

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

K. Ozan ÖZER¹

Özgür ERGÜN²

Tuncer OKATAN³

ÖZET

Bu çalışmada emeğe dayalı bir sektör olması ve insan kaynağının diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz ettiği düşünülen hizmet sektörünün bir alt bileşeni konumundaki otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İlgili literatür eleştirel boyutta incelenerek araştırmaya ikincil veriler ışığında teorik arkaplan oluşturulmuş ve otelcilik sektörü çalışanları üzerinde birincil veriler elde etmek üzere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler sistematik bir şekilde düzenlenerek sonuç bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Doyumu, Otel İşletmeleri

Jel Kodu: M1

THE EFFECTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON JOB: ISTANBUL HOTEL INDUSTRY RESEARCH

ABSTRACT

In this study the effects of the employee empowerment on job satisfaction was analysed in the area of Hotel Industry as it is a sub-component of hospitality industry that is more labor intensive than other industries. First of all the related literature was analysed and theoretical background was forged within the framework of secondary data and also a survey was carried out to collect primary data. The data had been done out systematically and was interpreted at the end of the study. According to the results of the study, it can be told that the employee empowerment has significant impact on job satisfaction.

Key Words: Employee Empowerment, Job Satisfaction, Hotel Companies

¹ Yrd. Doç. Dr. , Nişantaşı Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, kazimozanozer@gmail.com

² Yrd. Doç. Dr. , Nişantaşı Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, oerg@msn.com

³ Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tuncerokatan@hotmail.com

JEL CODE: M1

1.Literatür Taraması: Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Kavramsal İnceleme

Lawler'a göre personel güçlendirme; örgüt bünyesinde çalışan personele önemli kararlar verebilme imkanının verilmesi ve bu kararların neticesinde çalışan personelin tüm bu kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanmasıdır (Çöl, 2004). Hales ve Klidas; güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Çöl, 2008: 36). Rothstein'e göre güçlendirme, "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücü artırma eylemi" olarak tanımlanmıştır (Karakoç, 2007: 10). Güçlendirme kavramına hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri açısından bakıldığında zaman, hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı yapıldığından müşterinin çoğu zaman üretilen ürünü gözlemediği ve o esnada müşteri memnuniyetinin en üst seviye çıkarılması ya da çıkacak bir sorunun çözümünün anında gerçekleşmesi ihtiyacı doğmaktadır. Güçlendirme uygulaması sayesinde personelin; örgüte, müşteriye ve kendine daha faydalı olabileceği düşünülmektedir (Pelit, 2008: 9). Personel güçlendirmenin temel bileşenleri ise Hales ve Klidas; güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Çöl, 2008: 36). Rothstein'e göre güçlendirme, "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücü artırma eylemi" olarak tanımlanmıştır. Personel güçlendirme kavramı literatürde genel personel güçlendirme, psikolojik ve davranışsal personel güçlendirme olarak üç genel başlık altında incelenmektedir (Karakoç, 2007: 10).

İş tatminine ilişkin literatür incelendiğinde ise tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır ve ihtiyaçların tatmin edilmesinden elde edilen bir sonuç olarak ortaya çıkan oluşan mutluluk durumu olarak ifade edilmektedir (Halsey, 1988: 884). İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Personelin işine karşı kişisel olarak gösterdiği duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Mercer, 1997: 58). Mercer' in tanımlamasından yola çıkılarak iş tatmini kavramını yorumlarsak; bireyin göstermiş olduğu tepki olumlu bir eğilimde ise buna olumlu iş tatmini, olumsuz bir yönde tepki ise iş tatminsizliği denilebilir. İş tatmini kavramını Bhuian, bireyin işine ilişkin içsel ve dışsal konularına ilişkin pozitif ya da negatif hissettiği ölçü olarak ele almaktadır (Keleş, 2006: 245). Diğer taraftan Davis ise iş tatminini personelin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Pelit, 2005: 81).

Buna ek olarak iş tatmini bireyin beklediği ya da olmasını arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma neticesinde işine karşı beslediği duygusal tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Cranny vd., 1992:1). Bu tanımın konuya bakışı açısı bireyin göstermiş olduğu duygusal yönü göstermektedir. Miner ise iş tatminini; kişinin iş süreçlerindeki davranışlarını etkileyen bir tutum olarak açıklamaktadır (Baştemur, 2006). Bu iki tanımlamadan anlaşılacağı üzere bireyler işlerine duygusal açıdan ve tutum açısından tepki gösterebilirler. Başka bir ifade şekli ile konuya; bireyin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye gayret gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155). Bingöl ise; iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlamaktadır (Bingöl, 1990: 189). Hoppock'a göre ise iş tatmini kişinin işinden memnun olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların bileşimi olarak tanımlanabilir. İş tatmini literatürde genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini başlıkları altında incelenmektedir (Kaplan, 2011:76).

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği, personel güçlendirme ve benzeri bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Friday ve Friday, 2003; Crossman, ve Abou-Zaki, 2003; Kurçel, 2005; Üngüren vd.,2009:41).

2. Metodoloji

Literatür taramasında elde edilen veriler ışığında personel güçlendirme kavramı iş süreçleri içerisinde yer alan personelin işi ile ilgili güçlendirilmesi temeline dayalı bir yönetsel etkinliği artırma yöntemi olarak ifade edilebileceğinden dolayı personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve hangi boyutlarda iki değişken arasında anlamlı benzerlik ve farklılıklar boyutunda etkileşim olduğunun tespiti otelcilik sektörü araştırma alanı olarak seçilen bu çalışmanın temel sorunsalı olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda araştırmının temel araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmiştir:

Otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi nedir?

Bu temel araştırma sorusundan hareketle araştırmının hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir.

H1. Genel personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H2. Genel personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H3. Genel personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.

H4. Davranışsal personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.

H5. Davranışsal personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir

H6. Davranışsal personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir

H7. Psikolojik personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir

H8. Psikolojik personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir

H9. Psikolojik personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir

Bu araştırmının evreni Türk otelcilik sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Araştırmının zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak tüm Türkiye otelleri üzerinde araştırmının uygulama safhasının gerçekleştirilmesi hususunda karşılaşılabilecek muhtemel diğer problemlerde dikkate alınarak İstanbul İli ve İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir.

İstanbul Otelcilik sektörünün örneklem olarak seçilmesi Turizm sektöründe bütün yıl faaliyet gösteren bir şehir olması, gerek turizm türlerinin büyük çoğunluğunun uygulanabilirliğine elverişli olması ve Türk turizm sektöründe en fazla misafir ağırlayan bölge olmasıdır. 4 ve 5 yıldız konaklama işletmeleri ise diğerlerine oranla daha kurumsal yapıda faaliyet göstermeleri sebebiyle araştırma örneklemine uygulama açısından anlamlı bulunmuştur. Modern anlamda faaliyet gösteren departmanlara sahip olması ve büyük yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının önem arz ediyor olması, çalışma alanımıza yön veren bazı etkilerdir.

Turizm bakanlığı istatistikleri ve Türkiye otelciler federasyonunun 2013 verileri dikkate alındığında, İstanbul İli turizm işletme belgeli 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 60, 4 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 97'dir. Bu araştırma kapsamında İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tamamı ile iletişim kurulmuş araştırmının uygulama safhası için 41 adet 5 yıldızlı ve 71 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesinden olumlu cevap alınarak anket uygulaması yapılmıştır. Toplam 832 anket cevaplandırılmış ancak 38 anket sorularının tamamının cevaplandırılmamış olması ve işaretleme hataları ve benzeri deformasyonlar sebebiyle analiz sürecine dahil edilmemiştir. Analiz sürecine dahil edilen toplam anket sayısı 794'tür.

Araştırmının örneklemine İstanbul ilimiz ile sınırlı kalmasına etki eden sebeplerin başında zaman ve maliyet unsuru bulunmaktadır. İstanbul turizmi yıl boyu süren ve devamlılık arz eden turizm destinasyonu olması başka bir etkendir.

Çalışmada, yönetim tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin (davranışsal güçlendirme) belirlenmesinde, Niehoff vd. (2001), tarafından geliştirilen güçlendirme ölçeği başta olmak üzere, konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalarda kullanılan güçlendirme ölçekleri ve araştırmacı tarafından, güçlendirmenin bu boyutunun (davranışsal) kapsamına ilişkin, ilgili literatürde belirtilen hususlardan yararlanılarak, davranışsal güçlendirme kapsamında değerlendirilen; kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme ile ödüllendirme ve geri besleme boyutlarını içeren anket formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarını belirleyebilmek amacıyla Spreitzer (1995; 1996), tarafından geliştirilen "psikolojik güçlendirme algısı" soru formu çerçevesinde hazırlanan psikolojik güçlendirmenin içerikleri, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını kapsayan ifadelerden oluşan likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.

İşgörenlerin iş tatminini ölçmeye yönelik araştırmada kullanılan ölçek ise, Weiss vd. (1967), tarafından geliştirilen ve iş tatminini ölçen kapsamlı bir iş doyumu ölçeği ve Minnesota Doyum Ölçeği çerçevesinde hazırlanan ölçek kullanılmıştır.

Personel güçlendirme algısının psikolojik ve davranışsal güçlendirme bazında ölçülebilmesi açısından ölçekte yer alan ilgili bölüm aşağıdaki değişkenler çerçevesinde ifade edilmiştir.

1. Kişinin işle ilgili çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan müdahale edebilmesi
2. Yetki alanlarının içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde sorumluluğun kişiye bırakılması
3. Yapılan işlerin kontrol edilme sürecine kişinin dahil edilmesi
4. Kişinin kişisel becerilerini iş yapış biçimine yansıtması hususunda fırsat verilmesi
5. İşle ilgili kişinin yeni denemeler yapabilmesi hususunda serbestlik ve esneklik tanınması
6. Kişinin işiyle ilgili kararlarda kişinin katkısına başvurulması
7. Müşteriye sunulan hizmet kalitesini arttırmaya yönelik fikir geliştirme hususunda kişinin teşvik edilmesi
8. Kişiye işiyle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratılması
9. Kişinin kendine güven konusunda cesaretlendirilmesi
10. Kişinin işle ilgili problemlerinin çözümüne destek verilmesi
11. Yapılan işle ilgili duygu ve düşüncelerin ortaya koyulması hususunda cesaret verilmesi
12. Daha fazlasını yapabileceği hususunda kişinin teşvik edilmesi
13. Hata yapma kaygısından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlanması
14. İşletmenin genel hedef ve amaçlarının kişiyle paylaşılması
15. İş ile ilgili tüm fiziksel kaynakların kişiye temin edilmesi
16. Kişinin istediği anda üstleri ile iletişime geçebilmesi
17. Üstlerin kişi ile olan iletişimde kısa vadeli bir yaklaşımdan ziyade uzun vadeli sabırlı bir yaklaşım izlemesi
18. Takım ruhunun teşvik edilmesi
19. Başarı ve başarısızlık yansımalarının kişisel değil örgütsel olduğu bilincinin uygulanması
20. Kişiye işiyle ilgili anlamlı hedefler belirlemede yardımcı olunması
21. Kişiye işin gerekleriyle ilgili gereken eğitimlerin verilmesi
22. Kişisel ya da iş alanları ile ilgili yeni öğrenmeler için kişinin teşvik edilmesi
23. İşle ilgili gerçekleştirilen başarıların kutlanmasıyla ilgili aktivitelerin teşvik edilmesi
24. İşle ilgili başarıların takdir edilmesi
25. Kişinin performansı ile ilgili bilgi verilmesi
26. Kişinin kontrolü altındaki işlere ilişkin izlediği sürecin analiz edilmesi yoluyla gelişmesinin takibi
27. Kişinin yaptığı işi önemli görmesi
28. Kişinin yaptığı işle ilgili aktiviteleri anlamlı bulması
29. Kişinin yaptığı işle ilgili gerekli yeteneklere sahip olduğu algısının varlığı
30. Kişinin işiyle ilgili aktiviteleri gerçekleştirme için yeterli kapasitede olduğu algısının varlığı
31. Kişinin işiyle ilgili gerekli beceriye sahip olduğu algısının varlığı
32. Kişinin işini nasıl yapacağı konusunda karar verme yetkisine sahip olduğu algısının varlığı
33. Kişinin işini nasıl yürüteceğine kendisinin karar verebilmesi
34. Kişinin işini bağımsız ve serbest yapabilme fırsatının olması
35. Kişinin çalıştığı birimde olup bitenlerle ilgili etkiye sahip olması
36. Kişinin çalıştığı birimde olup bitenlerle ilgili kontrol gücüne sahip olması
37. Kişinin çalıştığı birimde olup bitenlerle ilgili önemli ölçüde tesir edebilmesi

Personel güçlendirme algısının psikolojik ve davranışsal güçlendirme açısından ölçülebilmesi açısından ölçekte yer alan ilgili bölüm aşağıdaki değişkenler çerçevesinde ifade edilmiştir.

1. Kendi kararlarını uygulayabilme ve kullanabilme özgürlüğü açısından iş tatminin varlığı
2. Üstlendiği işleri başarıyla tamamlamış olma hissi açısından iş tatminin varlığı
3. Vicdana aykırı şeyleri yapmama hususunda tercih şansı olması açısından iş tatminin varlığı
4. İşin kişiyi her zaman meşgul etmeyi yönünden açısından iş tatminin varlığı
5. İşyerinde kalıcı olma olanağının yüksek olması yönünden açısından iş tatminin varlığı
6. Birlikte çalışılan kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması bakımından iş tatminin varlığı
7. Yalnız çalışabilme şansı olması yönünden açısından iş tatminin varlığı iş tatminin varlığı
8. Sahip olunan yetenekleri kullanabilme şansı tanınması açısından iş tatminin varlığı
9. Bir iş yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme imkanı verilmesi açısından iş tatminin varlığı
10. Birlikte çalışılan başkaları için bir şeyler yapabilme şansı olması yönünden iş tatminin varlığı

11. Toplumda saygın bir kişi olma şansı sağlaması yönünden iş tatminin varlığı
12. Zaman zaman farklı işler yapabilme şansı olması yönünden iş tatminin varlığı
13. İş yerinde yükselebileme şansı olması yönünden iş tatminin varlığı
14. Şirket politikaları ve onların uygulanma şekli açısından iş tatminin varlığı
15. Ücret ve yapılan iş miktarının uyumu açısından iş tatminin varlığı
16. İyi bir iş yapıldığında övgü alınması açısından iş tatminin varlığı
17. Üst pozisyon çalışanlarının karar verme yeteneğindeki başarıları yönünden iş tatminin varlığı
18. Üst çalışanların astları kontrol edebilme yeteneği yönünden iş tatminin varlığı
19. Üst çalışanların astları kontrol etme yöntemleri açısından iş tatminin varlığı
20. İş yerindeki fiziki çalışma şartları açısından, çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesi açısından iş tatminin varlığı.

3.Bulgular ve Değerlendirme

Personel güçlendirme ölçeğindeki 39 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği $\alpha=0.964$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.940>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %49.581 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Personel güçlendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo.1: Personel güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Davranışsal Güçlendirme (Özdeğer=16.714)	Personelgüçlendirme24	0,708	29,720	0,956
	Personelgüçlendirme12	0,703		
	Personelgüçlendirme8	0,697		
	Personelgüçlendirme7	0,693		
	Personelgüçlendirme13	0,687		
	Personelgüçlendirme11	0,680		
	Personelgüçlendirme6	0,669		
	Personelgüçlendirme37	0,668		
	Personelgüçlendirme21	0,663		
	Personelgüçlendirme2	0,646		
	Personelgüçlendirme25	0,645		
	Personelgüçlendirme9	0,645		
	Personelgüçlendirme39	0,644		
	Personelgüçlendirme38	0,638		
	Personelgüçlendirme26	0,625		
	Personelgüçlendirme4	0,622		
	Personelgüçlendirme1	0,609		
	Personelgüçlendirme10	0,606		
	Personelgüçlendirme36	0,604		
	Personelgüçlendirme22	0,574		
	Personelgüçlendirme27	0,561		
	Personelgüçlendirme23	0,533		
	Personelgüçlendirme35	0,523		
	Personelgüçlendirme15	0,510		
Personelgüçlendirme3	0,503			
Personelgüçlendirme5	0,477			
Personelgüçlendirme14	0,474			
	Personelgüçlendirme31	0,771	19,861	0,910

Psikolojik Güçlendirme (Özdeğer=2.622)	Personelgüçlendirme32	0,767		
	Personelgüçlendirme30	0,742		
	Personelgüçlendirme33	0,728		
	Personelgüçlendirme29	0,713		
	Personelgüçlendirme28	0,692		
	Personelgüçlendirme20	0,614		
	Personelgüçlendirme17	0,613		
	Personelgüçlendirme16	0,534		
	Personelgüçlendirme19	0,508		
	Personelgüçlendirme34	0,490		
	Personelgüçlendirme18	0,489		
Toplam Varyans %49.581				

Personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Davranışsal Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Davranışsal Güçlendirme faktörünü oluşturan 27 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.956$ olarak, açıklanan varyans değeri %29.720 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Psikolojik Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Psikolojik Güçlendirme faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.910$ olarak, açıklanan varyans değeri %19.861 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

İş tatmini ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.941$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.937>0.60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %55.414 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo.2: İş tatmini Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Dışsal İş Tatmini (Özdeğer=9.457)	İş Tatmini 12	0,795	29,993	0,921
	İş Tatmini 13	0,722		
	İş Tatmini 11	0,714		
	İş Tatmini 15	0,699		
	İş Tatmini 14	0,695		
	İş Tatmini 17	0,664		
	İş Tatmini 1	0,660		
	İş Tatmini 16	0,655		
	İş Tatmini 18	0,625		
	İş Tatmini 9	0,590		
	İş Tatmini 10	0,568		
	İş Tatmini 3	0,568		
İçsel İş Tatmini (Özdeğer=1.626)	İş Tatmini 6	0,802	25,421	0,888
	İş Tatmini 5	0,781		
	İş Tatmini 2	0,690		

	İş Tatmini 7	0,671		
	İş Tatmini 8	0,667		
	İş Tatmini 4	0,660		
	İş Tatmini 19	0,638		
	İş Tatmini 20	0,620		
Toplam Varyans %55.414				

İş tatmini ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Dışsal İş Tatmini olarak ele alınmıştır. Dışsal İş Tatmini faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.921$ olarak, açıklanan varyans değeri %29.993 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler İçsel İş Tatmini olarak ele alınmıştır. İçsel İş Tatmini faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.888$ olarak, açıklanan varyans değeri %25.421 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.1.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven Aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.1.1.Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.1.1.1.Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo.3: Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	462	58,2
	Bayan	332	41,8
	Toplam	794	100,0
Yaş	18-25 Yaş	163	20,5
	26-35 Yaş Arası	358	45,1
	36-45 Yaş Arası	191	24,1
	45 Yaş Ve üzeri Yaş	82	10,3
	Toplam	794	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim Mezunu	61	7,7
	Lise Mezunu	329	41,4
	üniversite Mezunu	337	42,4
	Lisansüstü	67	8,4
	Toplam	794	100,0
Çalışılan Birim	Üretim	204	25,7
	Pazarlama	90	11,3
	Muhasebe	100	12,6
	Araştırma-geliştirme	52	6,5
	Halkla İlişkiler	130	16,4

	Finansman	39	4,9
	İnsan Kaynakları	75	9,4
	Satın Alma	104	13,1
	Toplam	794	100,0
Tecrübe	0-5 Yıl Arası	369	46,5
	6-10 Yıl Arası	210	26,4
	11-15 Yıl Arası	110	13,9
	16-20 Yıl Arası	56	7,1
	21 Yıl Ve üzeri	49	6,2
	Toplam	794	100,0

Personelin cinsiyet değişkenine göre 462'si (%58,2) erkek, 332'si (%41,8) bayan olarak dağılmaktadır. Personelin yaş değişkenine göre 163'ü (%20,5) 18-25 yaş, 358'i (%45,1) 26-35 yaş arası, 191'i (%24,1) 36-45 yaş arası, 82'si (%10,3) 45 yaş ve üzeri yaş olarak dağılmaktadır. Personelin eğitim düzeyi değişkenine göre 61'i (%7,7) ilköğretim mezunu, 329'u (%41,4) lise mezunu, 337'si (%42,4) üniversite mezunu, 67'si (%8,4) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Personelin çalışılan birim değişkenine göre 204'ü (%25,7) üretim, 90'ı (%11,3) pazarlama, 100'ü (%12,6) muhasebe, 52'si (%6,5) araştırma-geliştirme, 130'u (%16,4) halkla ilişkiler, 39'u (%4,9) finansman, 75'i (%9,4) insan kaynakları, 104'ü (%13,1) satın alma olarak dağılmaktadır. Personelin tecrübe değişkenine göre 369'u (%46,5) 0-5 yıl arası, 210'u (%26,4) 6-10 yıl arası, 110'u (%13,9) 11-15 yıl arası, 56'sı (%7,1) 16-20 yıl arası, 49'u (%6,2) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin tecrübe, departman, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet kriterleri açısından birbirinden farklı kriterlere ait olması, araştırmanın İstanbul otelcilik sektöründe çalışan her tanımlayıcı özelliğe ait gruplara ilişkin genel sonuçlar içermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

3.1.1.2. Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler

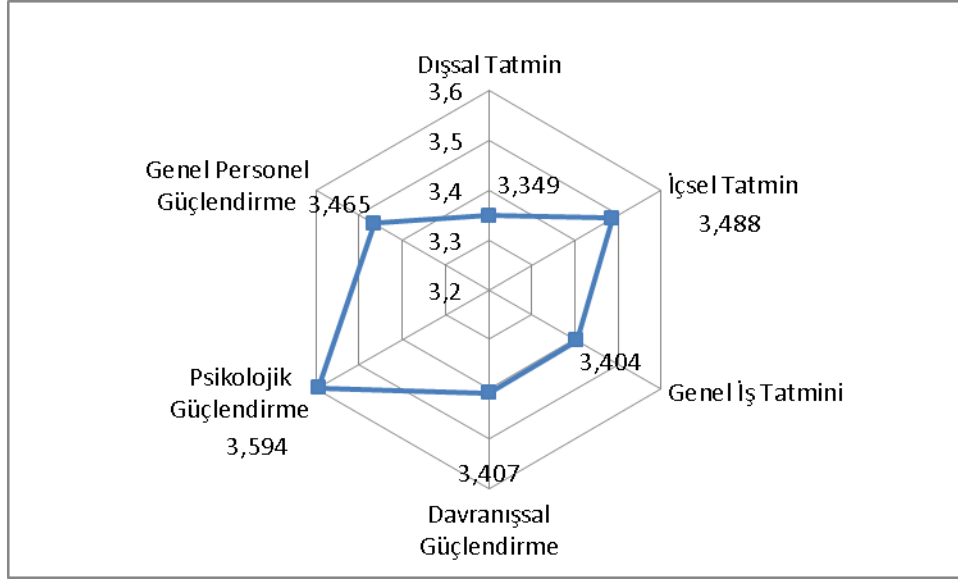
Tablo.4: Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler

	Ortalama	Standart Sapma	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin	Genel İş Tatmini	Davranışsal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Genel Personel Güçlendirme
Dışsal Tatmin	3,349	0,811	1,000					
İçsel Tatmin	3,488	0,804	0,716**	1,000				
Genel İş Tatmini	3,404	0,751	0,954**	0,892**	1,000			
Davranışsal Güçlendirme	3,407	0,758	0,806**	0,660**	0,804**	1,000		
Psikolojik Güçlendirme	3,594	0,754	0,614**	0,699**	0,697**	0,746**	1,000	
Genel Personel Güçlendirme	3,465	0,714	0,791**	0,711**	0,817**	0,976**	0,872**	1,000

Araştırmaya katılan personelin “dışsal tatmin” düzeyi orta ($3,349 \pm 0,811$); “içsel tatmin” düzeyi yüksek ($3,488 \pm 0,804$); “genel iş tatmini” düzeyi yüksek ($3,404 \pm 0,751$); olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan Personelin “davranışsal güçlendirme” düzeyi yüksek ($3,407 \pm 0,758$); “psikolojik güçlendirme” düzeyi yüksek ($3,594 \pm 0,754$); “genel personel güçlendirme” düzeyi yüksek ($3,465 \pm 0,714$); olarak saptanmıştır.

Şekil.1: Personelin Personel Güçlendirme Algı ve İş Tatmini Düzeyleri



Genel Personel Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.817$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Genel Personel Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.711$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Genel Personel Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.791$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.804$; $p=0,000<0.05$). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.66$; $p=0,000<0.05$). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.806$; $p=0,000<0.05$). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.697$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.699$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.614$; $p=0,000<0.05$). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Tablo.5: Genel Personel Güçlendirme Algısının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İş Tatmini	Sabit	0,430	5,644	0,000	1 588,916	0,000	0,667
	Genel Personel Güçlendirme	0,859	39,861	0,000			

Genel personel güçlendirme ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=1\,588,916$; $p=0,000<0,05$). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak genel personel güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,667$). Personelin genel personel güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,859$).

Tablo.6: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Dışsal Tatmin	Sabit	0,378	4,365	0,000	733,346	0,000	0,649
	Davranışsal Güçlendirme	0,839	24,819	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,031	0,920	0,358			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile dışsal tatmin arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=733,346$; $p=0,000<0,05$). Dışsal tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,649$). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,839$). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini etkilememektedir ($p=0,358>0,05$).

Tablo.7: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İçsel Tatmin	Sabit	0,574	5,787	0,000	449,365	0,000	0,531
	Davranışsal Güçlendirme	0,330	8,526	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,498	12,788	0,000			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile içsel tatmin arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=449,365$; $p=0,000<0,05$). İçsel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,531$). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,498$).

Tablo.8: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel İş Tatmini	Sabit	0,456	5,851	0,000	797,065	0,000	0,668
	Davranışsal Güçlendirme	0,636	20,864	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,218	7,117	0,000			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=797,065$; $p=0,000<0,05$). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,668$). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,636$). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,218$).

SONUÇ

İnsan ve emek faktörlerinin tüm diğer sektörler için daha fazla rol sahibi olduğu hizmet sektörünün bir alt dalı olan otelcilik sektöründe insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren iş görenlerin daha verimli çalışabilmeleri hususuna yönelik uygun koşulların hazırlanması ve insan kaynakları yönetim politikalarının bu paralelde belirlenmesinin ne denli önemli olduğu ortadadır. Firmaların günümüzün yüksek rekabet ortamında misyon ve vizyonlarının çalışanlar ile paylaşmaları ve stratejik yönetim sürecinde tüm çalışanların katılımcı olduğu bir yönetim tarzına yönelmeleri sürdürülebilir bir

rekabette insan kaynağının bir rekabet dayanağı olarak kullanılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu durum üst yönetim birimleri tarafından alınan kararların uygulayıcıları konumundaki işgörenlerin söz ve inisiyatif sahibi olmaları bağlamında personel güçlendirme konusu ile literatürdeki yerini almaktadır.

Literatürde davranışsal ve psikolojik iki alt boyutu ile yer alan genel personel güçlendirme kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisi işgörenlerin verimlilik ve motivasyonuna sağlayacağı katkı ile dikkate alınması gereken bir husus olarak ön plana çıkmaktadır.

İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirme ve alt boyutlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etki düzeyinin ölçümüne yönelik yapılmış olan bu çalışmada temel araştırma sorusundan hareketle oluşturulan hipotezler İstanbul Otelcilik Sektörü'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde yapılan anket sonuçlarından elde edilen bulguların sistematik bir şekilde düzenlenmesi ve yorumlanması ile test edilerek şu sonuçlara varılmıştır. Araştırmaya katılan personelin "davranışsal güçlendirme" düzeyi ($3,407 \pm 0,758$) değeri ile yüksek; "psikolojik güçlendirme" düzeyi ($3,594 \pm 0,754$) değeri ile yüksek; "genel personel güçlendirme" düzeyi ($3,465 \pm 0,714$) değeri ile yüksek olarak saptanmıştır. Buna ek olarak araştırmaya katılan personelin "dışsal tatmin" düzeyi ($3,349 \pm 0,811$) değeri ile orta; "içsel tatmin" düzeyi ($3,488 \pm 0,804$) değeri ile yüksek "genel iş tatmini" düzeyi ($3,404 \pm 0,751$) değeri ile yüksek olarak saptanmıştır. Personel güçlendirme düzeylerinin yüksek çıkması ve bununla birlikte iş tatmin düzeylerinin de yüksek çıkması İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirmenin varlığını göstermekte ve personel güçlendirme ile birlikte iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak hipotezlerin test edilmesi yönünde elde edilen bulgulara göre genel personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, genel personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı, genel personel güçlendirme arttıkça dışsal iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça dışsal iş tatmininin arttığı, psikolojik personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, psikolojik personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı ve psikolojik personel güçlendirme arttıkça da dışsal iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kapsamda İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirme uygulamalarının var olduğu, personel güçlendirmenin alt boyutları olarak literatürde ifade edilen davranışsal ve psikolojik personel güçlendirmenin var olduğu, genel personel güçlendirme ile alt boyutlarının genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuç itibarıyla konuyla ilgili bu araştırmanın devamı niteliğinde İstanbul Otelcilik Sektörü çalışanlarının demografik farklılıkları ile personel güçlendirme algısı – iş tatmin düzeyi konusunda anlamlı bir benzerlik ya da farklılık durumunun tespit edilmesine yönelik ve sezonluk bölgelerde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile İstanbul ili gibi tüm yıla yayılmış faaliyet süresine sahip otel işletmelerinin personel güçlendirme durumlarının tespiti ve çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesine yönelik bir çalışma arz ettiği anlam itibarıyla diğer araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- BAŞTEMUR, Y., (2006). "İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- BİNGÖL, D., (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- CRANNY, C.L. SMİTH, P ve STONE, F.F. (1992). "Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance", Lexington Boks, New York.
- CRIBBIN, J. J., (1972). "Effective Managerial Leadership", New York: American Management Association.
- CROSSMAN, A., ABOUZAKI, B. (2003). "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", Journal of Managerial Psychology, 18 (4), pp.368-376
- ÇÖL, G., (2004). "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma" Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- ÇÖL, G., (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri". Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1):35-46.
- FRIDAY, S. S., ve FRIDAY, E., (2003) "Racioethnic Perceptions of Job Characteristics And Job Satisfaction" Journal of Management Development, 22 (5), pp.426-442.
- HALSEY, W., (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, First Edition, İstanbul.
- KAPLAN, İ., (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama" Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya
- KARAKOÇ, N., (2007). "Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki İşgören Güçlendirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi , C.7

- KELEŞ, H. N., (2006), “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- KURÇEL, M. A., (2005). “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 2(3): 10-15.
- MERCER, D., (1997). “Job Satisfaction and The Secondary Headteacher The Creation of a Model of Job Satisfaction”, School Leadership and Management, Vol:17 N:1 s,57.
- PELİT, E., (2008). “İşletmelerde İş Gören Güçlendirme İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara
- UGBORO, I., ve KOFI O., (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, Journal of Quality Management, 5 (2), pp. 247-272
- ÜNGÜREN, E., CENGİZ, F., ve ALGÜR, S., (2009) “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler, KİŞ - 2009, C.8, S.27.