum seviyelerde tutması: Örgütteki ast-üst arasındaki ilişkilerin, üstün ast ile arasındaki ilişkilerin ve üst ile üst arasındaki ilişkilerin maksimum ve olumlu olması, işgörenleri hem motive edecek hem işgörenlerde destek olarak algılanacaktır.
- İşletme veya yönetimin, işletme içerisinde adam kayırmaması, bütün çalışanlara adaletli davranması, başkalarının hakkını yememesi: İşgörenler, hak ettikleri zaman haklarının karşılığını almayı önemli görmektedirler. İşletmede yöneticilerin kendilerine yakın hissettikleri kişileri kayırması ve taraflı davranmaları işgören açısından olumsuz algılanacaktır.
- İşletme veya yönetimin, işgörelere gereken önemi vermesi ve onlara danışmadan bazı kararları almaması: İşgörenler çalıştıkları işletmelerde her zaman birer sosyal varlık olarak kabul edilmektedirler. Kendilerine önem verilmesini, yaptıkları işin sonucunda yöneticileri tarafından başarıları ile övünölmelerini ve takdir edilmelerini arzu ederler. Bu tür davranışlar sergileyen yöneticiler, işgörenlerin gözünde destek veren yönetici olarak algılanacaktır.

1.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel desteği daha iyi analiz edebilmek ve anlayabilmek için konuyla ilgili literatürdeki çeşitli kuramları incelemekte fayda bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destekle ilgili olarak literatürde, Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklı İlişki Norm Kuramı, Lider-Üye Kuramı ve Erg Kuramı gibi temel teoriler geliştirilmiştir.

1.4.1 Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Blau (1964)'e göre sosyal değişim ilişkileri, iş görenler arasındaki karşılıklı desteğin değişimidir (Liu, 2004: 54). Bundan dolayıdır ki değişim denince herşey yani bütün varlıklar; sosyal değişim denince de yalnızca insan akla gelmektedir. Toplumun temelini oluşturan ve toplumun temelinde önemli bir yere sahip olan sosyal ilişkiler ve bunları belirleyen kurumların farklılaşması anlamına gelen sosyal değişim; düşünce, duygu ve eylem kalıpları gibi normların yanı sıra inanç ve değerler ile dünya görüşlerine de yansımaktadır. Sosyal değişimin yaygınlaşması ile birlikte bu değişimin farklı özellikleri ve anlamı incelenmiştir. Buna göre, insanlar sahip oldukları kaynakların az

olmasından dolayı sosyal değişime maruz kalmaktadırlar. Örgütlerde çalışanların karşılıklı olarak bekledikleri tutum ve davranış biçimleri sosyal değişim süreci ile açıklanmaktadır. Sosyal değişim ve ekonomik değişim arasındaki fark ise şu şekilde belirtilmektedir: Sosyal değişim kavramı, ekonomik etkileşimin bir şekilde yaratamadığı bireysel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularının oluşturulmasını sağlar (Göksel ve Aydın, 2012, s.3). Sosyal değişimde güven, belirsizliği azaltmada önemli bir unsurdur. Bu güven, etkileşim içerisindeki tarafların duygusal bağlarını geliştirmesi ile ilgilidir. Güvenin sağlanması ve bu güvenin günden güne artması nedeniyle sosyal değişime maruz kalmış tarafların güvenilir olduklarını yavaş yavaş göstermeleri ve birbirlerine karşı güven duygusu geliştirmeleri gerekmektedir (Dalgın, 2003, s.80).

Sosyal değişime ilişkin bir çok paradigma olmasına rağmen bu kuram hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde oldukları temeline dayanmaktadır. Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışan-örgüt bağlantısının bağlılık ve çalışma gayreti karşılığında çalışanlara ödüller ve uygun iş koşulları sunan bir sosyal değişim ilişkisi olduğunu öne sürmektedir. Thibaut ve Kelley'e göre, bireyler diğerleriyle arzuladıkları sonuçlara ulaşmak amacıyla işbirliği yaparlar. Burada geçen "diğerleri" bireyler olabileceği gibi gruplar ya da örgütler de olabilir. Sosyal değişim kuramı bakış açısı ile örgütler tarafından bireylere nasıl davranıldığı ve onların ihtiyaçları ile ne şekilde ilgilenildiğine değinilmektedir. Bireyler, diğer bireylerle, gruplarla, yöneticilerle ya da örgütlerle arzuladıkları somut kaynaklara ulaşmak amacıyla işbirliği yapmaktadırlar (Tyler, 1999, s.202). Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim, işgörenleri görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluk almaya ve iş için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmektedir (İşbaşı, 2000, s.14).

1.4.2 Karşılıklı İlişki Norm Kuramı

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık norm kuramı, algılanan örgütsel desteği oluşturan temel kuramlardan birisidir. İşgörenlerde karşılıklılık normların söz konusu olabilmesi için öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere karşı yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranıştan kaçınmaları gerekmektedir. Bu kuramın evrensel olma özelliği vardır. Fakat bu özellik karşılaşılan durumun koşullarına, bireylerin kendilerine has özelliklerine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebilmektedir. Bireye yapılan yardım sonucunda elde edilen kazancın değeri, bireyin o an yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlıdır. Aynı şekilde bireye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve güdeleri karşılıklılık

norm kuramını etkilemektedir (Güner, 2002, s.50). Gouldner'a (1960, s.171) göre, bu kuram sosyal değişim kuramında olduğu gibi bireylerin elde ettikleri yararlar karşılık olumlu davranış göstermesi temeline dayanmaktadır. Kısacası, bireyler kendilerine yardım edenlere karşı yardım edeceklerdir. Çalışma ortamı içerisinde işgörenler, yöneticilerinden algıladıkları eşit davranışlara ve tutumlara karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı içerisinde hissedeceklerdir.

İşgörenler karşılıklı ilişki kurulması sürecinde, çalıştıkları işletmelerde bir adalet sağlanması isterler. Bu bağlamda işgörenler, işletmenin kendilerine verdiği değer ve yöneticilerce dikkate alınma konusundaki algılamaları ile işletmenin kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri durumunda karşılıklılık ilkesine göre işletme tarafından ödüllendirilecekleri konusunda güven duymaya başlarlar (Yılmaz ve Görmüş, 2012, s.4489).

1.4.3 Lider-Üye Değişimi Kuramı

Lider-Üye Değişimi Kuramı ilk olarak Graen ve arkadaşları (1973) tarafından ileri sürülmüştür. Bu kuramda, zamanın yeterince astlara ayırılmaması nedeniyle liderler astlarının küçük bir bölümü ile özel ilişkiler kurabilmektedirler. Liderler tarafından kendilerine daha çok güvenilen bireylere, daha fazla zaman ayırır ve ilgi gösterirler. Bununla birlikte bu kişiler genellikle liderler tarafından özel ayrıcalıklara da sahip olurlar. Diğer astlar ise, liderlerin çok az bir zamanını onlara ayırması, küçük ödüllerle ve yok denecek kadar az ayrıcalıklarla yetinirler. Bu teoride liderlerle astlar arasındaki ilişki resmi olarak devam eder (Güner, 2002, s.50).

Örgütte bağlılık, sevgi, katkı gibi özelliklerden kaynaklanan lider-üye çatışmasının üstesinden gelinebilmesi için liderin ve astın bu özelliksel hatalarının ve çalışan performansına ilişkin durumsal faktörlerin farkında olması gerekir. Bununla birlikte astların ve üstlerin yanı sıra çalışanlarında kendi aralarında birbirleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, etkin dinleme yeteneği, planlı ast-üst etkileşimi ve sık sık gözlem yapmak gibi farklı yönetici eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerekir (Göksel ve Aydın, 2012, s.3).

Lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi ve desteğin, sağladığı kaynakların düzeyini göstermektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde lider, çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak ve onlarla bireysel düzeyde ilgilenmektedir (Liden ve Graen, 1980, s.451-452). Lider çalışanlarının bireysel gelişimine önem vermekte,

çalışanlarını rutin olmayan işlerle görevlendirmekte, çalışanlarına güvenmekte ve duygusal anlamda da destek sağlamaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010, s.105).

1.4.4 Erg (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı

Erg kuramı Alderfer (1972) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu kuramın temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır (Liu, 2004: 58). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne² dayanılarak yapılan deneysel araştırmalar sonucunda gereksinimlerin iki büyük kümede toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. İşte bu verilere dayanılarak çalışma ortamında benzer bir kuram geliştirilmiştir (Yang ve diğ., 2011, s.46). Bahsedilen Erg Kuramında gereksinimler/ihtiyaçlar sırayla şu üç kümede toplanmıştır:

- Varlık (Existence): Aç ve susuz kalma, güvenli bir ortam vb. gibi fizyolojik gereksinimler bu grup içerisinde. Buradaki asıl amaç insanların fizyolojik gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu gereksinimlerin giderilmesi de örgüt kaynaklarının yeterli olmasına bağlıdır.
- İlişki (Relatedness): İnsanların kendileri için önemli olan diğer insanlarla ilişki içinde bulunma arzuları bu grup içerisinde. Sadece bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır. Doyuma ulaşmak için başka insanlarla birlikte olmak şarttır. Buradaki başka insanlardan kasıt, düşünce ve duyguların paylaşıldığı diğer kimselerdir.
- Gelişme (Growth): İnsanların kendileri ya da çevreleri üstünde yaratıcı ve üretici eğitim yapması, yeteneklerini kullanması ve yeni yetenekleri geliştirme istekleri de bu grup içerisinde.

Bu kuram, gereksinim sıradüzeninin araştırmaların bulgularına göre düzeltilmiş biçimindedir. Kurama göre, varlık ile ilişki gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlayacaktır. Yalnız "gelişme" gereksinimleri karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Kuramın Maslow'dan ayrılan diğer bir özelliğine göre, gereksinimler Erg Kuramında somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Dolayısıyla bir üst

² Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında gelen Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" en alttan en üste doğru şu şekildedir: Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyaçları, Sevgi ve aidiyet ihtiyacı, Saygı ihtiyacı, İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", insanlar açısından bir tür motivasyonel etki göstermektedir. Belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir. İnsanlar daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır (Aktan, 2011).

düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Dolayısıyla Erg Kuramına göre, daha ayrılmış ve daha az somut amaçları elde edemeyen bireyler daha somut amaçlara yönelmektedirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı onun yerine geçebilir. Alderfer'in kuramı burada Maslow'un kuramından ayrılmakta ama sonuçta yine Maslow'un kuramı ile birleşmektedir. Çünkü Alderfer, bu olayı açıklamak için Maslow'un da kabul edeceği şu örneği vermektedir: Bir kişi aldığı ücretin büyüklüğünü bir saygınlık göstergesi sayabilir. Sonuç olarak, karşılanmayan gereksinimlerin (varlık dışında) daha alt düzeydeki gereksinime duyulan isteği artıracak önermesi, görgül araştırmaların verileriyle Maslow'un kuramını uzlaştırmak için yapılmış bir önermedir (Onaran, 1981, s.40).

1.5 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresini içeren kişisel, kişilik faktörleri ve yönetici desteği, örgütsel adalet ve insan kaynakları uygulamalarını kapsayan örgütsel faktörler olmak üzere 3 ana başlık altında incelenmektedir.

1.5.1 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

1.5.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi net bir şekilde ortaya çıkarılamamıştır. Bazı araştırmalar yaş ilerledikçe örgütsel destek düzeyinin arttığını (Bhantumnavin, 2001, s.257; Hellman ve diğ., 2006, s.638-639; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.708; Tansky ve Cohen, 2001, s.293), bazıları ise örgütsel destek düzeyinin azaldığını (Currie ve Dollery, 2006, s.750) göstermiştir.

İş ortamlarında yaşa bağlı olarak örgütsel destek algısının farklılaştığına dair birçok çalışma yer almaktadır. Bununla birlikte bireylerin, aynı işyerinde uzun süre çalışmaları da örgütsel desteğini arttırabilmektedir. Bu durum aslında yaş ilerlemiş bireylerin örgütsel desteği daha fazla arkalarında hissetmelerinin kaynağı olabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.708)

1.5.1.2 Cinsiyet

Amason (1999, s.956) araştırmalarında, örgütler arasında algılanan örgütsel destekte cinsiyet farklılıklarının olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca, iletişim ve algılanan örgütsel desteğin işgören cinsiyetiyle ilişkisinin olup olmadığını da araştırmıştır. Kadın işgörenler

örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığını hissederlerse daha düşük düzeyde örgütsel destek algılamaktadırlar. Erkek işgörenlerin iletişim ilişkileri kadın işgörelere göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olan erkek işgörelerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Currie ve Dollery (2006, s.749) ise çalışmalarında cinsiyet ve örgütsel destek arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Fakat Amason'un (1999) aksine kadınların örgütsel destek puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit etmişlerdir.

1.5.1.3 Eğitim Düzeyi

Eğitimin, bireylerin kişisel destek algısında etkili olduğu görülmektedir. Eğitimli işgörelerin örgütsel destek algısı daha fazladır. Rhoades ve Eisenberger (2002, s.708) yaptıkları analizler sonucunda, eğitim ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Currie ve Dollery (2006, s.749) de çalışmalarında eğitim düzeyi ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Fakat çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edememişlerdir.

1.5.1.4 Hizmet Süresi

Eisenberger ve arkadaşları (1990, s.54) örgütsel desteğin işgörelenler tarafından algılanmasını kişinin niteliklerinin ve özelliklerinin geliştirilmesinde katkı sağlayıcı bir işlem olarak ifade etmektedirler. Bu şekilde işgörelenlerin kendilerini daha güçlü hissedecekleri vurgulanmıştır.

Bununla birlikte örgütsel destek arttığında, işgörelen örgütün kararlarına ilgi duyacak ve işe ilişkin pozitif değerlendirmelerini yansıtacaktır (Wayne ve diğ., 1997, s.87). Bir işgörelenin örgütün kendisine destek olduğunu kendini düşündüğünü ihtiyaçlarını önemseydiğini, kısacası değer verildiğini düşünmesi onun verdiği hizmetin kalitesine de etki edecektir. Kısacası, algılanan örgütsel destek arttığında hizmet kalitesi de artacak denilebilir (Özbek ve Kosa, 2010, s.196).

İşgörelenlerin aynı işyerinde uzun süre çalışmaları, örgütsel destek algılarını arttırabilir. İşgörelenlerin işyerindeki hizmet sürelerinin artması, örgüte yıllar bazında fazlaca emek verdiklerini göstermektedir. Şirketin bu emeği karşılıksız bırakmaması ve hizmet süresi fazla olan işgörelenlere daha fazla destek vermesi, eski işgörelenlerin performanslarını arttıracak ve onları motive edecektir. (Currie ve Dollery, 2006, s.750).

1.5.2 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişilik Faktörleri

İşgörenlerin kişilik özellikleri, olumlu kişilik özellikleri, sorumluluk sahibi, sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz olarak; olumsuz kişilik özellikleri ise, plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan ve düzensiz olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Bu kişilik özellikleri iş performansı ile bağlantılıdır. Sorumluluk sahibi bir işgören, örgütteki iş performansını artırabilir. Böylece örgüt, işgörenlerine daha iyi davranmaya çalışarak algılanan örgütsel desteği arttırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması, şirket tarafından verilen örgütsel desteği olumlu ya da olumsuz bir algıya çevirebilir. Örneğin hırslı çalışanlar için yükselme olanakları veya ücret tatmini örgütsel destek algısını arttırırken, başarıya yönelimli bireyler için takdir edilme, örgütsel destek algısını daha fazla arttırabilir (Özbek ve Kosa, 2010, s.196).

1.5.3 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

1.5.3.1 Örgütsel Adalet

Bireylerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir (Karraker ve Williams, 2009, s.114).

- Dağıtım adaleti, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder ve çıktılarının adaleti ile alakalıdır.
- İşlem adaleti, karar almada kullanılan süreçlerin adil olup olmadıkına ilişkin algılar olarak tanımlanmaktadır.
- Etkileşim adaleti ise karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumudur (Jawahar, 2002, s.813).

Örgütsel adalet kavramının, uygulanmakta olan yasal kurallar veya teorilerden öte işletmedeki politik ve ahlaki değerlerin merkezi olduğu belirtilmektedir. Örgütsel adalet olgusu, her sosyal örgütün öncelikli erdemi olmalıdır. Bir işletmede eğer tüm çalışanlar en geniş anlamda ve eşit bir biçimde tüm özgürlüklerden yararlanmak istiyorsa, kişisel özgürlük talebinin işletmenin özgürlük algısıyla uyumlu olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, tüm çalışanlar temel ve eşit özgürlüklerin var olduğu bütüncül bir sistemin içinde eşit haklara sahiptir (Taylor, 2003, s.211).

Çalışanlar örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte zaman içinde verdikleri emekleri ile karşılaştırmakta ve elde ettikleri gelirleri veya diğer kazanımları diğer çalışanlarla kıyaslamaktadırlar. Örneğin; kişi, içinde bulunduğu işletmeye emeğini ve zamanını vermekte, bunun karşılığında ise işletmeden ücret, statü vb. kazanımlar elde etmektedir. Bu açıdan incelendiğinde çalışanlar verdiği emeğin karşılığında almış olduğu ücreti diğer çalışanlarla kıyaslamakta ve sonucunda işletmenine adil olup olmadığına karar vermektedir. Şayet, kişi işletmenin adaletsiz olduğuna karar verirse yani örgüte verdiği emeğin karşılığı olarak almış olduğu ücretin az olduğuna karar verirse örgüte veya örgütün çıkarlarına zarar verme yoluna gidebilecektir. Çalışanlarda adaletsizlik algısının sebep olabileceği birçok durumla karşılaşmak mümkündür (Tarkan ve Tepeci, 2006, s.140). Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve samimiyetlerinin artırılmasında örgütün sağladığı örgütsel adalet algısı önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırabilmek için mutlaka tüm çalışanlara eşit davranılmalı ve emek-ücret oranlamasının sağlıklı yapılması gerekmektedir.

1.5.3.2 Yönetici Desteği

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar örgüt yöneticilerinin desteğini, tüm örgütsel destek algılarıyla birleştirirler ve bu sayede yöneticilerden gelen destek, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar (Rhoadesve Eisenberger, 2002, s.700).

Rhoadesve Eisenberger (2002, s.711)'e göre yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak hareket etmelerinden ve astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede sorumlu olmalarından dolayı, çalışanlar örgüt desteğinin göstergesi olarak yöneticilerinin onlara karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumlarını incelerler. Buna ilaveten, çalışanlar yöneticilerinin astların değerlendirilmesini daha üst yönetime ilettiklerini, böylelikle algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların yönetici desteğini ilişkilendirmesine katkı sağladığını algılayabilir.

1.5.3.3 İnsan Kaynakları Uygulamaları

Algılanan örgütsel destek, iş güvenliği, özerklik, eğitim, karar almalara katılım, ödül ve terfi fırsatları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla da ilişkilidir (Eisenberger ve Aselage 2003, s.492).

Suliman (2001, s.55)'a göre işgörenin yöneticisi ile iyi ilişkiler geliştirmesi, örgüt içinde güvene ve bağlılığa yol açacaktır. Çünkü işgörenler yöneticilerinin kendilerine yardım ettiğini ve örgütte kendilerine değer verildiğini hissedecektir (İşcan ve Karabey, 2007, s.182).

Algılanan yönetici desteği, Bhanthumnavin (2001, s.79) tarafından şu üç boyutta sınıflandırılmıştır:

- Duygusal destek: Önemseme, sevgi gösterme, empati kurma ve kabullenme, stres, çatışma ve iş zorluklarının üstesinden gelebilmek için yardımda bulunma,
- Bilgisel destek: İş performansına yönelik dönüt verme, bilgiyi değerlendirme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma ve rehberlik etme,
- Maddi destek: Materyal kaynaklar, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destektir. Yöneticiler, örgütlerindeki tutumlarını ve yapacakları işleri işgörenlerin davranışlarına göre yönlendirmektedirler. İşgörenler hakkındaki düşünceleriyle hem kişisel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek, ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirmektedirler (Güney, 2001, s.68-69).

1.6 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

İşgörenlerin yaptıkları işe olan hisleri ne derece önemli ise yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarda o derece önemlidir. Yapılan birçok araştırmada, işgörenin algıladığı örgütsel destek ile yapılan işin sonuçlarının yüksek seviyede ilişkili olduğunu gözlemlenmiştir (Önderoğlu, 2010, s.15).

Çalışanların yüksek seviyede örgütsel destek algılamaları, görev ve sorumluluk alma isteğinde artış sağlamakta, çalışanların performans ve çalışma azimlerinde yükselme gözlenmektedir. Örgütten destek aldığını algılayan pek çok çalışanın sorumluluk duygusu hissetmeleri beklenmekte ve çalışanlar buna hem tutumsal hem davranışsal yollarla karşılık verme eğiliminde olabilmektedirler (Polat ve Aktop, 2010, s.6).

Çalışanların ücret ile emek ve diğer çalışanlar ile kendileri arasında kıyaslama yapmaları örgütsel destek algılarını belirlemektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin olumlu yönde olması, çalışan performansını artırır ve bu durum doğrudan örgüt verimliliğine de yansır. Ancak algılanan örgütsel desteğin olumlu olmaması, çalışanları örgüte zarar vermeye dahi yöneltebilir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlar üzerindeki örgütsel desteklerini arttırmaları ve doğru stratejilerle çalışanlara yaklaşmaları önem taşımaktadır (Tarkan ve Tepeci, 2006, s.142).

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak iki boyutta incelenebilir.

1.6.1 Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin çeşitli psikolojik çıktıları olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle işgörenlerde yükümlülük duygusu, duygusal bağlılık, performans-ödül beklentisi ve stres gibi psikolojik sonuçları ortaya çıkmaktadır.

1.6.1.1 Yükümlülük Duygusu

Algılanan örgütsel desteğin temelinde, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, örgüte karşı etkili bağlılığı artırmak ve performans-ödül beklentilerini güçlendirmek için gereken bir yükümlülük hissi yaratmak yer almaktadır. Karşılıklılık normu kuramına göre bir insan diğerine iyi davrandığında, gösterilen uygun davranışın karşılığının verilmesi gerekmektedir. Algılanan örgütsel destek, işgörelere geniş ve değerli birtakım sosyo-duygusal ve kişisel kaynaklar sağlamaktadır. Bundan dolayı, karşılıklılık normu kuramı, örgütün amaçlarını başarmasına yardımcı olmak için genel bir yükümlülük duygusu oluşturmaktadır (Özbek ve Koza, 2010, s.191).

Çalışanların örgütsel destek algısının artırılması, çalışanların örgüt için daha fazla yükümlülük duygusuna girmelerine neden olacaktır. Bu durum çalışanların yükümlülük üstlenerek performanslarını olumlu yönde arttıracak ve verimliliği sağlayacaktır. Bu konuda özellikle örgütlerin örgütsel destek algısının artmasına yönelik çalışmaları yürütmeleri önem taşımaktadır (Tarkan ve Tepeci, 2006, s.145).

1.6.1.2 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgöreleri örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. İşgören, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissettiği zaman örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır. Bu tür bağlılıkta kişi kendisini örgüt ile birlikte tanımlama isteği duyar ve örgütte kalmayı arzular. Örgüte yönelik duygusal bağlılık durumu, kişinin kendisini örgüt ile birlikte tanımlaması, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve bu durumdan hoşlanması olarak tanımlanmaktadır (Özbek ve Koza, 2010, s.192).

Duygusal bağlılık, örgüt için hissedilen psikolojik ilgiyi, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirecekleri faaliyetler için yapılan normatif baskıların tamamını, çalışanı örgütte kalmaya ikna eden psikolojik anlamı kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

Çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.115). Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- Bireysel faktörler: Çalışma ve iş yaşamına ilişkin faktörler ile demografik faktörler olarak iki ana başlıkta incelenmektedir. Eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet, deneyim ve medeni hal vb. başlıklar altında demografik faktörler; başarı hırsı, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler ise iş ve çalışma yaşama ilişkin faktörler olarak incelenmektedir.
- İş ve role ilişkin faktörler: Bu faktörler; işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt kriterlerinden meydana gelmektedir.
- İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler: Çalışılan süreler ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki mevcuttur. Yani örgüt içinde herhangi bir pozisyondaki çalışma süresi ve örgütte toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir bağlantı söz konusudur. Dolayısıyla, çalışanın örgütte çalıştığı toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Ancak aynı pozisyonda harcanan sene sayısı ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki mevcuttur.
- Örgüt yapısına ilişkin faktörler: Kontrol seviyesi, sendikalaşma oranı, örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışma saatlerinin esnekliği, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgüt yapısındaki etkenlerdendir.

1.6.1.3 Performans-Ödül Beklentisi

Algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında anlamlı bir ilişki, bazılarında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiş, bazılarında ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Algılanan örgütsel desteğin değişim ideolojisi zayıf olanların üzerinde düşük bir etkiye sahip olması dışında, güçlü bir değişim ideolojisine sahip bireylerin performansını ve devamsızlık durumlarını etkileyeceği tahmin edilmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986, s.501).

Algılanan örgütsel destek, verilen sorumlulukların ötesine geçen örgütün olumlu eylemlerini ve standart iş aktivite performanslarını artırabilir. Çalışanlara verilen ekstra rol aktiviteleri; çalışanlara yardım etme, örgütü risklerden koruyucu önlemler alma, yapıcı öneriler sunma ve örgüte yararlı olacak bilgi ve beceri kazanımlarını içerir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702).

Çalışanların örgüt için sergiledikleri performans ve bununla birlikte elde ettikleri ödüller, örgütsel destek algısını belirlemektedir. Yüksek performans gösteren çalışanların çeşitli şekillerde ve adil olarak ödüllendirilmesi, çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracak ve bu durum çalışanın daha da fazla performansını arttırmasına yardımcı olacaktır (Eisenberger ve diğ., 1986, s.502).

1.6.1.4 Stres

İnsanlar, yaşamlarının herhangi bir evresinde az veya çok stres yaşarlar. Stres, yaşamın bir gerçeğidir ve bu konumunu her zaman sürdürecektir. Önemli olan, stresle mücadele edebilmeyi ve stresi yönetebilmeyi bilmektir.

İş ortamının çalışanlar üzerinde yarattığı stres ortamı zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi faktörler sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte örgüt, işin yapısı ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan faktörlerden bazılarını oluşturmaktadır. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve onların iş yerinde verimli olmalarını engellemektedir. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan bir çalışanın bulunması, hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışma hayatındaki iş gücü devri ve devamsızlık gibi davranışların oluşmasında da stresin etkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerde işlevsel çevrenin yanında yer alan toplumsal çevre de çalışanların işleriyle ilgili stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Toplumsal çevre, gelenekler ile toplumsal baskılara dayanmakta; kümeleşme, rol yapısı ve kültürel yapıdan oluşmaktadır. Çalışanların kendi aralarında kümeleşmeleri (gruplaşmaları) anlamına gelen kümeleşme yapısı; iş ortamında huzursuzluk, ast-üst anlaşmazlıkları, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar, düşük sosyal destek ve iş yerinde dedikodu yapılması gibi olgulara bağlı olarak stres kaynağı haline gelebilir. Çalışanın örgütteki konumu ve işle ilgili çevrenin çalışandan bekledikleri şeklinde ifade edilen rol yapısı ise rol çatışması, iş-kişilik uyumsuzluğu ve rol belirsizliği gibi olgulara bağlı olarak stres yaratabilir. Örgütte benimsenen değerler ile normların toplamı anlamındaki kültürel yapı; görüş farklılıkları, değer ve normlara uyum sorunu, statü düşüklüğü/yüksekliği, moral ve doyum düşüklüğü gibi olgulara bağlı olarak strese neden olabilir (Aydın, 2008, s.55-68).

1.6.2 Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin çeşitli davranışsal çıktıları olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle işgörenlerde performans, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe ilişkin duygular, değişime açık olmamak ve geri çekilme davranışı gibi davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

1.6.2.1 Performans

Algılanan örgütsel destek, çalışanların yaptıkları standart işlerdeki performanslarını artırmaktadır. Böylece işgörenler kendilerine devredilen sorumlulukların üstesinden gelebilmektedir. George ve Brief'e (1992) göre, meslektaşlara yardımcı olmak için fazladan yardımda bulunmak, örgütü riskten korumak için önlem almak, yapıcı öneriler sunmak, bilgi ve beceri kazanmak için uygulanan tüm uygulamalar örgütün yararına (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702).

Algılanan örgütsel destek, onay ve tanınma gibi sosyal ödüllerin yanı sıra ödeme ve terfi gibi maddi ödüller üreten yüksek performans ile alakalı beklentilerle de ilişkilendirilebilir (Eisenberger ve diğ., 1990, s.54; Rhoades ve diğ., 2001, s.826). Örgütsel destek, stres yaratıcı unsurları azaltarak performansı etkileyebilecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008, s.55).

Örgütsel destek algısının artması çalışan performansı ile doğrudan ilişkilidir. Örgütün çalışanlarına yönelik olarak uyguladığı performans artırıcı stratejiler (ikramiye, takdir etme vb) çalışanların iş verimliliğini arttıracaktır. Çalışanların iş verimliliğinin artması, örgüt verimliliğinin artması neden olurken aynı zamanda örgütsel desteğin önemini de arttıracaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702).

1.6.2.2 Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça örgüt için gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de artacaktır. Örgütsel bağlılık, bireyin özellikle bir örgüte dahil olması ve örgüt ile birey arasında ilişkilerin güçlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Algılanan örgütsel destek, bağlılık ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması, örgüte ait olma duygusunun güçlü olmasını sağlamaktadır. Böylece algılanan örgütsel destek işgörenlerin amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Örgütsel bağlılığın önemli faktörlerinden şirket politikaları ve liderlik kavramları, bugünün iş dünyasındaki yeri önemlidir. Liderin izleyicileri ile arasındaki statü farkını en aza çekmede

gösterdikleri başarı; takım oluşumu ve bu takımın etkin bir biçimde çalışmasındaki önemli faktörlerdendir. Takımın parçası olan kişilerle kesin kararlara ulaşabilen, üst yönetimle çalışabilen ve gereksinim olduğunda takıma yol gösteren kişi olarak lider algılanmalıdır. Bir takım liderinden, takımın başarılarına katkı sağlayacak bir anlayışta olması ve kabullenilmiş prensipler geliştirilmesine fayda sağlayacak kişi olması beklenir. Yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına özen gösteriyorsa, bu örgütlerin yenilikçi düşünce anlayışı ile verimliliği gelişim gösterecektir (Arslan ve diğ., 2011, s.57).

1.6.2.3 İşe Bağlılık

Bağlılığın bir kavram ve anlayış şekli olarak anlamı, toplum duygusunun var olduğu her yerde mevcut olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Sadık olma durumu, kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin vatanına olan bağlılığıdır. Yani sadakat etmektir. Bağlılık en geniş anlamıyla en yüksek seviyede bir duygudur. Bir düşünceye, bir inanca, bir kişiye, bir nesneye, bir kuruma ya da kendimizden daha üstün gördüğümüz herhangi bir şeye karşı gösterilen bağlılık; yerine getirilmesi zaruri bir yükümlülüğü ifade eder (Bülbül, 2007, s.42).

İşe bağlılık kavramı, “işgörenin işini benimsemesi, işiyle ilgilenmesi” anlamına gelmektedir. Algılanan yeterlilik, görevi yapabilme ilgisiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin algıladığı yeterlilik arttıkça, algılanan örgütsel destek de işgörenin işine olan ilgisi de artmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701-702).

O’Driscoll ve Randall (1999, s.201), İrlanda ve Yeni Zelanda’da süt ürünleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

1.6.2.4 İşe İlişkin Duygular

İşe ilişkin duygular, iş doyumunu ve olumlu ruh hali olmak üzere iki farklı başlıkta ele alınmaktadır. İş doyumunu, işgörenlerin işlerine ilişkin davranışların hepsini oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel destek işgörenlerin, sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve ihtiyaç duyduklarında yardım ederek iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin yetenek ve değer duygularına katkıda bulunmaktadır. Böylece işgörenin olumlu ruh hali artmaya ve gelişmeye başlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Örgütsel destek algısının artması çalışanların performansını etkilerken aynı zamanda işe bağlılıklarını da arttırmaktadır. Örgütsel destek algısının artması, çalışanların örgüt hedeflerine ve amaçlarına daha sadık olmasını ve bu uğurda çalışmasını sağlamaktadır (Arslan ve diğ., 2011, s.58).

1.6.2.5 Değişime Açık Olmamak

Rhoades ve Eisenberger (2002, s.702), algılanan örgütsel destek ve işgörenlerin değişime istekli olması arasındaki ilişkiyi; işgörene yüksek ücret ve daha fazla profesyonel özgürlük ya da statü verildiğinde, meslektaşlarla arkadaşça ilişkiler bağlamında ve işgörenlerin işlerinden ayrılma eğilimleri doğrultusunda incelemiştir. İşgören, örgütünde kendini kısıtlanmış ve rahatsız edici algılamaktan ziyade seçkin, özel ve değerli hissetmelidir. Çünkü örgütünden ayrılma, işgörene hem maddi hem de manevi yönden yüksek bile bedele mal olmaktadır.

Örgütsel destek algısının artırılması, çalışanların değişim isteklerini arttıracak ve bu durum doğrudan performanslarını arttıracaktır. Bireylerin kendilerini sadece bir çalışan gibi değil de işletme için özel olduklarını hissetmeleri, iş verimliliklerini doğrudan etkileyecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

1.6.2.6 Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı, işgörenin örgütteki aktif katılımını kısıtlaması şeklinde tanımlanmaktadır. Geri çekilme davranışının algılanan örgütsel destek ile ilişkisi; işgörenin işten ayrılma niyeti, işe geç gelmesi, devamsızlığı ve gönüllü olarak işten ayrılması gibi davranışlar göstermesiyle alakalıdır. Bu durum örgütsel bağlılığı artırarak, geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702).

Çalışanların örgüt içinde aktif bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve bu sayede onların örgüt için değerli olduklarını hissettirmek, çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracaktır. Çalışanların örgütle ilgili kararlara katılımlarının sağlanması ve çeşitli konularda sorumluluk yüklenmesi, örgütsel destek algısını arttırırken çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008, s.55).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMLARI

2.1 İş Rotasyonu Kavramı

İş rotasyonu, birçok örgütün çeşitli hiyerarşik seviyelerde uyguladığı yaygın bir iş dizaynı yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. İş rotasyonu, işgörenlerin sistemli bir biçimde mevcut işinden başka bir işte görevlendirilmesi ya da çalıştırılması sürecidir. Örneğin, otelde bellboy olarak çalışan bir işgörenin, bir süre için restoranda ya da mutfakta görevlendirilmesi rotasyonun uygulandığını göstermektedir.

2.1.1 İş Rotasyonunun Gelişimi

İş rotasyonu programları sanayi devrimi ile beraber gelişmeye başlamıştır. 19. yüzyılda iş rotasyonu, toplumsal kurumlar tarafından kabul edilmeye başlanmıştır. Bu toplumsal hareketlerden en meşhuru Amerikan İnananlar Cemiyeti olarak bilinmektedir. Bir başka ünlü toplumsal cemiyet ise 1920'li senelerden beri İsraili Kibbutz'un iş rotasyonu ile ilgili çalışmalarıdır. Yapılan son araştırmalara göre OECD ülkelerinde ve ABD'de iş rotasyonu kullanan işletme sayısında hissedilebilir bir yükseliş olduğu belirlenmiştir. Osterman (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, işletmelerin %26'sında çekirdek kadroların birçoğunda iş rotasyonu uygulandığı belirlenmiştir. Yine aynı araştırmacı (1997) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada bu oranın %50'lere yükseldiği görülmüştür. Gittleman'ın (1998) gerçekleştirdiği bir araştırmada ise işgören sayısının 50'nin üstünde olan işletmelerin %24'ünün iş rotasyonu uyguladığını, araştırma genelindeki bütün işletmeler incelendiğinde bu oranın %12 olduğu saptanmıştır (Ortega, 2001, s.1361).

2.1.2 İş Rotasyonunun Amacı

İş rotasyonu çapraz eğitim olarak da adlandırılmaktadır. İş rotasyonu işgörenlerin farklı beceriler ve sorumluluklar içeren değişik görevlerde belli periyotlar dahilinde çalıştırılmasıdır. İş rotasyonu işgörenlerin işin farklı aşamalarını anlamasına destek olmaktadır. İş rotasyonu ile örgüt içinde işgörenlerin yedekleri oluşturulur ve yöneticiler daha esnek çalışabilirler. İş rotasyonu hem çalışanlara hem de müdürlere esnek çalışma imkanı tanırken diğer yandan örgütün verimliliğini de yükseltir (Can ve Kavuncubaşı 2005, s.182).

İş rotasyonu bireyi bir işten bir işe dolaştırmayı amaçlar. Fakat asıl amaç iş rotasyonu/yer değiştirme sonucunda kendini geliştiren bireyin iş tatminsizliğini minimum seviyeye düşürmektir. Bu yer değiştirme kısa periyotlarda yapılabilmektedir. Bu bazen bir günde birkaç farklı iş yaptırılarak veya her gün başka bir işe gönderilerek yapılır. Buradaki temel amaç bireyin yaptığı işten sıkılmasını önlemek aynı zamanda da iş kazalarını azaltmaktır. Çünkü tekrar eden işleri yapan çalışanların üzerindeki baskılar, kazalara neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.35). Farklı işleri yapan çalışanlar farklı adeste birimlerini kullanacakları için sakatlanmalar da azalacaktır.

Bir iş tasarımı tekniği olan iş rotasyonu ile işgörenler, yeni bilgi ve beceriler edinmeye özendirilmektedir. Örneğin, Amerika New Mexico Memorial Tıp Merkezinde, aşçılar iş rotasyonu ile zaman zaman yemek servisinde çalıştırılırken bulaşıkçılarda yemek pişirerek aşçılık deneyimi kazanmaktadırlar. Böylece iş rotasyonu vasıtasıyla her grup bir diğersinin olmadığı zamanlarda diğers bir grubun işlerini yapabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.40).

2.1.3 İş Rotasyonunun Niteliği

Western Elektrik, Ford ve Bethel Steel gibi örgütlerde kökenlerini bulan ve işin tekdüzeliğini önlemede kullanılan basit bir iş tasarımı yaklaşımı olan iş rotasyonu; bir işin, o işi yapan işgören için anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzer becerileri gerektiren başka bir işe verilmesidir. En basit biçimiyle iki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışana ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de rastlanabilir. İş rotasyonunda işin yapısı aynı kalırken, genellikle çalışanın görev yerinin, kullandığı alet ve makinelerin değiştirilmesi söz konusudur. İş rotasyonu ile güdülenen amaç iş monotonluğunu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak için görevlerde çeşitlilik yaratmaktır. Sistematik olarak çalışana bir işten başka bir işe yani bir görevden diğers bir göreve geçirmektir. Çalışanın yerine getirebildiği diğersik işlerin sayısının artmasını sağlayabilmektedir. İş rotasyonu sayesinde çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha fazla iş doyumunu sağlayabilir. Fakat bu yenilik de bir süre sonra tekrar edilen sıkıcı bir iş haline gelebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.182).

Yukarıda bahsedildiği gibi iş rotasyonu, sistematik bir biçimde işgöreni bir işten başka bir işe yani bir görevden diğers bir göreve geçirmektir. İşgörenin yerine getirebildiği farklı işlerin sayısının fazlalaştırılmasını sağlar. Bununla birlikte bu işlemi herhangi bir işin karmaşıklığını arttırmadan gerçekleştirir. İşgören yeni işini eski işine oranla daha ilginç bulabilir ve daha fazla

iş tatmini sağlayabilir. Ancak gerçekleşen bu yenilik de bir zaman sonra tekrar edilen sıkıcı bir iş haline dönüşebilir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.41).

2.1.4 İş Rotasyonunun Uygulaması

İş rotasyonu günümüzde örgütler için popüler bir yönetim stratejisi haline gelmiştir. Başarılı bir iş rotasyonu programı oluşturabilmek için öncelikli olarak hedefleri belirlemek gerekir. Daha sonra ise mevcut durumu ölçmek adına işgörenlere bazı soruların sorulduğu anket yapılabilir. İşgörenlerden alınan geri bildirimler analiz edildikten sonra örgüt için uygun iş rotasyonu programı geliştirilebilir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.41).

İş rotasyonu uygulamasında belli aşamalar klasik ve değişmeyecek basamaklar da olsa rotasyon programının hazırlanması, uygulamaya dahil edilecek işgörenlerin seçimi ya da bireysel kariyer planlarının oluşturulması gibi evreler için genel geçerli bir modelden bahsetmek mümkün değildir. İşletmenin yeni ürün pazarlarına girmesi, küçülmesi ya da yeni teknolojik yatırımlar yapması şüphesiz iş rotasyonu uygulama süreçlerinin de yeniden gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Örneğin, yeni teknolojik yatırımlarda daha önceden yapılan eğitim ihtiyaç analizleri yeterli kalmamakta; kişi yetkinlikleri ve performans kriterleri de yeni faaliyet alanlarına göre değişmek zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda da bambaşka iş rotasyonu programları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, iş rotasyonu uygulama sürecine işletme vizyon ve misyonu gibi sabit kalmayan esnek ve değişebilir işletme stratejilerinden biri de denilebilir (Şermet, 2009, s.33).

2.1.4.1 İş Rotasyonunun Uygulama Aşamaları

Örgütler için popüler bir yönetim stratejisi haline gelmiş olan iş rotasyonunun uygulama aşamaları aşağıdaki şekildedir (Şermet, 2009, s.60).

1. İş Analizi ve İş Tanımlarının Yapılması

Çalışanlar için iş analizlerinin ve iş tanımlamalarının yapılması, örgüt içi çalışma durumunun planlanmasında oldukça önemlidir. Planlama ile çalışanların iş durumları tespit edilebilir ve eksik veya fazla işgücü belirlenebilir. Bu aşamada yapılacak olanlar;

- İş analizinin yapılması,
- İş tanımlarının ve iş gruplarının oluşturulması,
- İşin gereklerinin, yetkinliklerin ve beceri havuzlarının belirlenmesi,
- Standart performans kriterlerinin belirlenmesi,

- İş rotasyonu programına dahil edilecek işlerin belirlenmesidir.

2. Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması

Çalışanların verimliliğini en üst seviyeye çıkarabilmek için yeterli eğitimlerin sağlanması önemlidir. Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesinde şirket için en uygun olan analizin seçilmesi önemlidir. Buna göre,

- Organizasyon analizinin yapılması,
- Kişi analizi yapılması, gereklidir.

3. İş Rotasyonu ile Ulaşılmak İstenen Hedeflerin Belirlenmesi

Şirket içinde iş rotasyonlarının yapılması, çalışanların yöneticiliğe hazırlanmasında da yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu uygulama şirket hedefleri için çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

4. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Örgütte işgücü verimliliğinin artırılması için mutlaka insan kaynakları planlamasının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması aşamasında aşağıdaki işlemler yapılmalıdır.

- İş rotasyonu uygulamasına dahil edilecek iş görenlerin seçimi,
- İş rotasyonu uygulamasına dahil edilecek iş görenlerin kriterler bazında seçimi,
 - Sözel karar alma kriterleri,
 - Sayısal karar alma kriterleri,
- İş rotasyonu uygulamasına dair eğitim ve bilgilendirme programlarının düzenlenmesi,
- İş rotasyonunun geneline dair tüm işgörenlere eğitim verilmesi,
- Yeni işe dair teknik eğitim verilmesi,
- Çalışanların iş rotasyonu uygulamasına dair görüşlerinin alınmasıdır.

5. Rotasyon Programının Hazırlanması

Örgütlerde uygun şekilde hazırlanan rotasyon programları işgücü motivasyonunu artırırken aynı zamanda örgüt verimliliğini arttırmaktadır. Bu nedenle rotasyon programının örgüte en uygun şekilde hazırlanması oldukça önemlidir. Son aşamada yapılması gerekenler şunlardır;

- Kişisel rotasyon programının hazırlanması,

- Kişisel rotasyon programının oluşturulması,
- Rotasyon sürelerinin belirlenmesi,
- Koç'ların belirlenmesi,
- Ücretleme planlarının oluşturulması,
- Örgütsel rotasyon programının hazırlanmasıdır.

2.1.5 İş Rotasyonunun Yararları

İş rotasyonunun önemli avantajı departmanlar arası ya da bölümler arası esnekliği sağlamasıdır. Böylece bir işgören herhangi bir işletmede yoksa diğer bir işgören onun yerini kolaylıkla tamamlayabilmekte ve yapacağı işi yapabilmektedir (Byars ve Rue, 2000, s.212). Örneğin bir turist rehberi turun başlangıcından bitimine kadar müşterilerin her türlü sorunuyla ilgilenmek durumundadır. Müşterilerin otellerle yaşadığı sıkıntıların çözümü açısından rehberlerin otel işlerinin nasıl yürütüldüğünü bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle rehberlerin sadece tur yönetimden ziyade müşterilerle ilgili diğer konularda da bilgi sahip olması hem rehberin işe karşı motivasyonunu arttıracak hem de müşterinin memnuniyetini sağlayacaktır. Böylece iş rotasyonu, personelin işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerilerini artırır, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve personelin önüne yeni alternatifler çıkarır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.190; Koçel 2005, s.102).

İş rotasyonunun başlıca yararları şunlardır:

- İşgörenler belli sürelerde değişik iş ve bölümlerde görevlendirilirse, işletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olabilirler.
- İş rotasyonu, işgörenin gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölümün faaliyetleri, politikaları hakkında bilgi edinmesini sağlayabilir.
- Rotasyona tabi tutulan işgören, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olabilir.
- İş rotasyonu, işgörenlerin görevlendirildikleri yeni bölümlerin fonksiyonları ve sorunları hakkında bilgilerini artırma imkânı sağlayabilir.

2.1.6 İş Rotasyonunun Sakıncaları

İş rotasyonunun faydaları yanında çeşitli sakıncaları da bulunmaktadır. Aşağıda iş rotasyonu programında meydana gelebilecek sorunların bazıları yer almaktadır (Macleod, 2005, s.1):

- Çalışanlar yeni işi öğrenirken hatalar yapabilir, hatalar da maliyetleri arttırabilir.
- Şirket, rotasyon yapmayan çalışanlarını da motive etmek zorunda kalabilir.
- Rotasyona katılanlar rotasyon sonunda terfi etmezlerse ya da istedikleri ücret artışını elde edemezlerse işten ayrılabilirler.
- Eğitim alan bazı çalışanlar, eğitim sonrası işten ayrılabilir.
- Yanlış uygulanan rotasyon programları iş tatminini azaltabilir.
- Çalışanların iş yükünü arttırırken üretkenliğini düşürebilir.
- Rotasyona tabi çalışanlar, işe alışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olabilir.
- Çalışanlar bazı bölümlerde rotasyona katılmak istemeyebilirler.
- Rotasyona katılan çalışanlar uzun süre çalışmayacaklarından dolayı dışlanabilirler.
- Ülkeler veya şehirlerarası rotasyonlar bazı maliyetlere sebep olabilir.
- Program sonunda çalışanların ücret ve terfi beklentileri artar.
- Rotasyon programını oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirir.
- Çalışanlar istemedikleri bölümlerde rotasyon yaparlarsa yaptıkları bölümde çalışanlarında motivasyonunu düşürebilir.
- Rotasyon programına katılacak kişilerin seçiminde dikkatli davranılması gerekir. Bu sebeple insan kaynaklarının daha fazla zaman harcaması gerekmektedir.
- Rotasyona katılan çalışanlar daha fazla ön plana çıkarsa programa katılmayan yöneticilerin motivasyonu azalabilir.
- Ayrıntılı bir gelişim programı hazırlamak çalışanların özgüven ya da kişisel gelişim becerilerini güçsüzleştirebilir. Bu en çok çalışanın işinin devamlılığı için bireysel sorumluluğun önemini vurgulayan şirket kültürlerinde ön plana çıkabilir.
- İş rotasyonunun zararlarına inananlar, iş rotasyonunun vasıfsız çalışanları stres altına sokacağına ve yaralanmaların artacağına inanmaktadırlar.

2.1.7 İş Rotasyonu İle Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

İş rotasyonunun sonunda işgörenler kadar yöneticiler de bir takım beklentilere sahip olurlar. Bu sayede yöneticiler çalışmalarının ve beklentilerinin boşa çıkmaması için işgörelere ciddi destekte bulunurlar. İş rotasyonu bir anlamda yönetimin desteğinin artmasını sağlamaktadır. Yönetimin desteğini arkasında hisseden işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteklerinde bir artış gözlemlenebilir (Kılıç, 2008, s.38). Farklı departmanlarda çalışanlar diğer bölümlerde kendilerini takımın birer parçası gibi hissedebilirler. Hep aynı yerde ve işte çalışanlar, sadece

kendi bölümünün bir üyesi olarak hissetmesine neden olmaktadır. İşte çalışma yaşamının bir handikapı olan bu durumun, iş rotasyonu ile önüne geçilmektedir.

İş rotasyonu, işyerindeki bireylerin çeşitli işlere rotasyon edilmesi ile yapılmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemekte ve çalışan örgütsel desteği arkasında hissetmektedir. Bir çalışan, farklı bir pozisyona geçtiğinde, çalışanın o bölüme uyumunu sağlayan ve çalışana işler ile ilgili bilgi veren yine o bölümün çalışanları veya o pozisyonda kendinden önce çalışan iş arkadaşları olmaktadır. Yeni bir üyenin takıma dahil olması bölüme dinamizm kazandırmaktadır. Yeni katılan üyeye bilgilerin aktarılmasıyla çalışanlar bir ölçüde eğitime becerilerini de geliştirmekte ve yeni üyeden edindikleri bilgileri de kendi işlerinde kullanmaktadırlar (Şermet, 2009, s.68).

Örgütte iş rotasyonunun olması, çalışanların farklı işlerde sorumluluk almasına neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanların farklı işlerle ilgili bilgi ve becerilerini arttırmaktadır. Çalışanların çeşitli işlerle ilgili bilgi ve becerilerinin artması, iş verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca iş rotasyonu sayesinde çalışanların yaptıkları işten memnun kalmaları, örgütsel destek algısının yükseltmektedir. Artan örgütsel destek algısı beraberinde çalışan performansını da arttıracaktır (Koçel 2005, s.102).

2.2 Personel Güçlendirme Kavramı

Bu kısımda personel güçlendirmenin kavramı, tanımı, önemi, unsurları, süreci, algılanan örgütsel destek ile ilişkisi ve personel güçlendirmeye duyulan ihtiyacın sebepleri hakkında bilgi verilmektedir.

Personel güçlendirme, bir örgütte çalışan ya da çalışanların dayanışma, paylaşma, eğitim ve takım çalışması yoluyla çalışanlara karar verme yetkilerini sağlama ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.38). Diğer bir tanıma göre ise personel güçlendirme, işgörenlerin sarf ettiklerin çabanın performanslarındaki beklenti artışı olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2006, s.25). Personel güçlendirme geçmişte örgütlerin kalite geliştirme çabası olarak görülürken günümüzde farklı stratejiler nedeniyle personel güçlendirme politikasına başvurulmaktadır. Personel güçlendirme, uygun zaman ve koşulda örgüte güçlü bir strateji kazandırmaktadır. Personel güçlendirmenin örgüt tarafından açıkça belirlenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007, s.205).

Personel güçlendirme stratejisi işletmenin konumuna ve faaliyete göre uygun şekilde planlanmalıdır. Ancak bu şekilde hızlı bir şekilde değişen pazar ve çevre koşullarına, personel nitelik ve beklentilerinin gelişimine, müşterilere hızlı ve etkili cevap verme yeteneğine sahip olunabilir (Doğan, 2006, s.165).

Personel güçlendirme kavramı Koçel (2005)'e göre şu şekilde yapılmıştır: “Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir”.

Personel güçlendirme kavramı farklı yazarlar tarafından farklı bakış açılarından tanımlanmıştır. Personel güçlendirme hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından değerlendirildiğinde iki farklı tanım ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme kavramı örgütsel ilişkiler olarak ele alındığında yöneticinin sahip olduğu otoriteyi, güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan çalışana devretmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon açısından incelendiğinde ise çalışanların işe olan bağlılığını, işine ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak görülmektedir (Genç, 2004, s.223).

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde ortak noktalar şu şekildedir (Bakan, 2004, s.100-101):

- Hiyerarşik güce sahip olan çalışanlardan alınan yetkilerin işletmede mümkün olan en alt kademeye devredilmesini,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğu arttırılmasını,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınmasını,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirmesini,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunmasını,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

2.2.1 Personel Güçlendirmenin Gelişimi

Mayo ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve insan faktörünün önemine vurgu yapan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye dair atılan ilk adım niteliğindedir. Bir diğer önemli adım ise Mc Gregor'un Y-Teorisi'dir. Bu teori, insanın sahip olduğu becerilerin uygun ortam düzenlenerek geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teoriyi benimseyen yöneticiler, sıkı kontrol uygulamak yerine astlarını geliştirmeyi amaçlamakta, danışmacı bir yönetim anlayışı sergilemekte ve kişinin motivasyonunu sağlayacak koşulları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003, s.230).

1960'lı senelerin ortalarında Katılımcı Yönetim Anlayışı ortak karar vermeyi teşvik etmek ve işletmelerin karşı karşıya kaldıkları sorunları daha iyi kavramakta kullanılmıştır. Sonraları, ortak karar verme ve karşılıklı etkileşim yöntemlerinden hareketle Ouchi tarafından (1981) "Z" tarzı yönetim teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teori güçlendirme ile alakalı birçok benzer faktöre sahiptir. Bu faktörlerden bazıları; yavaş değerlendirme ve terfi, uzun süreli istihdam, dolaylı kontrol, ortak karar verme ve güvendir (Margulies ve Kleiner, 1995, s.12).

1970'li senelerde çalışanlar, yönetime dahil olma haklarına vurgu yapan "endüstriyel demokrasi" hareketine daha çok ilgi beslemeye başlamış ve Batı Avrupa'nın önemli bir kısmında bu tip yapılanmalar amacıyla teşvikler sağlanmıştır. 1980'li senelerin sonlarında çalışma tekniklerindeki reformların bir bölümü olarak takım brifingi, kalite çemberleri ve kar paylaşımı vb. yönetime dahil olmayı daha da ön plana çıkaran yeni katılım tipleri geliştirilmiştir (Çöl, 2004, s.14).

Günümüz anlamıyla güçlendirme, 1980'li senelerin sonlarında ortaya çıkmıştır. Esnek, çabuk tepki gösterebilen ve yenilikçi örgütlere doğru eğilimin hız kazandığı bu dönemde, yalın üretim, esnek uzmanlaşma ön plana çıkmıştır. Kanter ve Drucker gibi araştırmacıların sık sık vurgu yaptıkları bürokrasinin azaltılması, merkezileşmeden uzaklaşma, hiyerarşinin kalkması ve kademe azaltma gibi olgular sayesinde proje esaslı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere yönelik hareketli güçlendirmenin günümüz anlamına şekil veren temel taşlar olarak nitelendirilmektedir (Wilkinson, 1998, s.42-43).

Personel güçlendirme kavramının yıllar itibarıyla gelişim seyri Koç'a göre (2008, s.8) Tablo 2.1'deki gibidir.

Tablo 2.1 Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri

1930'lu yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anlamlı" işler sunma.
1970'li yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'li yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'li yılların sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

2.2.2 Personel Güçlendirmenin Önemi

Personel güçlendirme stratejisiyle hem örgüt hem de çalışanlar birçok fayda sağlamaktadırlar. Örgüt içinde kendine güvenen ve kendini örgütün bir parçası olarak hisseden personel daha verimli çalışabilecektir. Personele görev ve sorumluluk yüklemek, personelin yetenek ve yaratıcılığını arttıracaktır. Bu sayede personel kendi kendini denetleyebilir duruma kavuşacaktır. Bu durum hem çalışan hem de işverene işlevlik kazandıracaktır. Personelin işlevlik kazanması, örgütte hızlı kararların verilmesini sağlayacaktır. Bu durum işletmeye esneklik kazandırırken iç ve dış müşteri memnuniyetini de arttıracaktır. Örgütte işlevliğin kazanılması, örgüte dinamizm kazandıracak, rekabet gücünü arttıracak, alternatif ürün ve iş olanaklarını ortaya çıkaracaktır (Çuhadar, 2005, s.20-21).

Personel güçlendirme ile örgüt, hızlı bir biçimde değişen pazar ve çevre koşullarına uyum sağlayabilir, gelişen personel niteliklerinin ve beklentilerinin, farklılaşan ve sürekli artan müşteri beklentilerine hızlı ve etkin şekilde cevap verebilir. Bu durum örgütün pazar ve rekabet gücünü arttırırken karlılığını ve verimliliğini yükseltebilir (Genç, 2004, s.223).

2.2.3 Personel Güçlendirme Unsurları

Personel güçlendirmenin doğru bir stratejide yapılması şirketler için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin personel güçlendirme stratejisiyle ilgili unsurları iyi değerlendirmesi ve belirlemesi gerekmektedir.

Personel güçlendirme stratejileri farklı örgütler için farklı şekillerde olabilir. Ancak genel olarak güçlendirme aşağıdaki unsurlardan meydana gelmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007, s.205):

- Çalışanlara hizmet içi eğitim sağlanması,
- Çalışanları yapacakları işler hakkında yetiştirme,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini iş arkadaşlarıyla paylaşması,
- Takım çalışması,
- Örgüte olan güven,
- Örgüt ve iş arkadaşlarıyla olan duygusal destek,
- Çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen karar verme becerisi/yetkisi.

2.2.3.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme vasıtasıyla çalışanların çeşitli şekillerde yönetime katılımı sağlanır. Bu sayede çalışanın örgüte olan bağlılığı ve güveni artar. Çalışanların kararlara katılmaları, örgüt içindeki işleri sahiplenmelerine ve verimliliklerinin artmasını sağlar.

Koçel (2005, s.30)'e göre personelin kararlara katılmaları aşağıdaki yöntemlerle sağlanabilir:

- Örgüte ilişkin amacı saptama,
- Örgütteki problemleri çözmeye katılma,
- Yöneticilerle birlikte karar almaya doğrudan katılım,
- Örgüte ilgili danışma kurulunda çalışanlarında bulunması,
- Örgütü çeşitli faaliyetlerde temsil etme statüsünün kazandırılması.

Çalışanlara kararlara katılma yetkisinin verilmesi, çalışanların günlük çalışma biçimlerini ve ilişkilerini geliştirmektedir. İşletmeler için performans ve kalitenin artırılması için, çalışanlara sorumluluk verilmeli, bürokrasi azaltılmalı, inisiyatif verilmeli ve karar verme yetkisi verilerek çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Örgütte performans güçlendirme stratejilerinin uygulanması ve çalışanların inisiyatif kullanarak karar alabilmesi, çalışanlara görev tanımlamalarını kendilerinin yapma fırsatı tanımalarının yanı sıra bu görevleri yerine getirecek davranışları da olumlu yönde etkilemektedir (Doğan, 2003, s.6).

Karar verme yetkisi ve karara katılımın önemli bir diğer yönü ise çalışanların iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını, moral ve motivasyonlarını arttırmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s.27).

2.2.3.2 Sorumluluk

Çalışanlara sorumluluk duygusu yüklemek, örgüt içi algılarını güçlendirmeye yaramaktadır. Çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak misyon ve vizyon yaratmada ve bilginin paylaşılmasında teşvik edici olmaktadır.

Sorumluluğun çalışanlara yüklenmesi, iş ilişkilerinde yeni boyutların kazanılmasını sağlamaktadır. İşbirliği yapmak ve yetkinin yapısına uyum için sorumluluk yönünden güçlendirilmiş çalışanlar gerekmektedir (Koç, 2008, s.10).

Çalışanların işlerini yaparken üstler tarafından işleri ile ilgili yetkilendirilmeleri çalışanın her istediğini istediği gibi yapabileceği anlamına gelmemektedir. Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermekteki asıl amaç, çalışanların yönetim süreçlerine katılmalarını sağlamaktır (Akçakaya, 2010, s.157).

2.2.3.3 Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel güçlendirme stratejileri arasında en önemli olan unsurlardan biri bilginin paylaşılmasıdır. Personel güçlendirme süresinde bilgi çalışanlar tarafından paylaşıldığı sürece strateji başarıya ulaşabilir. Örgüt içinde ne olup bittiğini bilmeyen, örgüt misyonu ve vizyonundan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle bilgi paylaşımına izin veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2005, s.214).

Örgütte, personel güçlendirmenin tam olarak sağlanabilmesi için çalışanların iş ile ilgili bilgiye doğru bir şekilde ve kolay ulaşması gerekmektedir. Örgütlerde sağlıklı iletişimin olması, bilgiye ulaşımı ve bilgi paylaşımını sağlayacaktır. Ayrıca bilgiye tam olarak ulaşmış çalışan, daha etkin ve verimli şekilde çalışabilecektir (Koç, 2008, s.10).

2.2.3.4 Yenilik

Örgüt içinde kararları değerlendiren kişi, o konu hakkındaki uzman kişidir. Konu hakkında karar veren ve değerlendiren kişilerin örgüt içindeki çalışanları da konuya dahil etmeleri ve fikirlerini almaları yaratıcı fikirleri zenginleştirecektir.

Çalışma hayatında iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, inovatif bir yaklaşımı gerektirmektedir (Durna, 2002). Bu bağlamda örgüt içinde fikirler bakımından sağlanacak olan bağımsızlık ve yeni fikirlere açık olunması yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çalışanlar verilen görevlere ilişkin nasıl tamamlayacaklarını bilirlerse işlerinde daha fazla yaratıcı olabilirler. Böylece çalışanlar güçlendirilmiş olacak ve güçlendirilen çalışanlar daha fazla motive olacaklardır. Bu durum yaratıcılığın gelişmesini sağlarken aynı zamanda hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini arttıracaktır (Koç, 2008, s.18).

Yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik yenilik kavramının boyutlarını oluşturmaktadır. Yenilik yapmanın teşvik edildiği yerlerde güçlendirme daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yapılan yeniliklerin büyük bir kısmını çalışanlar tarafından yapılan yenilikler oluşturmaktadır (Akçakaya, 2010, s.156).

2.2.3.5 Ortak Hedeflere Yönelme

Örgüt içinde çalışanların bağlılık içinde birlikte çalışmalarının sağlanması, ortak amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayacaktır. Bu sayede çalışanlar sadece kazançları için çalışmayacaklar aynı zamanda örgüte bir şeyler katmak ve başarılı olmak için faaliyetlerini sürdüreceklerdir. Bu durum örgütün etkinliğini ve rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir (Doğan, 2003, s.11).

Bireylerin birlikte çalışmalarının sağlanması, örgüt içinde takımların oluşmasına neden olacaktır. Takımlar içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta hedefe yöneltilmektedirler. Bu boyutlar şu şekildedir (Doğan, 2003, s.11):

- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli ölçüde etki ederler.
- Bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler.
- Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek, işletmede kaos yaratmaktadır.

Takımlar arasında güven eksikliğinin olması veya eşitsizliğin hissedilmesi, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi engelleyici nitelikte olacaktır. Bu nedenle çalışanların örgüt desteği algısı yükseltilmeli ve motivasyonları arttırılmalıdır.

2.2.3.6 Çalışanlara Güven Aşılama

Personel güçlendirme unsurlarından en önemlilerinden biride güven aşılama dır. Örgüte karşı güveni olmayan çalışanların verimliliği düşük olacaktır. Çalışanların güvenini sağlamada ise uygulamalar ve performans değerlendirmenin doğruluğu yer almaktadır.

Örgüt içinde çalışanların güven duygularının tam olması, çalışanları sorumluluk almada cesaretlendirici olmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarında başarının yakalanması için ast-üst ilişkilerinde güven unsuru oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütte ast-üst ve iş arkadaşları arasında güven ortamının varlığı önemlidir. Örgüt içinde güven unsurunun sağlanması, işbirlikçi çalışma durumunu arttırmakta ve çalışanların ortak bir hedefe kenetlenmesini sağlamaktadır (Koçel, 2005, s.142).

Örgüt içinde çalışanlara çeşitli konularda sorumluluk yüklemek, onların güvenlerinin artmasını da sağlayacaktır. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin artması ise onların örgüt amaç ve hedeflerine daha sadık olmasını da beraberinde getirecektir. Çalışanlar örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda performanslarını sergileyeceklerdir (Doğan, 2003, s.12).

2.2.3.7 Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için çalışanların bilgi ve beceri seviyelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Buda ancak verimli bir şekilde verilen eğitim ile mümkün olacaktır. Çalışanların işi yapabilecek bilgi ve beceri düzeyine sahip olmaları, işin sonuçlandırılması ve çalışanın kendine olan güveninin artırılması açısından oldukça önemlidir (Koçel, 2003, s. 327).

Çalışanlara yapılan yatırımlar, maliyetlerin ötesinde örgüte büyük kazanç sağlamaktadır. Personel güçlendirmeye yönelik olarak yapılan birçok araştırmada, etkili eğitimin olumlu yönleri saptanmıştır. Çalışanlara sağlanan etkili eğitim ile aşağıdaki unsurların kazandırılması sağlanabilir (Koç, 2008):

- Devir oranını azalttığı,
- Yetenek, ustalık ve yeterliliği çoğalttığı,
- Verimlilik artışı,
- Bireysel güçlenme sağladığı görülmüştür.

Personel güçlendirme ve örgüt başarısı için eğitimin rolü büyüktür. Eğitimle birlikte çalışanlara sadece bilgi ve beceri kazandırılmaz aynı zamanda çalışanların örgüte olan

bağlılıklarını da arttırılır. Ayrıca verilen eğitimlerle birlikte çalışanlar örgüt desteğini arkalarında hissederler.

2.2.3.8 Açık Bir İletişim Ortamı

İletişim, örgütlerin etkinliği ve verimliliğini etkileyen önemli süreçlerden biridir. Aynı zamanda çalışanların örgüt içinde bilgiye ulaşmaları ve o bilgiyi işlerinde kullanabilmeleri örgüt için oldukça önemlidir. Çalışanların bilgiye ulaşabilmelerinin yanı sıra bu bilgiye ne şekilde ulaştıkları da önemlidir. Çalışanların doğru bilgiyi elde etmeleri ve bunu kullanabilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve örgüte katkı sağlayabilmeleri için organizasyonda açık bir iletişime ihtiyaç vardır (Koç, 2008, s.13). Açık bir iletişimin oluşması için ise iletişimin güçlü ve çift yönlü kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir (Çavuş, 2008, s.1290).

Örgüt yönetimi örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı örgüt yönetimi, çalışanların kendilerini güçlü ve mutlu hissetmelerini sağlamak için sağlıklı bir iletişim ortamı sağlayıp çalışanlara destek vermelidir (Doğan, 2003, s.35).

2.2.3.9 Takım Çalışması

Örgütlerde takım çalışması, çalışanların becerilerini geliştirilerek, kendi faaliyetleriyle ilgilin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini temel almaktadır. Örgütte takım çalışmasının olması örgüte aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Ataman, 2002, s.354):

- Yönetim kademelerinin azaltılması,
- Bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması,
- Performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi,
- Yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusudur.

Personelin bireysel olarak güçlendirilmesinin yanı sıra takımın güçlendirilmesi, sosyal bir yapı olarak ortak kavramının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

2.2.3.10 Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüzde artan rekabet koşulları ve müşterilerin sürekli olarak değişen talepleri karşısında işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmaları oldukça önemlidir. Özellikle çalışanların müşteri ilişkilerinde esnek bir yapıya sahip olmaları işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Çalışanların tüketicilerle doğrudan ilişki içinde olması, pazardaki herhangi bir değişikliğe karşı hızlı cevap verebilmeyi sağlamaktadır. Çalışanların bu esnekliği kazanabilmeleri için gerekli eğitimlerinin verilmesi ve cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Personel güçlendirmenin tam anlamıyla sağlanabilmesi için çalışanların belli kalıplardan uzak, bağımsız karar verebilme olanaklarına sahip olması gerekmektedir.

Çalışanların kararlarını kendilerinin verebilmesinin sağlanması örgüt verimliliğini arttıracaktır. Güçlendirilmiş çalışanlar esnek bir çalışma ortamına sahip olmanın yanı sıra işten kendilerine boş zaman ayırabilirler, işlerin yapılma düzenini etkileyebilirler ve değiştirebilirler, kendi yaptıkları işi değiştirebilirler ve çalışma biriminden ayrılabilirler (Doğan, 2003, s.60).

2.2.3.11 Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede önemli unsurlardan biride ortak hedeflere yönlendirmedir. Çalışanlar arasında ortak bir hedef bulunmuyorsa bu durumda personel güçlendirme kavramından da bahsedilemez. Çalışanların ortak vizyon, misyon ve hedef doğrultusunda hareket etmeleri ve işbirliği içinde çalışmaları önemlidir (Doğan, 2003, s.51-52).

Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini doğru bir şekilde bilmeleri ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmaları örgütü verimliliğe ulaştıracaktır. Bu nedenle örgütte çalışanlar için ortak hedeflerin net olarak belirlenmesi ve tüm çalışanların bu hedefler doğrultusunda performanslarını sergilemeleri önem taşımaktadır (Koç, 2008, s.13).

2.2.3.12 Çalışanları Toplum Önünde Övme

Çalışanları toplum önünde övme ve onları yüceltme de personel güçlendirme sürecini hızlandırıcı ve bu süreci kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Çalışanın motive edilmesinin en etkili ve verimli şekli, onu başkalarına tanıtmak ve onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Çalışanlar için yapılan övgüler, çalışanın güvenini ve cesaretini arttıracaktır (Doğan, 2003, s.28).

Çalışanların örgüt için övme ve yüceltme, onların motivasyonlarını arttırarak örgüt desteği algılarını yükseltecektir. Bu nedenle özellikle başarılı personelin örgüt içinde belirginleştirilmesi önemlidir.

Başarılı çalışanların performanslarını daha da arttırmak için onların örgüt içinde ön plana çıkarılmaları önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin, başarılı çalışanları örgüt içinde övmeleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da arttırırken aynı zamanda örgütsel destek algısını da yükseltecektir (Koçel, 2003, s.327).

2.2.3.13 Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Yeterlilik iş veya görevle ilgili olan özel bilgilerin geliştirilmesinin oldukça ötesindedir. Çalışanların yeterliliklerinin ve yeteneklerinin geliştirmede eğitimin önemi çok büyüktür. Yeni düşüncelere açık olma, iş arkadaşlarının gereksinimlerini dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı da beraberinde getirmektedir (Doğan, 2003, s.30).

Çalışanların herhangi bir işte uzmanlaşmaları her işte aynı başarıyı göstermelerini sağlamayacaktır. Bu nedenle çalışanların örgüt içinde çeşitli işlerde başarı sağlayabilmeleri için iş rotasyonu ve eğitim önemlidir. Çalışanların farklı işlerde yeterliliklerinin artması, örgütte çeşitli işler arasında bağ kurmalarına ve daha esnek çalışmalarına neden olacaktır (Koçel, 2003, s.328).

2.2.3.14 Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Çalışanların performansları üzerine geri bildirim yapmak çalışanların iyi yaptıkları işleri övme ve kötü yaptıkları işleri düzeltme fırsatı sunacaktır. Yöneticilerin yaptıkları bu geri bildirimler ile çalışanların motivasyonları artacaktır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, hedef ve beklentileri yerine getirmelerini ve kendi kendilerini kontrol edebilmelerini sağlayacaktır (Doğan, 2003, s.34).

Günümüzde performansla ilgili geri bildirimler çeşitli modeller yardımıyla yapılmaktadır. Bununla birlikte her örgütün kendisine en uygun olan performans değerlendirme modelini uygulaması, performansların en adil ve güvenilir değerlendirilmesi için önemlidir. Çalışanların, performans değerlendirme sistemine karşı artan güvenleri, performanslarının artmasını sağlayacaktır (Koç, 2008, s.13).

2.2.4 Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süresince örgütlerin başarılı olabilmesi ve istenilen yararın sağlanabilmesi için belirli bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütün ve çalışanların bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler (Barutçugil, 2002, s.401):

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sürecinin var olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- Personelin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- Personelin sadece çalışmasının değil tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- Personelin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- Personelin kendine güven derecesinin yüksek olması,
- Personelin dinleme ve geribildirim alabilme yeteneğine sahip olması,
- Personelin eyleme dönük olması, şeklinde sıralanabilir.

Personel güçlendirme süresinin etkili ve başarılı olabilmesi için bilginin paylaşılması oldukça önemlidir. Örgütün vizyon, misyon ve hedeflerinden habersiz olan çalışanların güçlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle performans güçlendirme sürecinde mutlaka bilgi akışının tam ve doğru olarak sağlanması gerekmektedir. Personelin örgüt amaç ve hedeflerinden haberdar olması ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması önemlidir.

Barutçugil (2002, s.402-403)'e göre personel güçlendirme sürecini engelleyen ve çalışanların bu süreçte başarısız olmasına neden olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel faktörler: Belirli bazı örgütsel değişimler, transferler, riskli girişimler, yoğun rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri, aşırı düzeyde merkezci yönetilen örgütsel kaynaklar güçlendirme sürecini zorlaştırır.
- Yönetici tarzı: Aşırı kontrole dayalı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanma şeklinde kendini gösteren olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerinde odaklanma şeklinde tutarsız davranışlar güçlendirmenin önündeki diğer engellerdir.

- Ödüllendirme sistemleri: Düzensiz, subjektif değerlemelere açık ödüllendirmeler, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü ve ödüllendirmenin olmaması da güçlendirmeyi engeller.
- İş tasarımı: Güçlendirmenin önündeki diğer bir engel de uygun olmayan iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği ve gerçekçi olmayan hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardan bazılarıdır.

Tablo 2.2 Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Psikolojik güçsüzlüğe yol açan durumlar	Yönetimsel strateji ve teknikleri kullanma	Astlara öz-etkililik bilgisi sağlamak	Astın güçlendirme deneyiminin sonucu	Davranışsal Etkiler
-Örgütsel faktörler -Denetim -Ödül sistemi -İşin doğası	-Katılımcı yönetim -Amaç belirleme -Geri besleme sistemleri -Model oluşturma -Beceri bazlı ödül -İş zenginleştirme	-Kazanılan bilgi -Empatik deneyim -Sözel ikna -Duygusal Canlandırma	Çaba performans beklentisinin ya da bireysel etkinlik inancının güçlenmesi	Hedefleri başarmak için kararlı davranışı başlatma/ısrar etme

Personel güçlendirme ve personel güçlendirme aşamaları çeşitli yazarlar tarafından farklı olgularla sınırlandırılmıştır. Conger ve Kanungo (1998, s.475)'ya göre güçlendirme süresi ve güçlendirme sürecine ilişkin unsurlar beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar Tablo 2.2'deki gibidir.

Conger ve Kanungo (1998, s.475) da performans güçlendirme aşamalarını belirtmişlerdir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi ele alınmıştır:

- Birinci Aşama: Güçsüzlüğe neden olan faktörlerle ilgili tanının konmasıdır. Bu aşamada denetim, ödüllendirme sistemi ve işin doğası ile nitelendirilir.
- İkinci Aşama: Yöneticilerin kullanacağı güçlendirici uygulamalar ortaya çıkar. Bu stratejilerin istihdamı sadece güçsüzlüğün dış etkenlerini ortadan kaldırmak için değil emredileni kendi yeterli faktörler ile temin etmeyi amaçlar.
- Üçüncü Aşama: Güçsüzlüğe neden olan faktörler aktif olmayan başarı, inandırma, hayali deneyim ve duygular ile gerçekleştirilecektir.
- Dördüncü Aşama: Yapılan uygulamaların sonucunda çalışan kendini çabalayarak, performans değerlendirmesiyle ve kendi etkinliğine inanarak güçlenmeyi hisseder.
- Beşinci Aşama: Güçlendirmenin davranışsal boyutları izlenecektir.

2.2.5 Personel Güçlendirmeye Duyulan İhtiyacın Sebepleri

Personel güçlendirme ile örgüt başta olmak üzere yönetimin ve çalışanların elde edecekleri faydalar artacaktır. Doğan (2003, s.1996)'na göre personel güçlendirmenin örgüt için bir ihtiyaçtır. Örgütler aşağıdaki nedenlerden dolayı personel güçlendirme ihtiyacı duyarlar:

- Personel güçlendirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.
- Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır.
- Personel güçlendirme ile personellerin inisiyatif kullanma becerileri geliştirilebilir.
- Personeli güçlendirme kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.
- Personel güçlendirmede personel gerektiğinde yardım talep edebilir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yönedir (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz vb.).
- Personel güçlendirme hedefe ulaştırır.
- Personel güçlendirme sorun çözmeyi geliştirir.
- Personel güçlendirmede personellerin işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.

Baltaş (2001, s.145)'a göre ise personel güçlendirmenin örgüt için ihtiyaç olmasının sebeplerini şu şekilde belirtmiştir:

- İş veriminin yükselmesi,
- Bireyler kendi sorumluluğunu üstlendiğinden işlerin belirli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- Personelin daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- Personelin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkması,
- Yüksek derecede işbirliği ve ekip çalışması,
- İş tatmininin yüksek düzeye çıkması,
- Kurum yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması,
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajıdır.

2.2.6 Personel Güçlendirme İle Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Küreselleşen dünyamızda artan rekabet koşulları işletmelerin personel güçlendirme kavramına daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanlara

daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve çalışanlar işin sonucunda da sorumlu olmaktadır. Bu durum çalışanların işlerine daha fazla özen göstermelerini sağlamaktadır. Çalışanlar sorumluluklarla birlikte iş ortamında daha fazla inisiyatif alacaklar ve örgüt içindeki etkinlikleri artacaktır. Böylece çalışanların örgütle olan ilişkileri artacak ve örgüt desteği algıları yükseltecektir (Barutçugil, 2002, s.398).

Personel güçlendirme kavramı, personelin motivasyon anlamında güçlenmesini kapsamaktadır. Geleneksel anlayışta çalışanlar, sıkı kontrol, katı cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme sistemine göre çalışmaktaydılar. Ancak değişen dünyamızda çalışanların motivasyonları önem kazanmıştır. Çalışma ortamları daha esnek ve işle ilgili birlik duygusu barındırmaktadır. Bu durum yönetim ve çalışanlar arasındaki bağı arttırmaktadır. Çalışanlar ve örgüt arasında sağlanan bu bağ, çalışanların örgüt desteği algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Doğan, 2003, s.26).

İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar arasında bağığın olması gerekmektedir. Ancak personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için örgüte uygun olan destek türünün belirlenmesi önemlidir. Örgütte çalışanlara verilen destek sınırlarının belirlenmesi hem çalışanlar için hem de yöneticiler açısından önemlidir. Her çalışan işle ilgili aynı sorumluluğu almak istemez. Bu durum işletmelerin hem çalışanlar için hem de örgüt için doğru personel güçlendirmesini yapmasını gerektirmektedir. Doğru ve verimli olarak yapılan personel güçlendirmesi, çalışanların örgüt desteği algılarını yükseltecektir (Doğan, 2003, s.114).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin kendilerini geliştirmek istemesi ve çalışanların sürekli olarak gelişime ihtiyaç duymaları ile birlikte çoğu insan kaynakları uygulamaları örgütler tarafından uygulanmaya başlanmış ve bunun sonucunda çalışanların örgüt tarafından verilen destek algılamaları oluşmaya başlamıştır. Yapılan literatür incelemelerinde iş rotasyonu ve personel güçlendirmenin, algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisine değinilmiş ve bu değişkenler arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiş olup, bu araştırma ile Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesindeki iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların algıladıkları örgütsel destekleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma, daha sonraları aynı konu üzerine yapılacak bir araştırma için örnek teşkil etmesi ve bu araştırmalara yardımcı olabilmesi bakımından önemlidir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada hedef kitle olarak Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesindeki çalışanlar seçilmiştir. Araştırmanın sadece Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesi ile sınırlanmış olması, bu oteller dışında çalışan bireyler için genelleştirilmesi konusunda temkinli yaklaşılması düşünüldüğünden araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

3.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde çalışan toplam 3121 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninden tesadüfi örnekleme yöntemi ile 450 katılımcı seçilmiştir. 5 gün içerisinde her otele birer gün ayrılarak örneklem grubuna ölçekler dağıtılmış ve aynı gün içerisinde toplanmış, toplanan bu ölçeklerden 411 tanesi katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Doldurulan anket oranı %91,33’tür. Doldurulan bu

anketlerden 7 tanesinde eksiklikler bulunduğundan analize tabi tutulan anket sayısı 404 olmuştur.

Tablo 3.1 Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü

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

“Krejic ve Morgan (1970), değerlendirmelerin oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin genel bir tablo önermişlerdir. Gay (1996) ve Sekaran (2003) bu tablonun, örneklem büyüklüğünü etkileyen belirleyici faktörlerin (örnekleme hatası, güven düzeyi ve oranlar) dikkate alınmasıyla evreni temsil yeteneğine sahip ideal bir tablo olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu tablo, güven düzeyi %95; örneklem hatası $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için aşağıda (Tablo 3.1) verilmiştir.” (Ural ve Kılıç, 2006, s.47).

Yukarıdaki verilere dayanarak 3121 olan evren büyüklüğüne karşılık 404 olan örneklem büyüklüğü için %95 güvenilirlikle işlem yapılabilineceği görülmüştür.

3.3.2 Verilerin Toplanması ve Çalışma Alanı

Araştırmanın literatür kısmında tez, makale, kitap, internet vb. kaynaklardan yararlanılmış, konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Uygulama kısmında ise anket metoduyla veriler toplanmıştır.

Çalışmanın evrenini Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesi oluşturmaktadır.

3.3.3 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak; 4 bölümden oluşan ölçme araçları kullanılmıştır. Bu bölümler sırasıyla “Kişisel Bilgi Formu”, “İş Rotasyonu Envanteri”, “Personel Güçlendirme Envanteri” ve “ Örgütsel Destek Envanteri” olarak bölümlendirilmiştir.

3.3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Form; ölçeği dolduran katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, ünvanı, eğitim durumu, görevi, gelir durumu ve kıdem düzeyleri ile ilgili bilgileri içermektedir.

3.3.3.2 İş Rotasyonu Envanteri

İş rotasyonu envanterinde araştırmacı tarafından geliştirilen 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım,4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

3.3.3.3 Personel Güçlendirme Envanteri

Personel güçlendirme envanterinde Pelit (2008) tarafından hazırlanan 27 sorunun 9 tanesinden faydalanılarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

3.3.3.4 Örgütsel Destek Envanteri

Örgütsel destek envanterinde Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından hazırlanan 36 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin cevapları, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

3.4 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde güvenilirlik analizi, katılımcıların demografik özellikleri ve hipotezlere ilişkin analizler hakkında bilgiler verilmektedir.

3.4.1 Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında (Cronbach) Alfa Katsayısı değeri kullanılmıştır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Kalaycı, 2010, s.405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

İş rotasyonu envanterinin güvenilirlik katsayısı 0.706 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin literatürde kabul gören 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve yukarıdaki bilgiler sayesinde oldukça güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.735 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin literatürde kabul gören 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve yukarıdaki bilgiler sayesinde oldukça güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek envanterinin güvenilirlik katsayısı 0.964 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin literatürde kabul gören 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve yukarıdaki bilgiler sayesinde yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler istatistikî paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur.

3.4.2 Katılımcıların Demografik Profiline İlişkin Tanımlayıcı Analizler

Bu bölümde ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, ünvanlarına/pozisyonlarına, öğrenim durumlarına, gelir durumlarına, çalıştıkları departmanlara, halihazırda çalıştıkları oteldeki kıdem durumlarına ve sektördeki genel kıdem durumlarına ilişkin bilgiler yer almakta ve ayrıca bu bilgiler tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların 179'unun (%44,3) kadın, 225'inin (%55,7) erkek olduğu,

Medeni durum değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde 165 kişinin (%40,8) evli, 239 kişinin (%59,2) bekar olduğu,

Yaş değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde 88 kişinin (%21,8) 21–25 yaş arası, 107 kişinin (%26,5) 26–30 yaş arası, 114 kişinin (%28,2) 31–35 yaş arası, 64 kişinin (%15,8) 36–

40 yaş arası, 25 kişinin (%6,2) 31–35 yaş arası, 6 kişinin (%1,5) 45 ve üzeri yaş arası grubunda olduğu,

Ünvan değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde 16 kişinin (%4) departman müdürü, 44 kişinin (%10,9) departman müdür yardımcısı, 344 kişinin (%85,1) şef ya da diğer çalışan olduğu,

Öğrenim durumuna göre katılımcılar incelendiğinde 15 kişinin (%3,7) ilkokul, 85 kişinin (%21,0) ortaokul/ lise, 141 kişinin (%34,9) ön lisans, 135 kişinin (%33,4) lisans ve 28 kişinin (%6,9) yüksek lisans düzeyi eğitim aldığı,

Gelir durumuna göre katılımcılar incelendiğinde 42 kişinin (%10,4) 1000 TL ve altı, 287 kişinin (%68,33) 1001 TL ile 2000 TL arası, 67 kişinin (%16,6) 2001 TL ile 3000 TL arası ve 8 kişinin (%2,0) 3001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu,

Departman değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde 31 kişinin (%7,7) insan kaynakları departmanında, 140 kişinin (%34,7) yiyecek içecek departmanında, 14 kişinin (%3,5) kat hizmetleri departmanında, 109 kişinin (%27,7) ön büro departmanında, 22 kişinin (%5,4) halkla ilişkiler departmanında, 19 kişinin (%4,7) satış pazarlama departmanında, 41 kişinin (%10,1) mutfak departmanında, 28 kişinin (%6,9) diğer departmanlarda çalıştığı,

Çalıştığı oteldeki kıdem değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde 27 kişinin (%6,7) 1 yıldan az, 139 kişinin (%34,4) 1–5 yıl, 181 kişinin (%44,8) 6–10 yıl, 29 kişinin (%7,2) 11–15 yıl, 28 kişinin (%6,9) 15 yıl üzeri kıdeme sahip olduğu,

Sektördeki kıdem durumuna göre katılımcılar incelendiğinde 164 kişinin (%40,6) 1 yıldan az, 162 kişinin (%40,1) 1–5 yıl arası, 67 kişinin (%16,6) 6–10 yıl arası, 6 kişinin (%1,5) 11–15 yıl arası, 5 kişinin (%1,2) 15 yıl üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken		n	%	Değişken		n	%	
Cinsiyet	Kadın	179	44,3	Medeni Durum	Evli	165	40,8	
	Erkek	225	55,7		Bekar	239	59,2	
Unvan	Departman Müdürü	16	4,0	Departman	İnsan Kay.	31	7,7	
	Dep.Müd.Yardımcısı	44	10,9		Yiyecek İçecek	140	34,7	
	Şef ya da Diğer	344	85,1		Kat Hizmetleri	14	3,5	
Gelir	1000 TL ve altı	42	10,4		Ön büro	109	27,0	
	1001 TL - 2000 TL	287	71,0		Halkla İlişkiler	22	5,4	
	2001 TL - 3000 TL	67	16,6		Satış Pazarlama	19	4,7	
	3001 TL ve üzeri	8	2,0		Mutfak	41	10,1	
Yaş	21-25 yaş	88	21,8		Eğitim Durumu	İlkokul	15	3,7
	26-30 yaş	107	26,5			Ortaokul/Lise	85	21,0
	31-35 yaş	114	28,2			Ön Lisans	141	34,9
	36-40 yaş	64	15,8	Lisans		135	33,4	
	41-45 yaş	25	6,2	Lisans Üstü		28	6,9	
Oteldeki Kıdem	1 yıldan az	164	40,6	Sektördeki Kıdem	1 yıldan az	27	6,7	
	1-5 yıl	162	40,1		1-5 yıl	139	34,4	
	6-10 yıl	67	16,6		6-10 yıl	181	44,8	
	11-15 yıl	6	1,5		11-15 yıl	29	7,2	
	15 yıl üzeri	5	1,2		15 yıl üzeri	28	6,9	
Toplam		404	100	Toplam		404	100	

3.4.3 Ölçeklere Ait Önermelerin Ortalamaları

Bu bölümde iş rotasyonu, personel güçlendirme ve örgütsel destek ölçeklerine ait önermelerin ortalaması bulgularına ve bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.3 Katılımcıların İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşleri

	n	A.O.	S.S.
İş Rotasyonu	404	3,8465	1,06299
Personel Güçlendirme	404	2,1194	0,49739
Örgütsel Destek	404	3,2261	1,0313

Katılımcıların iş rotasyonu, personel güçlendirme ve örgütsel destek düzeyine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucu en fazla değer ortalamasının iş rotasyonunda olduğu görülmüştür. İş rotasyonu ölçeğinin 5 önermeden oluşan genel ortalaması 3,84'dür. Bu oran katılımcıların bu önermelere karşı genel olarak katılım içinde olduklarını ortaya koymaktadır. Personel güçlendirmeye ölçeğinin 9 önermeden oluşan genel ortalaması 2,11'dir. Bu oran katılımcıların önermelere genel olarak katılmadıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel

destek ölçeğinin 36 sorudan oluşan genel ortalaması ise 3,22'dir. Bu oran katılımcıların önermelere karşı genel olarak kararsız görüş sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.4 İş Rotasyonu Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalamaları

Önermeler	n	A.O.	S.S.
İŞR1	404	3,9653	1,3193
İŞR2	404	4,3267	1,0968
İŞR3	404	3,5248	1,6070
İŞR4	404	3,4921	1,5105
İŞR5	404	4,2574	1,9619

Tablo 3.4'teki bulgulara göre çalışanlar, farklı işleri yapabilmenin motivasyonlarını arttırdığını (İŞR2), işletmelerinin farklı bölümlerde çalışmaları hususunda esneklik sağladığını (İŞR5), farklı işlerde çalışmanın da becerilerini arttırdığını ifade etmişlerdir (İŞR1). Ayrıca, farklı departmanlarda çalışmanın bölümler arası iletişim kurma yeteneğini de arttırdığını (İŞR3) ve iş rotasyonu sayesinde işlerindeki monotonluğun azaldığını (İŞR4) düşünmektedirler.

Tablo 3.5 Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalamaları

Önermeler	n	A.O.	S.S.
PGÜÇ1	404	2,0911	0,8688
PGÜÇ2	404	2,5099	0,8047
PGÜÇ3	404	2,3416	0,8782
PGÜÇ4	404	2,2475	0,9066
PGÜÇ5	404	2,0594	0,9589
PGÜÇ6	404	1,7871	0,9234
PGÜÇ7	404	1,3317	0,7072
PGÜÇ8	404	2,1163	0,9205
PGÜÇ9	404	2,2970	0,9216

Tablo 3.5'deki bulgulara göre çalışanlar, işle ilgili karşılaşılan sorunlarda (müdahale edilmesi gerekli olan durumlarda) doğrudan müdahale etme yetkilerinin olmadığını (PGÜÇ1), yetki alanlarında gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde sorumluluğun kendilerine bırakılmadığını (PGÜÇ2), yaptıkları işlerin kontrol sürecine dahil edilmediklerini (PGÜÇ3), işleriyle ilgili kararlarda katkılarına başvurulmadığını (PGÜÇ4), müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması adına fikir geliştirme hususunda teşvik edilmediklerini (PGÜÇ5), işlerini yaparken "acaba hata yapar mıyım" anlayışından uzaklaştırıcı yönde motive edilmediklerini (PGÜÇ6), işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları araç-gereç gibi kaynakların teminine özen gösterilmediğini

(PGÜÇ7), işletmede takım ruhunun oluşturulmadığını (PGÜÇ8) ve işleriyle işle ilgili hedef belirleme de yöneticilerinin yardımcı olmadığını (PGÜÇ9) düşünmektedirler.

Tablo 3.6 Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalamaları

Önermeler	n	A.O.	S.S.
ÖDES1	404	3,4827	1,3577
ÖDES2	404	3,2921	1,3764
ÖDES3	404	3,6386	1,4309
ÖDES4	404	3,4307	1,4869
ÖDES5	404	3,4059	1,5316
ÖDES6	404	3,8738	1,4041
ÖDES7	404	3,9876	1,5100
ÖDES8	404	3,9059	1,5389
ÖDES9	404	3,9381	1,5088
ÖDES10	404	4,0050	1,4522
ÖDES11	404	3,8936	1,4233
ÖDES12	404	4,1832	1,3200
ÖDES13	404	4,1411	1,4237
ÖDES14	404	4,2079	1,3573
ÖDES15	404	2,5025	1,5280
ÖDES16	404	2,8861	1,6376
ÖDES17	404	2,8960	1,6443
ÖDES18	404	2,9010	1,6431
ÖDES19	404	2,5644	1,5524
ÖDES20	404	2,7624	1,8242
ÖDES21	404	3,0371	1,7042
ÖDES22	404	3,0371	1,7555
ÖDES23	404	2,9604	1,7019
ÖDES24	404	2,8119	1,6668
ÖDES25	404	2,9505	1,5649
ÖDES26	404	2,7525	1,4482
ÖDES27	404	3,0000	1,4709
ÖDES28	404	3,1807	1,5271
ÖDES29	404	3,1881	1,5797
ÖDES30	404	3,1510	1,6277
ÖDES31	404	2,8317	1,6525
ÖDES32	404	2,3267	1,4132
ÖDES33	404	2,8465	1,5244
ÖDES34	404	2,8218	1,5233
ÖDES35	404	2,9233	1,6690
ÖDES36	404	2,4257	1,6512

Tablo 3.6'daki bulgulara göre çalışanlar, işletme kariyerlerinin geri kalan kısmında işletmeye çok az şey kazandıracıklarına (ÖDES15), eğer geçici olarak işten çıkarılacak olsalar tekrar işe alınmayacaklarına (ÖDES19), işletmenin hak ettikleri ücreti ödemede ilgisiz olduğuna (ÖDES32), yöneticilerinin bu işletmenin bir parçası oldukları için kendileriyle gurur duyduklarına (ÖDES36) katılmadıklarını düşünmektedirler. Çalışanlar, eğer çalıştıkları

işletmenin daha düşük ücretle çalışacak birini bulması halinde yerlerine onları alacağı (ÖDES2), çalıştıkları işletmede terfi için kendilerine çok az fırsat tanındığı (ÖDES16), işlerini en iyi şekilde yapsalar bile işletme tarafından bunun farkedilmediği (ÖDES17), çalıştıkları işletmede iş koşullarını değiştirmek için mantıklı taleplerin onaylandığı (ÖDES18), özel bir iyiliğe ihtiyaçları olduğunda çalıştıkları işletmenin kendilerine yardım etmeye istekli olduğu (ÖDES20), işteki tatminlerinin çalıştıkları işletme tarafından dikkate alındığı (ÖDES21), fırsat olduğu takdirde çalıştıkları işletmenin kendilerini istismar edeceği (ÖDES22), çalıştıkları işletmenin kendilerine çok az ilgi gösterdiği (ÖDES23), işten çıkmaya karar verdikleri zaman çalıştıkları işletmenin işte kalmaları için kendilerini ikna etmeye çalıştığı (ÖDES24), çalıştıkları işletme tarafından görüşlerinin önemsendiği (ÖDES25), çalıştıkları işletmenin kendilerini işe alma konusunda hata ettini düşünmesi (ÖDES26), işteki başarılarıyla gurur duyulduğu (ÖDES27), çalıştıkları işletmenin çalışandan çok kar etmeyi daha önemsendiği (ÖDES28), işlerini zamanında bitiremediklerinde bu durumun çalıştıkları işletme tarafından anlayışla karşılanacağı (ÖDES29), çalıştıkları işletmenin iyi bir kar elde etmesi halinde maaşları arttıracığı (ÖDES30), çalıştıkları işletmenin, kendi işlerini herhangi birinde kendileri kadar iyi yapabileceğini düşündüğü (ÖDES31), çalıştıkları işletmenin işlerini olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalıştığı (ÖDES33), uzman oldukları işin/görevlerin kendilerine verildiği (ÖDES34), çalıştıkları işin ortadan kalkması durumunda işletmenin kendilerini başka bir işe transfer etmek yerine işten çıkarmayı tercih edeceği (ÖDES35) hususlarında kararsız kalmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar, işletmenin iyiliği için olan katkılarına çalıştıkları işletmenin değer verdiğini (ÖDES1), çalıştıkları işletmede gösterdikleri ekstra çabaların takdir edildiğini (ÖDES3), çalıştıkları işletmenin kendi fikir ve değerlerine saygı gösterdiğini (ÖDES4), çalıştıkları işletmede şikayetlerinin göz ardı edildiğini (ÖDES5), uzun süreli devamsızlıklarının anlayışla karşılandığını (ÖDES6), çalıştıkları işletmede kendilerini etkileyecek kararlar alınırken, kendi yararlarının göz önünde bulundurulduğunu (ÖDES7), bir problemleri olduğunda çalıştıkları işletmenin yardım için hazır olduğunu (ÖDES8), çalıştıkları işletmenin çalışanların çıkarlarını gözettiğini (ÖDES9), işlerini en iyi bir şekilde yapabilmek için çalıştıkları işletmenin elinden geleni yaptığını (ÖDES10), çalıştıkları işletmenin kişisel problemlerden kaynaklanan devamsızlığa anlayış gösterdiğini (ÖDES11), çalıştıkları işletmenin, yaptıkları işi yapmak için daha etkili bir yol bulduğunda kendi yöntemleri ile değiştireceğini (ÖDES12), çalıştıkları işletmenin art niyetsiz hataları affettiğini (ÖDES13), performanslarında çok az bir düşüş olması durumunda çalıştıkları işletmenin kendilerini değiştirmek isteyeceğini (ÖDES14) düşünmektedirler.

3.5 Hipotezlere İlişkin Analizler

Bu bölümde t-testi, ANOVA testi ve regresyon analizine ilişkin bulgulara ve bu bulguların yorumlarına ilişkin bilgilere verilmektedir.

3.5.1 T-Testi Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların iş rotasyonu, personel güçlendirme ve örgütsel destek düzeylerine ilişkin görüşlerine göre medeni durum ve cinsiyete göre farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testileri yapılmıştır.

H1: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.7 Katılımcıların Medeni Duruma Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	A.O.	S.S.	T	p
İş Rotasyonu	Evli	165	3,8800	1,01664	,525	,600
	Bekar	239	3,8234	1,09535		
Personel Güçlendirme	Evli	165	2,1320	,50062	,423	,672
	Bekar	239	2,1106	,49602		
Örgütsel Destek	Evli	165	3,1906	1,05571	-,574	,566
	Bekar	239	3,2506	1,01566		

Medeni durum değişkenine göre yapılan t-testi sonucunda;

Evli çalışanlar (A.O.= 3,8800; S.S.= 1,01664) ve bekar çalışanların (A.O.= 3,8234; S.S.= 1,09535) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($t=0,525$; $p=0,600>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.7'deki sonuçlara göre H1 hipotezi reddedilmektedir.

Evli çalışanlar (A.O.= 2,1320; S.S.= 0,50062) ve bekar çalışanların (A.O.= 2,1106; S.S.= 0,49602) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine

göre ($t= 0,525$; $p= 0,600>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.7'deki sonuçlara göre H2 hipotezi reddedilmektedir.

Evli çalışanlar (A.O.= 3,1906; S.S.= 1,05571) ve bekar çalışanların (A.O.= 3,2506; S.S.= 1,01566) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($t= -0,574$; $p= 0,566>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.7'deki sonuçlara göre H3 hipotezi reddedilmektedir.

H4: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.8 Katılımcıların Cinsiyete Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	A.O.	S.S.	T	p
İş Rotasyonu	Kadın	179	3,9207	1,05221	1,251	,212
	Erkek	225	3,7876	1,07014		
Personel Güçlendirme	Kadın	179	2,1186	,50953	-,029	,977
	Erkek	225	2,1200	,48866		
Örgütsel Destek	Kadın	179	3,2176	1,01870	-,148	,883
	Erkek	225	3,2328	1,04349		

Cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonucunda;

Kadın çalışanlar (A.O.= 3,9207; S.S.= 1,05221) ve erkek çalışanların (A.O.= 3,7876; S.S.= 1,07014) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($t= -0,029$; $p= 0,212>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.8'deki sonuçlara göre H4 hipotezi reddedilmektedir.

Kadın çalışanlar (A.O.= 2,1186; S.S.= 0,50953) ve erkek çalışanların (A.O.= 2,1200; S.S.= 0,48866) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($t= 0,525$; $p= 0,977>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.8'deki sonuçlara göre H5 hipotezi reddedilmektedir.

Kadın çalışanlar (A.O.= 3,2176; S.S.= 1,01870) ve erkek çalışanların (A.O.= 3,2328; S.S.= 1,04349) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($t=-0,148$; $p= 0,883>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.8'deki sonuçlara göre H6 hipotezi reddedilmektedir.

3.5.2 ANOVA Testi Bulguları

Bu bölümde, Antalya'da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde çalışan katılımcıların iş rotasyonu, personel güçlendirme ve örgütsel destek düzeylerine ilişkin görüşlerine göre yaş grupları arasında, ünvan grupları arasında, öğrenim durumları arasında, gelir düzeyleri arasında, departmanları arasında, oteldeki kıdemleri arasında ve sektördeki kıdemleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ayrı ayrı ANOVA testi analizleri yapılmıştır.

Tablo 3.9 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Yaş	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	21-25 yaş	88	3,8795	,94079	1,085	,368
	26-30 yaş	107	3,9533	1,08283		
	31-35 yaş	114	3,7123	1,17497		
	36-40 yaş	64	3,8656	,99908		
	41-45 yaş	25	3,9840	1,01967		
	45 ve üzeri	6	3,2333	,90701		
Personel Güçlendirme	21-25 yaş	88	2,1338	,49951	,776	,568
	26-30 yaş	107	2,0966	,53398		
	31-35 yaş	114	2,1706	,51487		
	36-40 yaş	64	2,0868	,38818		
	41-45 yaş	25	2,0844	,51946		
	45 ve üzeri	6	1,8333	,42017		
Örgütsel Destek	21-25 yaş	88	3,1468	1,07387	1,781	,116
	26-30 yaş	107	3,1264	1,01668		
	31-35 yaş	114	3,3869	1,05295		
	36-40 yaş	64	3,1953	1,01824		
	41-45 yaş	25	3,4578	,81666		
	45 yaş ve üzeri	6	2,4722	,74370		

H7: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yaş değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

21-25 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,8795; S.S.= 0,94079), 26-30 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,9533; S.S.= 1,08283), 31-35 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,7123; S.S.= 1,17497), 36-40 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,8656; S.S.= 0,38818), 41-45 yaş arası çalışanlar (A.O.= 2,0844; S.S.= 0,99908) ve 45 yaş ve üzeri çalışanların (A.O.= 3,2333; S.S.= 0,90701) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 1,085$; $p= 0,368 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.9'daki sonuçlara göre H7 hipotezi reddedilmektedir.

21-25 yaş arası çalışanlar (A.O.= 2,1338; S.S.= 0,49951), 26-30 yaş arası çalışanlar (A.O.= 2,0966; S.S.= 0,53398), 31-35 yaş arası çalışanlar (A.O.= 2,1706; S.S.= 0,51487), 36-40 yaş arası çalışanlar (A.O.= 2,0868; S.S.= 0,38818), 41-45 yaş arası çalışanlar (A.O.= 2,0844; S.S.= 0,51946) ve 45 yaş ve üzeri çalışanların (A.O.= 1,8333; S.S.= 0,42017) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 0,776$; $p= 0,568 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.9'daki sonuçlara göre H8 hipotezi reddedilmektedir.

21-25 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,1468; S.S.= 1,07387), 26-30 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,1264; S.S.= 1,01668), 31-35 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,3869; S.S.= 1,05295), 36-40 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,1953; S.S.= 1,01824), 41-45 yaş arası çalışanlar (A.O.= 3,4578; S.S.= 0,81666) ve 45 yaş ve üzeri çalışanların (A.O.= 2,4722; S.S.= 0,74370) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 1,781$; $p= 0,116 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle tablo 3.9'daki sonuçlara göre H9 hipotezi reddedilmektedir.

H10: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.10 Katılımcıların Ünvan Gruplarına Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Unvan	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	Departman Müdür	16	3,8500	,61752	,005	,995
	Departman Müdür Yard.	44	3,8318	,99295		
	Ara Yönetici ya da diğer	344	3,8483	1,08963		
Personel Güçlendirme	Departman Müdür	16	2,1111	,47315	,021	,979
	Departman Müdür Yard.	44	2,1061	,41571		
	Ara Yönetici ya da diğer	344	2,1214	,50911		
Örgütsel Destek	Departman Müdür	16	2,7882	1,23353	2,854	,059
	Departman Müdür Yard.	44	3,0057	,84140		
	Ara Yönetici ya da diğer	344	3,2746	1,03772		

Ünvan değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

Departman müdürü (A.O.= 3,8500; S.S.= 0,61752), departman müdür yardımcısı (A.O.= 3,8318; S.S.= 0,99295) ve şef ya da diğer çalışanların (A.O.= 3,8483; S.S.= 1,08963) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 0,005; p= 0,995>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.10'daki sonuçlara göre H10 hipotezi reddedilmektedir.

Departman müdürü (A.O.= 2,1111; S.S.= 0,47315), departman müdür yardımcısı (A.O.= 2,1061; S.S.= 0,41571) ve şef ya da diğer çalışanların (A.O.= 2,1214; S.S.= 0,50911) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 0,005; p= 0,995>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.10'daki sonuçlara göre H11 hipotezi reddedilmektedir.

Departman müdürü (A.O.= 2,7882; S.S.= 1,23353), departman müdür yardımcısı (A.O.= 3,0057; S.S.= 0,84140) ve şef ya da diğer çalışanların (A.O.= 3,2746; S.S.= 1,03772) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 2,854; p= 0,059>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.10'daki sonuçlara göre H12 hipotezi reddedilmektedir.

H13: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H14: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H15: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.11 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Eğitim	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	İlkokul	15	3,3067	1,25554	2,046	,087
	Ortaokul/Lise	85	3,8400	1,19992		
	Ön Lisans	141	3,9773	,89669		
	Lisans	135	3,8341	1,04996		
	Lisans Üstü	28	3,5571	1,26064		
Personel Güçlendirme	İlkokul	15	2,0963	,44813	,491	,743
	Ortaokul/Lise	85	2,1556	,45658		
	Ön Lisans	141	2,1292	,50790		
	Lisans	135	2,1119	,53174		
	Lisans Üstü	28	2,0079	,42545		
Örgütsel Destek	İlkokul	15	3,2019	1,05709	4,192	,002**
	Ortaokul/Lise	85	3,3601	,89461		
	Ön Lisans	141	3,4312	,99967		
	Lisans	135	2,9856	1,13181		
	Lisans Üstü	28	2,9583	,79185		

** p < 0,05

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

İlkokul mezunu çalışanlar (A.O.= 3,3067; S.S.= 1,25554), ortaokul/lise mezunu çalışanlar (A.O.= 3,8400; S.S.= 1,19992), önlisans mezunu çalışanlar (A.O.= 3,9773; S.S.= 0,89669), lisans mezunu çalışanlar (A.O.= 3,8341; S.S.= 1,04996) ve lisans üstü mezunu çalışanların (A.O.= 3,5571; S.S.= 1,26064) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 2,046; p= 0,087>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.11'deki sonuçlara göre H13 hipotezi reddedilmektedir.

İlkokul mezunu çalışanlar (A.O.= 2,0963; S.S.= 0,44813), ortaokul/lise mezunu çalışanlar (A.O.= 2,1556; S.S.= 0,45658), önlisans mezunu çalışanlar (A.O.= 2,1292; S.S.= 0,50790),

lisans mezunu çalışanlar (A.O.= 2,1119; S.S.= 0,53174)ve lisans üstü mezunu çalışanların (A.O.= 2,0079; S.S.= 0,42545) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 0,491; p= 0,743>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.11'deki sonuçlara göre H14 hipotezi reddedilmektedir.

İlkokul mezunu çalışanlar (A.O.= 3,2019; S.S.= 1,05709), ortaokul/lise mezunu çalışanlar (A.O.= 3,3601; S.S.= 0,89461), önlisans mezunu çalışanlar (A.O.= 3,4312; S.S.= 0,99967), lisans mezunu çalışanlar (A.O.= 2,9856; S.S.= 1,13181)ve lisans üstü mezunu çalışanların (A.O.= 2,9583; S.S.= 0,79185) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 4,192; p= 0,002<0,05) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (p<0,05) olduğu için çalışanların örgütsel desteğe ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan gelir gruplarını belirlemek için LSD testi yapılmış ve bu test sonucuna göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Ön lisans eğitime sahip çalışanların lisans eğitime sahip çalışanlara göre (p= 0,003<0,05) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Bu nedenle tablo 3.11'deki sonuçlara göre H15 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.12 Katılımcıların Gelir Durumuna Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Gelir	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	1000 TL altı	42	3,8333	1,04150	1,981	,116
	1001-2000 TL arası	287	3,9171	1,05032		
	2001- 3000 TL arası	67	3,5940	1,12760		
	3001 TL ve üzeri	8	3,5000	,82808		
Personel Güçlendirme	1000 TL altı	42	2,2354	,42519	3,329	,020**
	1001-2000 TL arası	287	2,1309	,49915		
	2001- 3000 TL arası	67	1,9718	,51587		
	3001 TL ve üzeri	8	2,3333	,38490		
Örgütsel Destek	1000 TL ve altı	42	3,4360	,92477	5,447	,001**
	1001-2000 TL arası	287	3,2913	1,03616		
	2001- 3000 TL arası	67	2,7722	1,00132		
	3001 TL ve üzeri	8	3,3819	,78015		

**p < 0,05

H16: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H17: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H18: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Gelir durumu değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

1000 TL altı gelire sahip çalışanlar (A.O.= 3,8333; S.S.= 1,04150), 1001-2000 TL arası gelire sahip çalışanlar (A.O.= 3,9171; S.S.= 1,05032), 2001- 3000 TL arası gelire sahip çalışanlar (A.O.= 3,5940; S.S.= 1,12760) ve 3001 TL ve üzerigelire sahip çalışanların (A.O.= 3,5000; S.S.= 0,82808) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 1,981; p= 0,116>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.12'deki sonuçlara göre H16 hipotezi reddedilmektedir.

1000 TL altı gelire sahip çalışanlar (A.O.= 2,2354; S.S.= 0,42519), 1001-2000 TL arası gelire sahip çalışanlar (A.O.= 2,1309; S.S.= 0,49915), 2001- 3000 TL arası gelire sahip çalışanlar (A.O.= 1,9718; S.S.= 0,51587) ve 3001 TL ve üzeri gelire sahip çalışanların (A.O.= 2,3333; S.S.= 0,38490) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 3,329; p= 0,020<0,05) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (p<0,05) olduğu için çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan gelir gruplarını belirlemek için LSD testi yapılmış ve bu test sonucuna göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- 1000 TL ve altı gelire sahip çalışanların 2001-3000 TL arası gelire sahip çalışanlara göre (p= 0,007<0,05) daha yüksek personel güçlendirme düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- 1001-2000 TL arası gelire sahip olanların 2001-3000 TL arası gelire sahip olanlara göre (p= 0,018<0,05) daha yüksek personel güçlendirme düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Bu nedenle tablo 3.12'deki sonuca göre H17 hipotezi kabul edilmektedir,

1000 TL altı gelire sahip çalışanlar (A.O.= 3,4360; S.S.= 0,92477), 1001-2000 TL arasıgelire sahip çalışanlar (A.O.= 3,2913; S.S.= 1,03616), 2001-3000 TL arası gelire sahip çalışanlar (A.O.= 2,7722; S.S.= 1,00132) ve 3001 TL ve üzeri gelire sahip çalışanların (A.O.= 3,3819; S.S.= 0,78015) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 5,447; p= 0,001<0,05) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (p<0,05) olduğu

için çalışanların örgütsel desteğe ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan gelir gruplarını belirlemek için LSD testi yapılmış ve bu test sonucuna göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- 1000 TL ve altı gelire sahip çalışanların 2001-3000 TL arası gelire sahip çalışanlara göre ($p= 0,004<0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir,
- 1001-2000 TL arası gelire sahip olanların 2001-3000 TL arası gelire sahip olanlara göre ($p= 0,001<0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Bu nedenle tablo 3.12'deki sonuçlara göre H18 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.13 Katılımcıların Departman Değişkenine Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Departman	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	İnsan Kaynakları	31	3,5806	1,16316	1,832	,080
	Yiyecek İçecek	140	4,0086	,99896		
	Kat Hizmetleri	14	4,4286	,59669		
	Ön Büro	109	3,6734	1,12864		
	Halkla İlişkiler	22	3,7273	,73691		
	Satış Pazarlama	19	3,8211	,99531		
	Mutfak	41	3,8098	1,18571		
	Diğer	28	3,8786	1,12393		
Personel Güçlendirme	İnsan Kaynakları	31	2,1792	,43098	,613	,745
	Yiyecek İçecek	140	2,1643	,51987		
	Kat Hizmetleri	14	2,1587	,38911		
	Ön Büro	109	2,0469	,48486		
	Halkla İlişkiler	22	2,1061	,48913		
	Satış Pazarlama	19	2,0819	,51432		
	Mutfak	41	2,1003	,51208		
	Diğer	28	2,1548	,53956		
Örgütsel Destek	İnsan Kaynakları	31	3,4086	1,02100	2,401	,020**
	Yiyecek İçecek	140	3,2865	1,09995		
	Kat Hizmetleri	14	3,9147	,66501		
	Ön Büro	109	3,0319	,99645		
	Halkla İlişkiler	22	3,2588	1,06947		
	Satış Pazarlama	19	3,6243	,78782		
	Mutfak	41	3,0047	,98443		
	Diğer	28	3,1617	,95853		

**p < 0,05

H19: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H20: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H21: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Departman değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

İnsan kaynakları departmanında çalışanlar (A.O.= 3,5806; S.S.= 1,16316), yiyecek-içecek departmanında çalışanlar (A.O.= 4,0086; S.S.= 0,99896), kat hizmetleri departmanında çalışanlar (A.O.= 4,4286; S.S.= 0,59669), ön büro departmanında çalışanlar (A.O.= 3,6734; S.S.= 1,12864), halkla ilişkiler departmanında çalışanlar (A.O.= 3,8211; S.S.= 0,73691), satış-pazarlama departmanında çalışanlar (A.O.= 3,5940; S.S.= 0,99531), mutfak departmanında çalışanlar (A.O.= 3,8098; S.S.= 1,18571) ve diğer departmanlarda çalışanların (A.O.= 3,8786; S.S.= 1,12393) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 1,832$; $p= 0,080 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.13'deki sonuçlara göre H19 hipotezi reddedilmektedir.

İnsan kaynakları departmanında çalışanlar (A.O.= 2,1792; S.S.= 0,43098), yiyecek-içecek departmanında çalışanlar (A.O.= 2,1643; S.S.= 0,51987), kat hizmetleri departmanında çalışanlar (A.O.= 2,1587; S.S.= 0,38911), ön büro departmanında çalışanlar (A.O.= 2,0469; S.S.= 0,48486), halkla ilişkiler departmanında çalışanlar (A.O.= 2,1061; S.S.= 0,48913), satış-pazarlama departmanında çalışanlar (A.O.= 2,0819; S.S.= 0,51432), mutfak departmanında çalışanlar (A.O.= 2,1003; S.S.= 0,51208) ve diğer departmanlarda çalışanların (A.O.= 2,1548; S.S.= 0,53956) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F = 0,613$; $p= 0,745 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.13'deki sonuçlara göre H20 hipotezi reddedilmektedir.

İnsan kaynakları departmanında çalışanlar (A.O.= 3,4086; S.S.=1,02100), yiyecek-içecek departmanında çalışanlar (A.O.= 3,2865; S.S.= 1,09995), kat hizmetleri departmanında çalışanlar (A.O.= 3,9147; S.S.= 0,66501), ön büro departmanında çalışanlar (A.O.= 3,0319; S.S.= 0,99645), halkla ilişkiler departmanında çalışanlar (A.O.= 3,2588; S.S.= 1,06947), satış-pazarlama departmanında çalışanlar (A.O.= 3,6243; S.S.= 0,78782), mutfak departmanında çalışanlar (A.O.= 3,0047; S.S.= 0,98443) ve diğer departmanlarda çalışanların (A.O.= 3,1617;

S.S.= 0,95853) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 2,401$; $p= 0,20 < 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($p < 0,05$) olduğu için çalışanların örgütsel desteğe ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan gelir gruplarını belirlemek için LSD testi yapılmış ve bu test sonucuna göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Kat hizmetleri bölümünde görev yapan çalışanların, yiyecek içecek departmanındaki çalışanlara göre ($p= 0,028 < 0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Kat hizmetleri bölümünde görev yapan çalışanların, ön büro departmanındaki çalışanlara göre ($p= 0,002 < 0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Kat hizmetleri bölümünde görev yapan çalışanların, mutfak departmanındaki çalışanlara göre ($p= 0,004 < 0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Kat hizmetleri bölümünde görev yapan çalışanların, diğer departmanlardaki çalışanlara göre ($p= 0,025 < 0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Satış Pazarlama bölümünde görev yapan çalışanların, mutfak departmanındaki çalışanlara göre ($p= 0,029 < 0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.
- Satış Pazarlama bölümünde görev yapan çalışanların, ön büro departmanındaki çalışanlara göre ($p= 0,020 < 0,05$) daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Bu nedenle tablo 3.13'deki sonuçlara göre H21 hipotezi kabul edilmektedir.

H22: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, mevcut oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H23: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, mevcut oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H24: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, mevcut oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.14 Katılımcıların Mevcut Oteldeki Kıdem Değişkenine Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Oteldeki Kıdem	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	1 yıldan az	164	3,8976	1,07612	1,091	,361
	1-5yıl	162	3,8716	1,04664		
	6-10 yıl	67	3,7463	1,04886		
	11-15 yıl	6	3,5667	,65013		
	15 yıl üzeri	5	3,0400	1,62727		
Personel Güçlendirme	1 Yıldan az	164	2,1199	,53803	,441	,779
	1-5yıl	162	2,1118	,47827		
	6-10 yıl	67	2,1592	,44956		
	11-15 yıl	6	1,8889	,54433		
	15 yıl üzeri	5	2,0889	,32773		
Örgütsel Destek	1 yıldan az	164	3,2908	1,00844	1,827	,123
	1-5yıl	162	3,1418	1,05686		
	6-10 yıl	67	3,3172	1,00533		
	11-15 yıl	6	2,3657	1,01993		
	15 yıl üzeri	5	3,6444	,92721		

Oteldeki Kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

1 yıldan az çalışanlar (A.O.= 3,8976; S.S.=1,07612), 1-5 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,8716; S.S.=1,04664), 6-10 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,7463; S.S.=1,04886), 11-15 yıl arası çalışanlar çalışanlar (A.O.= 3,5667; S.S.= 0,65013) ve 15 yıldan fazla çalışanların (A.O.= 3,0400; S.S.=1,62727) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 1,091; p =0,361>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.14'deki sonuçlara göre H22 hipotezi reddedilmektedir.

1 yıldan az çalışanlar (A.O.= 2,1199; S.S.= 0,53803), 1-5 yıl arası çalışanlar (A.O.= 2,1118; S.S.= 0,47827), 6-10 yıl arası çalışanlar (A.O.= 2,1592; S.S.= 0,44956), 11-15 yıl arası çalışanlar çalışanlar (A.O.= 1,8889; S.S.= 0,54433) ve 15 yıldan fazla çalışanların (A.O.= 2,0889; S.S.= 0,32773) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 0,441; p= 0,779>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.14'deki sonuçlara göre H23 hipotezi reddedilmektedir.

1 yıldan az çalışanlar (A.O.= 3,2908; S.S.= 1,00844), 1-5 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,1418; S.S.= 1,05686), 6-10 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,3172; S.S.= 1,00533), 11-15 yıl arası çalışanlar çalışanlar (A.O.= 2,3657; S.S.= 1,01993) ve 15 yıldan fazla çalışanların (A.O.=

3,6444; S.S.= 0,92721) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 1,827$; $p= 0,123 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu nedenle tablo 3.14'deki sonuçlara göre H24 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 3.15 Katılımcıların Sektördeki Kıdem Değişkenine Göre İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Sektördeki Kıdem	n	A.O.	S.S.	F	p
İş Rotasyonu	1 yıldan az	27	3,8741	1,04388	2,466	,045**
	1-5yıl	139	4,0590	,90392		
	6-10 yıl	181	3,7072	1,15614		
	11-15 yıl	29	3,8690	,90440		
	15 yıl üzeri	28	3,6429	1,21394		
Personel Güçlendirme	1 Yıldan az	27	1,9712	,58519	1,748	,139
	1-5yıl	139	2,1535	,50590		
	6-10 yıl	181	2,1375	,49015		
	11-15 yıl	29	1,9464	,42582		
	15 yıl üzeri	28	2,1548	,44889		
İş Rotasyonu	1 yıldan az	27	2,8251	1,10591	1,329	,258
	1-5yıl	139	3,1894	,96911		
	6-10 yıl	181	3,3002	1,06035		
	11-15 yıl	29	3,2605	1,12507		
	15 yıl üzeri	28	3,2798	,93855		

**p < 0,05

H25: Otel çalışanlarının iş rotasyonuna yönelik değerlendirmeleri, sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H26: Otel çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik değerlendirmeleri, sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H27: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyleri, sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Genel Kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonucunda;

1 yıldan az çalışanlar (A.O.= 3,8741; S.S.= 1,04388), 1-5 yıl arası çalışanlar (A.O.= 4,0590; S.S.= 0,90392), 6-10 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,7072; S.S.= 1,15614), 11-15 yıl arası çalışanlar çalışanlar (A.O.= 3,8690; S.S.= 0,90440) ve 15 yıldan fazla çalışanların (A.O.= 3,6429; S.S.= 1,21394) iş rotasyonu düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre ($F= 2,466$; $p= 0,045 < 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($p < 0,05$) olduğu

için çalışanların iş rotasyonuna ilişkin görüşlerinde farklılığı yaratan gelir gruplarını belirlemek için LSD testi yapılmış ve bu test sonucuna göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- 1-5 yıl sektör kıdemine sahip bireylerin 6-10 yıl kıdeme sahip bireylere nazaran daha yüksek iş rotasyonu düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Bu nedenle tablo 3.15'deki sonuçlara göre H25 hipotezi kabul edilmektedir.

1 yıldan az çalışanlar (A.O.= 1,9712; S.S.= 0,58519), 1-5 yıl arası çalışanlar (A.O.= 2,1535; S.S.= 0,50590), 6-10 yıl arası çalışanlar (A.O.= 2,1375; S.S.= 0,49015), 11-15 yıl arası çalışanlar çalışanlar (A.O.= 1,9464; S.S.= 0,42582) ve 15 yıldan fazla çalışanların (A.O.= 2,1548; S.S.= 0,44889) personel güçlendirme düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 1,748; p= 0,139>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.15'deki sonuçlara göre H26 hipotezi reddedilmektedir.

1 yıldan az çalışanlar (A.O.= 2,8251; S.S.= 1,10591), 1-5 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,1894; S.S.= 0,96911), 6-10 yıl arası çalışanlar (A.O.= 3,3002; S.S.= 1,06035), 11-15 yıl arası çalışanlar çalışanlar (A.O.= 3,2605; S.S.= 1,12507) ve 15 yıldan fazla çalışanların (A.O.= 3,2798; S.S.= 0,93855) örgütsel destek düzeyine yönelik görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre (F= 1,329; p= 0,258>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle tablo 3.15'deki sonuçlara göre H27 hipotezi reddedilmektedir.

3.5.3 Regresyon Analizi Bulguları

İş Rotasyonu ve personel güçlendirme değişkenlerinin örgütsel desteğe etkisi incelenmiştir. Nihai analiz sonucu Tablo 3.16 ve tablo 3.17'de gösterilmiştir.

H28: Otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi, işletme yönetiminin iş rotasyonu ve personel güçlendirmeye yönelik uygulamalarından etkilenmektedir.

Tablo 3.16 İş Rotasyonu, Personel Güçlendirme ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri Arasındaki İlişki Gösteren Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Algılanan Örgütsel Destek	İş Rotasyonu	Personel Güçlendirme
Algılanan Örgütsel Destek	1,000		
İş Rotasyonu	,637*	1,000	
Personel Güçlendirme	,512*	,305*	1,000

* p < 0.01

Tablo 3.17 İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirmenin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
İş Rotasyonu	0,530	0,000*
Personel Güçlendirme	0,350	0,000*
R²	F	F'nin Anlamlılık Düzeyi
0,517	214,340	0,000*

* p < 0.01

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destekleri, iş rotasyonu ($\beta= 0,530$) ve personel güçlendirme ($\beta= 0,350$) uygulamalarından % 51,7 ($R^2= 0,517$) oranında istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde (F ; $p= 0,00<0,01$) etkilenmektedir. Bu nedenle tablo 3.16 ve 3.17'deki sonuçlara göre ana hipotezimiz olan H28 hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde giderek zorlaşan rekabet koşulları sebebiyle çalışanların örgütsel destek algılamalarının artırılması gerekmektedir. Algılanan örgütsel desteğin artırılması için işletmelerde uygulanması gereken faktörlerden ikisi iş rotasyonu ve personel güçlendirmedir.

Bu araştırmada, Antalya ilindeki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesindeki iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların örgütsel destek algılamaları arasındaki ilişki anket yöntemiyle oluşturulan verilerle analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların örgütsel destek algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak işletmelerin uyguladıkları iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel destek algılamalarında artacağı ifade edilebilir.

İşletmelerdeki iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algılamaları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algılamalarını %5 anlamlık düzeyine göre %51,7 oranında pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup temel hipotezimiz olan H28 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları çerçevesinde konaklama işletmelerindeki çalışanların örgütsel destek algılamalarını yükseltmek için iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili bazı öneriler sunulabilir:

- Çalışanlara iş ile ilgili karşılaştıkları sorunlarda doğrudan müdahale etme yetkisinin verilmesi,
- Çalışanların da yaptıkları işlerin kontrol sürecine dahil edilmeleri,
- Çalışanların da işleri ile ilgili kararlarda katkılarına başvurulması,
- İşletmedeki hizmet kalitesinin arttırılması için çalışanların da fikirlerine başvurulması,
- Çalışanların işlerini yaparken “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motive edilmeleri,
- Çalışanların işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları araç gereç gibi kaynakların teminine özen gösterilmesi,
- İşletmede takım ruhunun oluşturulması ve

- Çalışanların işleriyle ilgili hedef belirlemelerinde yöneticilerinin yardımcı olması gerekmektedir.

Araştırmanın kısıtları sebebiyle diğer bağımsız değişkenlerin/faktörlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerinin tespiti başka çalışmalara bırakılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda diğer faktörler üzerine yoğunlaşılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Arkonaç, S. A., **Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, 1998.
- Ataman, G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Bakan, İ., **Örgüt Kültürü**, Alfa Yayınları, Bursa, 2004.
- Baltaş, A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Barutçugil, İ., **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- Byars, L. ve Rue, L., **Human Resource Management**, Sixth Ed., Mcgraw Hill Companies, 2000.
- Can, H. ve Kavuncubaş, Ş., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 1998.
- Çakır, Ö., **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.
- Doğan, S., **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2006.
- Doğan, S., **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Durna, U., **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçim Yayınevi, Ankara, 2004.
- Güney, S., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

- İnceoğlu, M., **Tutum-Algı-İletişim**, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2010.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliđi**, 10. Basım, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliđi**, 9.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Onaran, O., **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005.
- Yüksel, Ö., **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.

Makaleler

- Akçakaya, M., “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı 25, 2010, ss. 145-174.
- Arslan, A., Korkmaz, M., Yahyaođlu, G. ve Çimen, V., “şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık, Cilt 1, Sayı 2, (2011), ss. 50-62.
- Aydın, C., “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi”. *Türk Kütüphaneciliđi*, Cilt 22, Sayı 1, 2008, ss. 59-81.
- Bakan, İ. ve Kefe, İ., “Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2012, ss. 19-34
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2005, ss. 23-47.
- Bhanthumnavin, D., “Perceived Social Support from Supervisors and Group Members’ Psychological and Situational Characteristics As Predictors Of Subordinate In Thai Work Units”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, 2001, ss. 79-97.

- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A., “Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 1, 2008, ss. 54-72.
- Chandra, R., “The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers”, *Radiography*, Vol. 12, No. 2, 2005, ss. 128-140.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 1998, ss. 471-482.
- Currie, P. V. ve Dollery, B. E., “Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in The Nsw Police”, *Policing*, Vol. 29, No. 4, 2006, ss. 741-756.
- Çavuş, M. F., “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 10, 2008, ss. 1287-1300.
- Çöl, G., “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, *İsgüç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2004.
- Çuhadar, M. T., “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 2005, ss. 2-21.
- Dalgın, N., “İslam Hukuku Açısından Karşılıklı Sigortalar”, *İslâmî Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16, Sayı 4, 2003, ss. 615-629.
- Doğan, S., “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 2006, ss.165-189.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 29, 2007, ss. 37-61.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V., “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1, 1990, ss. 51-59.

- Eisenberger, R. ve Aselage, J., "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 5, 2003, ss. 491-509.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D., "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 1986, ss. 500-507.
- George, J. M. ve Brief, A.P., "Feeling Good, Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, Vol. 112, No. 2, 1992, ss. 310-329.
- Gouldner, A. W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, 1960, ss. 161-178.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B., "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2012, ss. 247-271.
- Guest, D. E., "Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 7, 1998, ss. 649-654
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R. ve Worley, J., "A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, 2006, ss. 631-642.
- Hou, Y., Ya Ni, A., Poocharoen, O., Yang, K. ve Zhao, Z. J., "The Case for Public Administration With A Global Perspective", *Journal of Public Administration Research And Theory*, *Minnowbrokk III*, Vol. 21, No. 1, 2011, ss. 45-51.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N., "Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2007, ss. 180-193.
- Jawahar, I. M., "A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression", *Journal of Management*, Vol. 28, No. 6, 2002, ss. 811-834.

- Johnson, J. L. ve O’leary Kelly, A.M., “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 5, 2003, ss. 627-647.
- Kaçmar, M., “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 4, 2001, ss. 347-366.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E., “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, 2010, ss. 120-140.
- Karriker, J. H. ve Williams, M. L., “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, *Journal of Management*, Vol. 35, No. 1, 2009, ss. 112-135.
- Liden, R., ve Graen, G., “Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, 1980, ss. 451- 465.
- Margulles, J. S. ve Kleiner, B. H., “New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No. 2, 1995, ss. 12-18.
- O’Driscoll, M. P. ve Randall, D. M., “Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 2, 1999, ss. 197-209.
- Ortega, J., “Rotation As A Learning Mechanism”, *Management Science*, Vol. 47, No. 10, 2001, ss. 1361-1370.
- Özbek, M. F. ve Kosa, G., “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 34, Temmuz-Aralık, 2009, ss. 189-212.
- Özdemir, A., “Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2010, ss. 237-250.

- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 2003, ss. 113-130.
- Polat, S. ve Aktop, E., “Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 22, Ekim-Kasım-Aralık, 2010, ss. 1-20.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S., “Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Percieved Organizational Support”, *Journal Of Applied Pschology*, Vol. 86, No. 5, 2001, ss. 825–836.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R., “Percieved Organizational Support: A Review of Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 2002, ss. 698–714.
- Rousseau, D. M., “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, *Employee Rights and Responsibilities*, Vol. 2, No. 2, 1989, ss. 121-139.
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A., “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 18, Aralık, 2007, ss. 205-226.
- Suliman, A. M. T., “Are We Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, 2001, ss. 49-59.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M., “Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Estitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 21, Sayı 66, 2010, ss. 97-117.
- Tansky, J. W. ve Cohen, D.J., “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 3, 2001, ss. 285-300.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M., “Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek

- Okulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2006, ss. 137-152.
- Taylor, A. J. W., “Justice As A Basic Human Need”, *New Ideas in Psychology*, Vol. 21, 2003, ss. 209-219.
- Tokgöz, N., “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2011, ss. 363-387.
- Töremen, F., “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2002, ss. 185-203.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M., “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2010, ss. 183-206.
- Tyler, T. R., “Why People Cooperate with Organizations: An Identity-Based Perspective”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, 1999, ss. 201-246.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S., “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2012, ss. 29-52.
- Watkins, A., “Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support”, *Western Journal of Communication*, Vol. 59, No. 4, 1995, ss. 326-347.
- Wilkinson, A., “Empowerment: Theory and Practice”, *Personel Review*, Vol. 27, No. 1, 1998, ss. 40-56.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, C. R., “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 1997, ss. 82-111.
- Yamaguchi, I., “Perceived Organizational Support for Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers: A Comparison Between Japanese and Us-Affiliated Companies”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 6, 2001, ss. 434-448.

Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş., “Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, *Yaşar Üniveristesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 7, 2012, ss. 4483–4504.

Yılmaz, M., “Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses”, *Family Business Review*, Vol. 16, No. 1, 1999, ss. 35-51.

İnternet Kaynakları

Aktan, C., “Motivasyon Teorileri”, 05 Mart 2011, <http://kisiselbasari.com/motivasyon-teorileri.html#ixzz2YwRASgHh>, (E.T: 17.05.2013).

Amossn, A., “Don’t Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict As A Mediator of Affective Conflict”, Article First Published, 1999, <http://www.law.nyu.edu/library/eb ookotd/netlibrary.mrc>, (E.T: 06.05.2013).

Macleod, D., “Job Rotation System”, 2005, http://www.danmacleod.com/articles/job_rotation.htm, (E.T: 01.04.2013).

Güner, Ş., 2002, “Liderlik Uygulamaları”, <http://www.insankaynaklari.artburandersen.com.m akale/liderlik3.asp>, (E.T: 03.04.2013).

Tezler

Bülbül, M., “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007, ss.30-45.

İşbaşı, J. Ö., “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000.

Kalağan, G., “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000.

- Kılıç, E., “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin incelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008
- Koç, R., “Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Liu, W., “Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes (Dissertation of Doctor of Philosophy)”, University of Maryland, 2004
- Önderoğlu, S., “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010
- Şermet, C. M., “İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2009.
- Zagenczyk, J. T., “A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support”, University of Pittsburgh, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pennsylvania, 2001.

EKLER

EK 1 - Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programında yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Araştırmanın amacı, çalışanlara yönelik “İŞ ROTASYONU ve PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞE ETKİSİ ”ni belirlemektir. Tüm soruları eksiksiz cevaplamanız araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır.

Yardıminız için teşekkür eder, başarılar dileriz.

Hakan BİÇİCİ

Danışman

Akdeniz Üniveristesi

Yrd. Doç. Dr. Muharrem AKSU

Sosyal Bilimler Enstitüsü

hakanbicici@hotmail.com

Demografik Özellikler

- | | | | |
|--|----------------------|--------------------------|---------------------|
| 1. Cinsiyetiniz? | Kadın () | Erkek () | |
| 2. Medeni Durumunuz? | Evli () | Bekâr () | |
| 3. Yaşınız? | | 4. Ünvanınız? | |
| 5. Eğitim durumunuz? | İlkokul () | Ortaokul () | Lise () |
| | Önlisans () | Lisans () | Lisansüstü () |
| 6. Şu anda bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz? |yıl | | |
| 7. Turizm sektöründeki çalışma süreniz? |yıl | | |
| 8. Gelir durumunuz? |TL | | |
| 9. Çalıştığınız bölüm? | Önbüro () | Yiyecek-İçecek () | Kat Hizmetleri () |
| | İnsan Kaynakları () | Halkla İlişkiler () | Satış-Pazarlama () |
| | Mutfak () | Diğer (Belirtiniz) | |

İş Rotasyonu

İş Rotasyonu: Çalışanların değişik işlerde belli zaman dilimlerinde görevlendirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, Amerika New Mexico Memorial Tıp Merkezinde, aşçılar iş rotasyonu ile zaman zaman yemek servisinde çalıştırılırken, bulaşıkçılarda yemek pişirerek aşçılık yapmaktadırlar.

Lütfen aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İŞ ROTASYONU		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	İş rotasyonu, farklı işlerdeki becerilerimin artmasına yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Farklı işleri yapabilmek motivasyonumu arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Farklı bölümlerde çalışmak bölümler arası iletişim kurma yeteneğimi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
4	İş rotasyonu, işimdeki monotonluğun azalmasına yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Farklı bölümlerde çalışma konusunda işyerimde serbestlik ve esneklik tanınmaktadır.	1	2	3	4	5

Personel Güçlendirme

Personel Güçlendirme: İş birliği, yetkilerin artırılması, bilgi paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile çalışanın yetki ve gücünün artırılması ve geliştirilmesi faaliyetidir.

Lütfen aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Birlikte çalıştığım yöneticim:		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.	1	2	3	4	5
2	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	1	2	3	4	5

3	Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	1	2	3	4	5
5	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	İşimi yerine getirirken, “acaba hata yaparmıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	1	2	3	4	5
7	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.	1	2	3	4	5
8	Birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlemede yardımcı olur.	1	2	3	4	5

Algılanan Örgütsel Destek Formu

Algılanan Örgütsel Destek: *Örgütün değerlerinin genel olarak çalışanlara katkı sağlaması ve çalışanların refahını önemsemesi şeklinde ifade edilmektedir (Eisenberg vd. 1990: 52).*

Çalıştığınız işyerinden aldığınız desteği düşünerek, aşağıdaki ifadelerde belirtilen uygulamalara katılma derecenizi işaretleyiniz.

		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Çalıştığım işletmede, işletmenin kendi iyiliği için olan katkılarına değer verilir.	1	2	3	4	5
2	Eğer çalıştığım işletmede, benim yerime daha düşük ücretle biri işe alınabilecekse almır.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmede gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmede benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmede şikâyetlerim göz ardı edilir.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmede, hasta olmamdan kaynaklanan uzun süreli devamsızlıklar anlayışla karşılanır.	1	2	3	4	5

7	Çalıştığım işletmede beni etkileyecek kararlar alınırken, benim yararım göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
8	Bir problemim olduğunda çalıştığım işletme yardım için hazırdır.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletmede çıkarlarım gözetilir.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletme işimi, becerimin en üst düzeyinde gerçekleştirebilmem için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım işletmede, kişisel bir problemden kaynaklanan devamsızlığıma anlayış gösterilir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım işletmede, yaptığım işi yapmak için daha etkili bir yol bulunursa benim yöntemimle değiştirilir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım işletmede, benim alanımda olan art niyetsiz bir hata affedilir.	1	2	3	4	5
14	Performansımda çok az bir düşüş bile yaşansa, çalıştığım işletme beni değiştirmek ister.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işletme kariyerimin geri kalan kısmında beni çalıştırmanın işletmeye çok az sey kazandıracağını düşünür.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım işletmede terfi etmem için bana çok az fırsat tanınır.	1	2	3	4	5
17	İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım işletmede bu fark edilmez.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım işletmede iş koşullarımı değiştirmek için mantıklı olan talepler onaylanır.	1	2	3	4	5
19	Eğer geçici olarak işten çıkartılırsam, çalıştığım işletme beni geri almaktansa yeni birini işe almayı tercih eder.	1	2	3	4	5
20	Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletme bana yardım etmeye istekli olur.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım işletmede, isteki genel tatminim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
22	Eğer fırsat olursa, çalıştığım işletme beni istismar eder.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım işletmede bana çok az ilgi gösterilir.	1	2	3	4	5
24	Eğer isten çıkmaya karar verirsem, çalıştığım işletme kalmam için beni ikna etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım işletmede görüşlerim önemsenir.	1	2	3	4	5

26	Çalıştığım işletme, beni ise almanın kesinlikle bir hata olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım işletmede, isteki başarılarımla gurur duyulur.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım işletme, benden ziyade kar etmeyi daha çok önemser.	1	2	3	4	5
29	Eğer işimi zamanında bitiremezsem, çalıştığım işletmede bu durum anlayışla karşılanır.	1	2	3	4	5
30	Eğer çalıştığım işletmede iyi bir kar elde edilirse, maaşımı arttırmak göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım işletmede, benim işimi herhangi birinin de benim kadar iyi yapabileceği düşünülür.	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım işletme hak ettiğim maaşı bana ödemedi kayıtsızdır/ilgisizdir.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım işletme, işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım işletmede uzman olduğum, olabilecek en iyi İş bana verilmek istenir.	1	2	3	4	5
35	Eğer çalıştığım iş ortadan kalkarsa işletmem beni başka bir işe transfer etmektense, işten çıkarmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
36	Yöneticilerim bu işletmenin bir parçası olduğum için benimle gurur duyarlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

- Adı ve SOYADI** : Hakan BİÇİCİ
- Doğum Tarihi ve Yeri** : 05/08/1985 – KIRIKKALE
- Medeni Durumu** : Bekar
- Eğitim Durumu**
- Mezun Olduğu Lise** : Mersin İsa Öner Lisesi, 2002
- Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu Seyahat İşletmeciliği, 2009
- Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2013
- Tez Konusu** : İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının
İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya'daki
5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama
- Yabancı Dil / Diller** : İngilizce (İyi)
Rusça (Az)
- İş Denevimi**
- Öğretim Görevlisi** : ALTSO MYO, Alanya, 2012-2013 Bahar Dönemi
- Bellboy** : Rixos Otel Premium Belek, Antalya, 2008 – 2011
- Commis de Partie** : Camp Becket YMCA, A.B.D, 2007 Yaz Sezonu
- Commis de Partie** : Camp Becket YMCA, A.B.D, 2006 Yaz Sezonu
- Stajer/Satış Departmanı** : Rixos Otelleri Merkez Ofis, Antalya, 2005 Yaz Sezonu
- E-Mail** : hakanbicici@hotmail.com