

Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması

Comparison of the Perceptions of the Managers and Employees on Empowerment

Elbeyi PELİT*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, otel işletmeleri yöneticilerinin güçlendirme kapsamındaki uygulamalarının, işgören beklentilerini karşılayıp karşılamadığını; yönetici ve işgören algılamaları çerçevesinde belirleyebilmektedir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için, konuyla ilgili ayrıntılı literatür taraması yapılmış ve konuyla ilgili oluşturulan anket, çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki toplam 641 yönetici ve 854 işgören üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada, kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin analizler gerçekleştirilmiş olup, örneklem gruba uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, yüzde, frekans dağılımı, aritmetik ortalama, faktör analizi ve bağımsız örneklem için t-testi, kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin işgörenleri güçlendirmeye yönelik algılamaları ile, işgörenlerin bu davranışların gerçekten yöneticileri tarafından sağlanıp sağlanmadığına ilişkin algılamaları arasında, güçlendirmenin geneli ve tüm boyutları (yetki ve sorumluluk, iş zenginleştirme, katılım, güven ve destek, motivasyon, kaynak ve bilgi paylaşımı, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödül ve geri besleme) arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Güçlendirme, işgören güçlendirme, otel işletmeleri, yönetici algılamaları, işgören algılamaları.

Çalışmanın türü: Araştırma

ABSTRACT

In any organization regardless of the sector type they are operating, managers being on a decision-making position can benefit employees to adopt the business by guiding them and giving ownership and responsibility to their work. And this case will bring on that employees, who are the practitioners of decisions made by managers, will be actively have a voice in any decision they participate in the process of a job or organization. In fact, such an understanding, bring out the case of empowerment the employees. Especially with this point of view, when the employees and management of them are taken into account, giving them the authority and responsibility, providing suitable environment to work, and taking steps toward empowerment will significantly contribute the organization in achieving its objectives. Employees' finding administrative practices for empowerment inadequate emerges a negative case for empowerment. At this stage, particularly, factors such as not having qualified employee for empowerment, policy deficiencies, role ambiguity may play a part. For employee empowerment barriers which will emerge in the form of administrative obstacles, reasons such as protecting areas of administrative convenience, the administrative concept of mastering all things, the manager's self-distrust, the fear of losing authority and control, lack of knowledge, skills and capacities of employee to done given assignments can be given as examples.

Empowering the elements such as participation of employees to management, giving them responsibilities and clearance, work enrichment, and perception of these elements by the employees will contribute to both the related literature and establishment managers in the point of searching whether the expectations of employees are met or not, whether functioning will be made for empowering period and precautions that will be taken or possibly taken regarding the issue. On the other hand, surveys carried out related to the issue of empowering in establishments condense on the frame of perceptions of managers or employees. However, some problems (unsignification, inacceptation, etc.) in the perception of activities that the managers carry out for the issue of empowering by employees due to various reasons make the situation difficult for the managers as empowerers to achieve in these applications. In this frame, it is needed the determination of the perceptions of employees as the empowered, and it is revealed the necessity of clarification of how these applications of managers are perceived by employees, and this increases the importance of studies carried out in this area. Accordingly, the aim of this survey is the evaluation of hotel establishment managers' application in the scope of empowering and whether they meet the expectations of employees towards their perceptions. In this frame, manager applications (evaluations) related to empowering and employee evaluations were compared in this survey, and it is interpreted in the scope of the aim of this survey. To achieve the aim of it, a detailed literature review was carried out and the empowering scale developed for this issue was applied on total 641 managers and 854 employees in five-star hotel establishments that are active in 7 regions of Turkey by using the multi-stage sampling method.

The employees were asked to state their participation grades of each statement related to managers' applications-inapplications for empowering in the scope of 5 graded Likert scale (1=strongly disagree, 5=strongly agree). At the same time, the mentioned scale was also applied to managers and it was tested how much they had applied the attitudes presented in the survey related to empowering. It was benefited from content validity criteria for the validity and reliability of the scale used in the survey. In this scope, to test the reliability and validity analyses of the scale used in the survey, a pre-application was made on a group which had similar qualities to the target group. Before that, to contribute in providing the structural and content validity of the scale, the poll forms were analyzed by the people who are experts and had made researches on their areas, their ideas and

* Yrd. Doç. Dr., Ayfon Kocatepe Üniversitesi

contributions on the context, scope, comprehensibility, number of statements, etc. of the poll were taken, and the poll was applied on 78 employees and 42 managers working in 4 five-star hotels that are active in Ankara and were added to the population with pre-application. Based on the data obtained with the results of pre-application, the scale was applied to target group after being revised. After the final application of the poll, its dimensional validities in terms of structural reality and factor load were calculated by carrying out the factor analyses.

To analyze the data, percentage, frequency distribution, arithmetic mean, factor analysis and t -test was used for independent sample. In this regard, employees evaluation of empowering practices of managers rated with all aspects of empowering (authority and responsibility, job enrichment, participation, trust and support, motivation, resource and information sharing, communication environment, teamwork, education and learning, reward and feedback) and independent t-test was used to analyze if there are significant differences between managers' and employees' opinions about performed applications and are interpreted toward the study. According to the study results, difference between managers' perceptions to the empowerment of employees and the employees' perception to these behaviors, if they are really provided by the administration, are at 0.001 levels. These differences between managers' and employees' opinions have been identified in empowerment in general and in all aspects (authority and responsibility, job enrichment, participation, trust and support, motivation, resource and information sharing, communication environment, teamwork, education and learning, reward and feedback). According to these differences of opinions, although managers of hotel businesses say they provided necessary environments and conditions about authority and responsibility, job enrichment, participation, trust and support, motivation, resource and information sharing, communication environment, teamwork, education and learning, reward and feedback topics, employees indicate in survey responses that all these issues are not as specified.

As a result, hotel business administrators in their responses to empowerment scale indicated that they provided the required environment and conditions for empowerment of their employees, while the employees for the same case, indicated by giving more negative responses to the related statements that the mentioned practices are not same as the administrators indicated. This subject in question naturally leads to differences of perception between administrators as empowerers and employees as the empowered. In this context, propositions for elimination of the factors which causes the perceptions of the employees of empowerment to be negative were developed in accordance with the results of the study and the aid of related literature.

Key words: Empowerment, employee empowerment, hotel establishments, perceptions of manager, perception of employee.

The type of research: Research

GİRİŞ

Faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun bir işletmede karar yetkisine sahip kişiler olarak yöneticilerin, çalıştıkları işletmelerdeki işgörenlerine yol gösterme görevlerini de yerine getirmek durumundadırlar. Öte yandan, yöneticilerin, yerine getirilen göreve/işe ilişkin işgörenlerine sahiplenme ve sorumluluk verme faaliyetlerine işlerlik kazandırmaları; işgörenlerin işletmeyi benimsemelerinde de fayda sağlayacak unsurlardandır. Bu durum ise yöneticilerin işletmeye ilişkin vermiş oldukları tüm kararların uygulayıcıları olan işgörenlerin, kendi yaptıkları bir işle veya işletmeyle ilgili herhangi bir kararda söz sahibi olmalarını gündeme getirecektir ki nihayetinde bu durum, işgörenlerin güçlendirilmesi* olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle bu bakış açısıyla, işgörene ve onun yönetilmesine yaklaşıldığında, onlara gerek yetki, gerekse sorumluluk verilerek uygun çalışma ortamının da sağlanıp, güçlendirmeye yönelik adımların atılması, örgüt amaçlarına ulaşmada da önemli ölçüde katkı (Kolarik, 1995; Quinn ve Spreitzer, 1997; Laschinger vd., 2001; Doğan, 2006; Doğan ve Kılıç, 2007; Çöl, 2008) sağlamaktadır. Diğer taraftan güçlendirme süreci öncesinde iş ve süreçlerini kapsayıcı hizmet içi eğitim verilmesi, katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi, uygun motivasyonun sağlanması gibi güçlendirmeye yönelik şartların hazır hale getirilerek olaya bu bakış açısından yaklaşılması gerekmektedir.

Geleneksel organizasyonlardaki varsayım, işgörenlerin emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahip olduğudur. Öte yandan işletmelerdeki işgörenlerin eğitim seviyelerinin ve beklentilerinin giderek yükselmesi, böylesi bir yönetimi ortadan kaldırmakta ve işgörenler bu tür uygulamaları kabul edemez bularak, daha fazla güç, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerklik talep etmektedirler (Koçel, 2001). Bununla birlikte, hizmetler sektörü içerisinde yer alan turizm işletmeciliğinin temel özelliği, çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır. Bu alanda otomasyona gitme olanakları sınırlı olduğu için, bir turizm işletmesinde çalışan personel sayısı da benzer büyüklükteki bir endüstri işletmesinden genellikle fazla olmakta ve önemli bazı farklı özellikler aranmaktadır. Bundan dolayı, söz konusu sektörde hizmet üreten kişilerin yönetimi, en önemli konular arasındadır ve otel işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2002). Bu

* Konuyla ilgili kaynaklarda "personel güçlendirme", "çalışanları güçlendirme" olarak da adlandırılan kavram, bu çalışmada "işgören güçlendirmesi" şeklinde kullanılmıştır.

kapsamda değerlendirildiğinde, işgörenlerin güçlendirilmesi olgusu, bu tür işletmelerde daha da önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, gerçekleştirilen çalışmada, Türkiye’de faaliyette bulunan ve turizm sektörünün önemli işletme türlerini oluşturan otel işletmelerindeki güçlendirme uygulamaları ve bu uygulamaların işgören beklentilerini gerçekten karşılayıp karşılamadığı noktasında gerçekleştirilen araştırmayla, yönetici ve işgören algılamaları çerçevesinde ortaya konulmuş ve karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, güçlendiren olarak yöneticiler ile güçlendirilen olarak işgörenlerin, güçlendirme sürecine ilişkin algı farklılıklarının hangi konularda yoğunlaştığı belirlenmiş ve söz konusu bu algı farklılıklarına neden olan etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik ilgili literatür desteği doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşgören Güçlendirme Kavramı

Konuyla ilgili literatürde işgören güçlendirmeye ilişkin şimdiye kadar yapılan tanımlamalar, bazı açılardan benzerlik gösterse de henüz işgören güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış değildir (Wilkinson, 1998; 40; Peccei ve Rosenthal, 2001; 833). Bununla birlikte, işgören güçlendirme kavramının hangi yönden ele alınacağına dair kolaylık sağlayacak iki temel yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Söz konusu yaklaşımlardan ilki, işgören güçlendirmeyi, genel olarak üst yönetimin işgöreni güçlendirmedeki rolünü içeren davranışsal (ilişkisel) boyuttaki (Kanter, 1993; Cunningham vd, 1996; Erstad, 1997; Honold, 1997) yaklaşımıdır. İkincisi ise, işgörenlerin kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin güçlendirmeye dönük davranışlarını nasıl algıladıkları hususunu içeren psikolojik (bilişsel) boyuttaki yaklaşımıdır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995,1996; Bolat, 2003; Sağlam Arı, 2003, Çöl, 2008).

Güçlendirmeye daha çok üst yönetimin konuyla ilgili gerekli şartları hazırlaması ve yerine getirmesi gereken faaliyetleri çerçevesinden (davranışsal-ilişkisel) yaklaşan araştırmacılardan Hales ve Klidas (1998) güçlendirmeyi; bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması; Cunningham vd. (1996), karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması; Bacharach ve Lawler (1982) işgörelere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması; Erstad (1997), işgörelere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması; Kanter (1993), işgörelere, bilgi, kaynak, öğrenme ve gelişme imkanları bakımından destekleyici fırsatların sağlanması; Özgen ve Türk (1997) ise yöneticilerin, işlerin istenilen şekilde yapılmaması riskine rağmen, çalışanlara, işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda sorumluluk verilmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, daha çok yapılanların işgörelere tarafından nasıl algılandığı konusuna vurgu yapan araştırmacılar ise, güçlendirmenin bilişsel ya da psikolojik boyutu üzerinde durmaktadırlar. Çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemi üzerinde duran Conger ve Kanungo (1988), yönetsel uygulamaların, güçlendirmenin gerçekleşmesi için gerekli şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ifade ederek, yönetsel uygulamaların çalışanları sadece belli ölçülerde güçlendirebileceği ve sadece bu uygulamalarla güçlendirmenin tam olarak gerçekleşemeyeceği üzerinde durmaktadırlar. Conger ve Kanungo’nun (1988) çalışmasından hareketle Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunu ve bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının tek başına yeterli olmadığını belirterek, işgören güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır. Söz konusu boyutlar; anlam, yetkinlik, otonomi (hür irade-serbestlik) ve etkidir. Spreitzer (1995, 1996) ’da, Thomas ve Velthouse (1990)’un yaptığı tanımlamaya benzer şekilde güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak ele almışlar ve bahsi geçen her bir boyutun, diğerinin ön şartı veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlar olduğunu vurgulamışlardır (Spreitzer vd., 1997).

İşgören güçlendirmeye ilişkin yukarıda verilen tanımlar ve yapılan açıklamalar dikkatli bir şekilde incelendiğinde görüleceği üzere, güçlendirme temelde bir anlayışı temsil etmekte ve bu anlayış da, çalışanlara ve işe bakışta temel değişimler önermektedir. Tüm bu tanım ve açıklamalarda ortak diğer bir

nokta ise, bazı uygulamalara yönetim tarafından izin verilmesi ve bazı koşulların yönetim tarafından sağlanması konusunun vurgulanmasıdır (Sağlam Arı, 2003: 86).

1.2. Güçlendirmenin İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi

Güçlendirme faaliyeti sonucu, doğal olarak çalışan işini sahiplenecek ve işindeki sorumluluğunun bilinciyle olumlu sonuç için daha fazla çaba sarf edecektir. Organizasyonda çalışanları önemli olarak hissedilir hale getirmenin, kalite artışını sağlayacağı ve organizasyondaki toplam gücünü daha fazla açığa çıkmasında önemli bir unsur olacağını belirten Daft (1998; 450), güçlendirmenin katılımcı bir yönetim süreci oluşturmak bakımından da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bowen ve Lawler'e göre (1992; 31-38), işgöreni güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, yaptıkları işlerde de başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olacak ve kendi fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alındığını hissedecek, böylelikle müşterilerin tüm beklentilerinin karşılanması hususunda daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Randolph (1995; 19) ise, işgöreni güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanlar açısından "organizasyona güvenin artması" olduğunu ifade etmektedir. Küreselleşme, müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi ve artması, sürekli değişen iş ortamı yönetimde geleneksel emir-komuta yapısının önemi azaltmakta, bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların belirtilen bu konularda yararlı olacağı inancı, işgörenler olduğu kadar yöneticilerce de paylaşılmakta, güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2002; 113). Benzer şekilde, işgörenleri güçlendirmenin işletmede, hiyerarşinin azalmasına neden olacağını belirten Brower (1995; 204-209), daha basık bir hiyerarşik yapıda ücret ve ödemelerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları gündeme getireceği hususunu vurgulamaktadır.

Spreitzer (1996), güçlendirmenin örgüt ve çalışanlar açısından önemine yönelik yapmış olduğu araştırmada, güçlendirilmiş çalışanların organizasyondaki rol belirsizliği daha az yaşadıklarını ortaya koymuştur. Ugboro ve Obeng (2000) konuyla ilgili olarak, toplam kalite yönetimi uygulayan organizasyonlarda üst yönetim, işgören güçlendirme, iş doyumunu ve müşteri tatminini belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, tüm bu faktörler arasında olumlu ilişkiler belirlemişlerdir. Benzer şekilde Menon (1995), Erdil ve Keskin (2003); Pekdemir vd. (2006), işgören güçlendirme ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğunu gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarla belirlemişlerdir.

İşletmenin yürüttüğü faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasındaki tüm durumlar için, işgörenin kendi kararlarını verebilmesini sağlamanın en önemli unsur olduğunu belirten Steers vd. (1996; 605), bu durumda; işgörenin verimliliğinin artacağını belirtmektedirler. Güçlendirilmiş çalışanlar, sorumluluğa, sahip olma hissine, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne ve organizasyon için önemli olduklarının bilincine sahiptirler (Tazegül, 2001; 9). Bunlara ilave olarak, özellikle işgörelere kendilerini doğrudan olarak etkileyen kararlarda söz hakkı vermesi, artan iş bilgisi ve beceri geliştirmeye katkısı, çalışma grubu içerisinde gelişen takım çalışması ve takım çalışmasına uyum, özgüveni pekiştiren bir çalışma ortamı, bireysel ve takım olarak tanınmaya katkısı güçlendirmenin özellikle işgörelere açısından katkılarına ilişkin belli başlı genel örneklerdir (Mirzehanlı, 2001; 101). Nitekim, konuyla ilgili yapılan araştırmalar, başlangıçtan itibaren uygun bir şekilde uygulandığında ve desteklendiğinde bağımsız çalışma gruplarının çeşitli endüstrilerde yukarıda sıralanan faydalara ulaşmada başarılı olduğunu ortaya koymaktadır (Erstad, 1997; 325-330). Bunlara ek olarak, ilgili literatürde güçlendirmenin, işgören devir hızını azalttığını (Spreitzer ve Mishra, 2002; Kim, 2002), çalışanların zihinsel sağlığına faydalı olduğunu (Miller ve Monge, 1986; Fisher, 1989; Spector, 1997, Karahan, 2009) ileri süren çalışmalara da rastlamak mümkündür.

İşgörelere güçlendirilmesi özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri ile birebir iletişimde olan işgörelere (sınır birim çalışanları) yönetiminde ve etkili çalışmasında önemli bir strateji olarak da önerilen bir uygulamadır. Hizmet işletmelerinin bu birimlerindeki işgörelere performanslarının, işletme için rekabet üstünlüğü yaratmada kullanılacak bir strateji olması durumu (Chebat ve Kollias, 2000; 66-81), güçlendirmenin söz konusu işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Lashley (1996), hizmet işletmelerinde güçlendirilen çalışanın, müşteri isteklerini karşılamada ve şikâyetlerinin

çözümünde daha aktif bir rol oynadığının üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde, Corsun ve Enz (1999) de hizmet sektöründe yapmış olduğu çalışmada, güçlendirmeye müşteri ihtiyaçlarının karşılanma hızı ve müşteri tatmini arasında olumlu ilişkilere vurgu yapmaktadır. Chow vd. (2005)'nin bir hizmet işletmesinde yürüttüğü çalışmada da güçlendirmenin performans olumlu yönde etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatürde (Bowen ve Lawler, 1992; Rogers vd., 1994; Ayhan ve Karatepe, 1999; Avcı ve Karatepe, 2000; Carless, 2004; Seibert vd, 2004; Kuo, 2007; Şahin, 2008), bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde çalışanları güçlendirmenin, karar mekanizmasında, daha fazla serbestliği, esnekliği ve yaratıcılığı beraberinde getirerek, tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve şikayetlerin daha çabuk çözülmesinde etkili olacağı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve verimliliği artırarak kurumsal imajın zenginleşmesine de katkıda bulunacağı üzerinde durulan konulardandır.

İşgören güçlendirmenin gerek işletmelere gerekse işgörelere sağladığı/sağlayacağı faydalara ilişkin yukarıda özet olarak verilen bilgilere ek olarak, Doğan (2003; 107-116), işgören güçlendirmenin, özellikle alt düzeylerdeki karar verme gücünü artıracığı, kontrollerin azalmasıyla yöneticilerin birer danışman görevi üstlenmelerini sağlayarak zaman ve daha stratejik amaçlara odaklanma fırsatı yaratmada işletmelere avantaj sağlayacağını belirtmekte ve güçlendirme ile birlikte, işletmedeki iletişim ağının her yönüyle (aşağıdan-yukarıya, yukarıdan-aşağıya, çapraz vb.) gelişeceğine vurgu yapmaktadır.

1.3. Yönetici-İşgören Açısından Güçlendirmede Algı Farklılıkları ve Engeller

İşgören güçlendirmenin işletmeler ve işgörelere açısından önemine ve faydalarına ilişkin konuyla ilgili gerçekleştirilen bir çok çalışma sonuçlarına rağmen, ilgili literatürde etkili bir güçlendirmenin, özellikle yöneticilerin bazı uygulamalarından ya da yönetici ve işgörelere bu konudaki algı farklılıklarından dolayı pek de mümkün olmadığı durumlara da rastlamak mümkündür. Bir organizasyonda yöneticinin işgörelere güçlendirmemeleri için bir çok nedenin olduğunu belirten Johnson (1993; 192), bu nedenlerin belli başlılarını; astların eğitimindeki yetersizlikler, çoğu yöneticinin çalışan fikirleri doğrultusunda süreci değiştirebilme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve yöneticilerin organizasyonda bazen vazgeçilmez olarak görülmesi şeklinde sıralamaktadır. Bunlara ilave olarak, yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkmasının, işgörelere görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmede veya etkin bir şekilde karar almada güven duyulmamasının, daha önceki işgören güçlendirme uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının, yönetimin işgörelere eğitmede ve motive etmede yetersiz kalmasının, kurallar ile politikaların insanlardan daha önemli hale getirilmesinin, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmamasının, işgören güçlendirmenin başarıyla uygulanmasını güçleştirdiği ve önemli ölçüde zaman ve maliyet kaybına neden olduğu da ilgili literatürde (Rothstein, 1995; 20-26; Howard, 1996; 6-10; Yüksel ve Erkutlu, 2003; 138) üzerinde durulan hususlardandır.

İşgörenin isteyip istemediğine ve bu gücü kullanabilecek yeterlilikte olup olmadığına bakılmaksızın, güç verilmeye çalışılması da işgören güçlendirme uygulamalarındaki başarısızlıklara neden olduğu/olacağı ilgili literatürde (D'annunzio ve McAndrew, 1999; 258-279) belirtilen konular arasındadır. Bu durum doğal olarak, güçlendirmeden sorumlu yönetici ile güçlendirilen olarak işgören arasındaki algı farklılıklarını ortaya çıkarmakta ve güçlendirme sürecinin tam olarak işlemelemesi sorununu meydana getirmektedir. Güçlendirme sürecine ilişkin yönetici uygulamalarının, işgörelere tarafından yeterli bulunmaması da işgören güçlendirme açısından olumsuz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada özellikle, güçlendirmede nitelikli işgören bulamama, politika yetersizlikleri, rol belirsizliği gibi etkenler rol oynayabilmektedir (Çuhadar, 2005) . Yönetimsel engel şeklinde ortaya çıkacak işgören güçlendirme engellerine; yönetimsel rahatlık alanlarını koruma, her şeye hakim yönetici anlayışı, yöneticinin kendine güvensizliği, otorite ve kontrolü kaybetme korkusu, işgörenin verilen görevi yapacak bilgi, beceri ve kapasiteye sahip olmaması gibi nedenler örnek olarak verilebilir. Bu hususlara ek olarak, ilgili literatürde, güçlendirme faaliyetlerinde sorun olabilecek önemli noktalar olarak; güçlendirme faaliyetlerinde maliyetin yüksek olması, kişilerin değişimi her zaman istememesi, örgüt kültürünün bu anlamda gelişmemesi, üst yönetimin her zaman destek vermemesi, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi gibi unsurların üzerinde durulmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007). İşgörelere güçlendirmenin bir sonucu olarak orta kademenin ortadan kalkması ihtimali de güçlendirmede yöneticilerin isteksiz davranmasına ilişkin neden

gösterilen konulardan (Coşkun, 2002) olmakla birlikte bir işletmede yöneticiler açısından güçlendirme problemlerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Klagge, 1998):

- Yönetici-işgören ilişkisinde güç dengesinin değişmesi,
- Kontrolü kaybetme korkusu ve yetkilerini astlarıyla paylaşmanın saygınlıklarını gidereceğini düşünmeleri,
- Astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa, işlerini kaybetme korkusu,
- Kendi pozisyonlarının tamamen ortadan kaldırılması ve küçülmeye gidilmesi,
- Alışık oldukları yönetim modelinde hızlı bir değişime zorlanmalarıdır.

Öte yandan güçlendirmeye sadece yetki devri çerçevesinde yaklaşılması ve yöneticinin astlarına yetki vermesiyle birlikte güçlendirmenin hayata geçeceği gibi bir anlayış, güçlendirme sürecinin tam olarak algılanmadığının belirtisidir. Nitekim, güçlendirmeyi bu şekilde algılayan bir yönetici, ya güçlendirmeyi tam olarak anlamamıştır ya da “bırakınız yapsınlar” mantığı içinde üzerine düşen kritik görevleri önemsemiyor demektir. Hatta, bu tür yöneticiler, güçlendirme uygulaması için başarısızlık nedeni olabilmektedir (Sarılattın ve Yılmaz, 2007). Bu duruma bir de güçlendirilen olarak işgörenlerin güçlendirmeye ilişkin uygulamaları yetersiz bulması eklenince, özellikle yönetici ve işgören algı farklılıkları ortaya çıkmakta ve güçlendirme sürecindeki başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE HİPOTEZİ

İşgören güçlendirmede esas olan, güçlendirmeye ilişkin yöneticiler tarafından sağlanan koşulların, işgörenler tarafından nasıl algılandığıdır. Çünkü aynı zamanda işgören güçlendirme; işletmelerde gerçekleştirilecek güçlendirme kapsamındaki uygulamaların, işgörenler tarafından istenildiği şekilde algılanmasının sağlanması eğer bu algılamada sorun varsa, işgörenleri bu uygulamaları içerikleriyle birlikte algılamaya hazır hale getirecek (motivasyon, eğitim, ödüllendirme vb.) uygulamaları da içermektedir. Bu kapsamda, işgörenlerin yönetime katılımı, motivasyonları, onlara yetki ve sorumluluk verme, iş zenginleştirme vb. gibi unsurları ve bu unsurların işgörenler tarafından algılanış biçimini içeren güçlendirmenin, işgörenlerin beklentilerini karşılayıp karşılayamadığının araştırılması, güçlendirme sürecine işlerlik kazandırılıp-kazandırılmayacağı ve konuya ilişkin alınacak-alınabilecek önlemler noktasında, gerek işletme yöneticilerine gerekse ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

Öte yandan, işletmelerde güçlendirme konusuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar, ya yönetici ya da işgören algılamaları çerçevesinde yoğunlaşmıştır. Oysa çalışmanın içeriğinde de bahsedildiği üzere, güçlendirmeye yönelik yöneticinin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin çeşitli sebeplerden dolayı işgörenler tarafından algılanmasındaki bir takım sorunlar (anlamlandırılmama, kabul görmeme vb.), güçlendiren olarak yöneticilerin bu kapsamdaki uygulamalarının başarıya ulaşmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, güçlendirilen olarak işgören algılamalarının da belirlenmesine ihtiyaç olup, yöneticilerin bu kapsamdaki uygulamalarının/algılamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı noktasına açıklık getirme gerekliliğini ortaya çıkarmakta ve bu konuda yapılan/yapılacak çalışmaların önemini artırmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerindeki güçlendirme uygulamalarının; yönetici ve işgören algılamaları çerçevesinde belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmanın hipotezi; “*otel işletmeleri yöneticilerinin işgörenleri güçlendirmeye ilişkin algılamaları ile işgörenlerin güçlendirilmeye ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır*” şeklinde geliştirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, Niehoff vd., (2001), tarafından geliştirilen güçlendirme ölçeği başta olmak üzere, konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalarda (Dobbs, 1993; Spreitzer, 1995; 1996; King ve Ehrhard, 1996; Cacioppe, 1998; Laschinger vd., 2004) kullanılan güçlendirme ölçekleri doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan ve araştırmacının doktora tezinde de kullandığı (Pelit, 2008), anket formundan (davranışsal güçlendirme) yararlanılmıştır. Söz konusu anket, güçlendirmenin kapsamına ilişkin, ilgili literatürde belirtilen hususlardan da yararlanılarak, 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 ödünlendirme ve geri besleme boyutlarını içeren 27 ifadeden oluşmaktadır.

İşgörenlerin; güçlendirmeyle ilgili olarak yöneticilerinin uygulayıp-uygulamadıklarına yönelik, verilen her bir ifadeye ilişkin katılım derecelerini 5'li Likert ölçeği doğrultusunda (1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta düzeyde katılıyorum, 4=çok katılıyorum, 5=tamamıyla katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Aynı zamanda söz konusu ölçek, yöneticilere de uygulanmış olup, güçlendirmeye yönelik ankette sunulan davranışları ne derecede uyguladıkları test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliğiyle ilgili olarak, içerik (Altunışık vd., 2004; 113) ve yapısal (Baş, 2001; 188; Büyüköztürk, 2003; 162) geçerlik ölçütlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin test edilmesi amacıyla, hedef kitleye benzer özellikler taşıyan bir grup üzerinde ön uygulama yapılmıştır. Fakat, daha öncesinde ölçeğin içerik ve yapısal geçerliliğinin sağlanmasında katkı sağlamak amacıyla, anketlerin ön uygulamasından önce, uzman görüşü kapsamında konuyla ilgili olarak çalışan ve araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilere, anket formları inceltirilmiştir ve “anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb.” gibi hususlar hakkındaki görüş/katkıları alınmış ve anket, ön uygulamayla evrene dâhil olan Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı 4 tane otel işletmesinde çalışan 78 işgören ve 42 yönetici üzerinde uygulanmıştır. Ön uygulama sonucu elde edilen verilere dayalı olarak, ölçekler tekrar gözden geçirilerek hedef kitleye uygulanmıştır. Anketin nihai uygulamasından sonra faktör analizi gerçekleştirilerek, anketin yapısal geçerlik bazında parça (boyut) güvenilirlikleri ve değişkenlere ilişkin faktör yükleri hesaplanmıştır (Tablo 2).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri ve yöneticileri (genel müdür/müdür yardımcısı ve departman müdürleri, şef) oluşturmaktadır. Uygulama için beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedeni, yönetim ve organizasyon yapıları itibarı ile beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer sınıflarına göre (bir, iki, üç ve dört yıldız) en yüksek düzeyde örgütlenme yapı ve olanaklarını bünyelerinde taşımaları ve bu doğrultuda profesyonel düzeyde güçlendirme uygulama fırsatları yaratma olanaklarına, diğer türlerine oranla, daha yüksek düzeyde sahip olmaları varsayımından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın oldukça geniş bir alanı, kapsamı, tüm hedef kitleye ulaşmada, zaman ve maliyet kısıtlılıkları gibi problemleri ortaya çıkaracağından, belirlenen bu evren üzerinden örneklem seçilerek yürütülmüş olup, evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede, araştırmada tabakalı ve küme örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmış olup, ilk olarak evren; şehir ve sayfiye otelleri diye tabakalara ayrılmış, sonrasında işletmelerin bulunduğu şehirler ise küme olarak ele alınmıştır. Araştırmada, evren hacminin büyüklüğü ($N > 10.000$ veya $N < 10.000$), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyinin $(1-\alpha)$ göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak örneklem belirlemede Özdamar, (2001)’ın; önerdiği $n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / H^2$ formülünden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye’de faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin yatak sayısına göre, sahip oldukları personel sayılarını içeren Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın verilerinden yararlanılarak, evren sayısı hem işgörenler hem de yöneticiler için 82.603 olarak belirlenmiştir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda bu araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0.05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma “ σ ” değeri ise; Ankara’da faaliyet gösteren 4 tane 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 78 işgören ve 42 yönetici üzerinde yapılan ön uygulama sonucu belirlenmiştir. Buna göre her bir grup için örneklem büyüklüğü; ve $\sigma=1$, $H=0.10$ ve $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer $z_{0,05}=1.96$ olarak alınmış ve yukarıda verilen formül aracılığı ile minimum örneklem genişliği; $n=384$ olarak hesap edilmiştir. Belirtilen söz konusu bu 384 katılımcıdan oluşan örneklem grubu, araştırmanın evrenini oluşturan, hem işgörenler hem de yöneticiler için sağlanmalıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda şehir ve sayfiye 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam en az 768 (384 yönetici ve 384 işgören) kişi örneklemede yer almalıdır.

Araştırmada; hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek yada eksik kodlama vb. gibi değerlendirmeye alınmayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği ve aynı zamanda araştırmacının hedef kitleye ulaşma olanakları da dikkate alınarak, örneklemin daha üst düzeyde evreni

temsil edebilmesini sağlayabilmek için tüm gruplar için sınır değeri olan 384 sayısının üzerine çıkmıştır. Özellikle otel işletmelerindeki işgören sayılarının, yöneticilerden çok daha fazla olması, hususu dikkate alınarak, bu grup için daha yüksek düzeyde örneklem grubu ele alınarak temsil edilmiştir. Otel işletmeleri seçilirken ise, otel işletmelerinin bulunduğu şehirler kümelenmiş ve özellikle, Türkiye'nin beş yıldızlı otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara, İzmir, Aydın illeri başta olmak üzere tüm coğrafi bölgelerden en az bir, ya da iki şehir ve otelin kümeye dahil edilmesine özen gösterilmiştir (Bknz. Tablo 1). Bu doğrultuda, tüm evren için 3000 anket (2000 işgören anketi, 1000 yönetici anketi) dağıtılmış ve işgörenler için 1854 ve yöneticiler için ise 641 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1. Bölge ve Şehirlere Göre Değerlendirmeye Alınan İşgören Anket Sayı ve Yüzdeleri

Bölge	Şehir	İşgören (İ) Yönetici (Y)	Değerlendirmeye Alınan İşgören ve Yönetici Anket Sayısı	Anket Uygulanan Beş Yıldızlı Otel Sayısı
Akdeniz Bölgesi	Antalya	İ	566	53
		Y	177	
	Adana	İ	35	2
		Y	13	
	Mersin	İ	51	2
		Y	19	
Ege Bölgesi	Muğla	İ	352	13
		Y	154	
	İzmir	İ	89	5
		Y	27	
	Aydın	İ	22	2
		Y	12	
	Denizli	İ	30	2
		Y	10	
Marmara Bölgesi	İstanbul	İ	235	14
		Y	123	
	Bursa	İ	29	2
		Y	8	
	Çanakkale	İ	66	1
		Y	6	
İç Anadolu Bölgesi	Ankara	İ	145	8
		Y	53	
	Konya	İ	7	1
		Y	3	
	Kayseri	İ	17	1
		Y	6	
	Nevşehir	İ	21	1
		Y	5	
Karadeniz Bölgesi	Bolu	İ	15	1
		Y	3	
	Samsun	İ	23	1
		Y	4	
	Trabzon	İ	52	1
		Y	5	
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	Gazi Antep	İ	27	1
		Y	3	
	Şanlı Urfa	İ	38	1
		Y	4	
	Diyarbakır	İ	16	1
		Y	3	
Doğu Anadolu Bölgesi	Erzurum	İ	18	1
		Y	3	
Toplam	22	İ	1854	114
		Y	641	

İ: İşgören Y: Yönetici

3.3. Verilerin Analizi

Yönetici ve işgörenlerin, güçlendirmeye ilişkin anketteki her bir ifadeye vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, hem yönetici hem de işgören algılamaları esas alınarak ayrı ayrı hesaplanarak tablo halinde sunulmuş, ayrıca anketten elde edilen veriler doğrultusunda faktör analizi gerçekleştirilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin güçlendirmeye ilişkin uygulamalarının, işgörenler tarafından değerlendirilmesi güçlendirmenin tüm boyutları itibari ile gerçekleştirilmiş ve ilgili uygulamalara ilişkin yönetici ve işgören görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı “Bağımsız Örneklemeler İçin t-testi” kullanılarak analiz edilmiş ve çalışmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Otel işletmelerindeki güçlendirme uygulamalarının, yönetici ve işgören algılamaları doğrultusunda ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen çalışmaya, 641 yönetici ve 1854 işgören olmak üzere toplam 2495 kişi katılmıştır. Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyet gösteren 114 beş yıldızlı otel işletmesi yönetici ve işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, gerek yönetici gerekse işgören algılamalarının faktör yükleri, özdeğerleri, varyansı açıklama oranları, güvenilirlik düzeyleri ve her bir ifadeye ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Araştırmada ilk olarak, elde edilen verilerin faktör analizi uygulamaya uygun olup olmadığı araştırılmış ve KMO değeri 0.79, Barlett's testi anlamlılık değeri de sig=0.000 olarak bulunmuştur. Bu iki sonuç, verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de de görüleceği üzere, gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda yönetici anketindeki ifadeler bazında faktör yükleri 0.398 ile 0.801 arasında iken; işgören anketindeki ifadeler bazında faktör yükleri 0.500 ile .825 arasındadır. İlgili literatür (Turgut ve Baykul, 1992; 174; Balcı, 2001; 122; Büyüköztürk, 2003; 118) incelendiğinde araştırma türünden türüne değişse de, genelde bu yüklerin en az 0.30 olması önerilmektedir. Ankete ilişkin 10 faktörden ilkinin (ödüllendirme ve geri besleme) varyansı açıklama oranı işgörenler için %10.03 ve yöneticiler için %8.677 iken, son faktörün (kaynak ve bilgi paylaşımı) varyansı açıklama oranı işgörenler için %4.087 ve yöneticiler için %5.057 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekteki 10 faktörün (boyut) toplam varyansı açıklama oranı ise işgörenler için %70.93; yöneticiler için %69.63 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2'de yer alan Cronbach Alpha sonuçları incelendiğinde, özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için güvenilir olarak kabul edilebilir sonuçlara ulaşıldığını belirtmek olasıdır. Çünkü, araştırmalarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenilirlik analizlerinde, söz konusu bu katsayıların, ölçek türünden türüne göre değişse de, sosyal bilimlerde 0,60'ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003; 430; Morgan, 2004; 124; Ural ve Kılıç, 2006; 290).

Tablo 2. Otel İşletmeleri Yönetici ve İşgörenlerinin Güçlendirmeye İlişkin Algılamaları

Boyutlar	İfadeler*	Görev	İfadeler		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha (α)		Özdeğer		Varyansı Açıklama Oranı	
			\bar{X}	s.s.		Y	İ	Y	İ	Y	İ
Ödüllendirme ve Geri Besleme	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	Y	4.24	0.8	0.698	0.82	0.83	9.881	9.59	8.677	10.03
		İ	3.62	1.1	0.653						
	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	Y	4.31	0.8	0.593						
		İ	3.72	1.0	0.732						
	Performansım hakkında bilgi verir.	Y	4.33	0.8	0.671						
		İ	3.74	1.0	0.750						
İletişim Ortamı	Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişimi takip eder.	Y	4.44	0.7	0.719	0.69	0.73	2.036	2.44	8.635	9.212
		İ	3.73	1.0	0.663						
	İstedikleri anda benimle iletişime geçme imkanını sağlarım.	Y	4.32	0.8	0.735						
		İ	3.91	0.9	0.757						
	Kendileriyle olan iletişimimde "ani". "çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli . sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösteririm.	Y	4.32	0.8	0.640						
		İ	3.73	1.0	0.688						

Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması

Eğitim ve Öğrenme	İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlemede yardımcı olur.	Y	4.34	0.7	0.502	0.84	0.82	1.606	1.97	8.358	8.218
		I	3.74	1.0	0.786						
	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	Y	4.33	0.7	0.678						
		I	3.72	1.1	0.800						
	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için. sürekli olarak teşvik eder.	Y	4.31	0.8	0.608						
		I	3.73	1.0	0.622						
Motivasyon	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.	Y	4.34	0.7	0.655	0.75	0.77	1.505	1.67	7.361	8.083
		I	3.73	1.0	0.501						
	Düşündüğümden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	Y	4.22	0.8	0.660						
		I	3.73	1.0	0.716						
	İşimi yerine getirirken. “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	Y	4.24	0.8	0.582						
		I	3.73	1.2	0.705						
Güven ve Destek	Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.	Y	4.32	0.8	0.604	0.78	0.80	1.342	1.33	6.947	7.616
		I	3.84	1.0	0.507						
	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	Y	4.43	0.7	0.516						
		I	3.82	1.0	0.679						
	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	Y	4.41	0.7	0.398						
		I	3.92	1.0	0.715						
Yetki ve Soruml.	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda. izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.	Y	3.83	1.1	0.806	0.64	0.65	1.281	1.27	6.443	7.078
		I	3.44	1.1	0.635						
	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	Y	3.93	1.0	0.774						
		I	3.62	1.0	0.812						
Katılım	İşimle ilgili kararlarda katıma başvurur.	Y	4.02	0.9	0.608	0.73	0.67	1.238	1.21	6.151	6.86
		I	3.53	1.2	0.656						
	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	Y	4.34	0.8	0.704						
		I	3.71	1.0	0.811						
İş Zenginleştirme	Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.	Y	4.01	0.9	0.570	0.72	0.70	1.208	1.13	6.100	5.126
		I	3.70	1.0	0.825						
	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtman konusunda fırsat verir.	Y	4.23	0.8	0.608						
		I	3.70	1.0	0.647						
	İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	Y	3.93	0.1	0.801						
		I	3.54	1.1	0.544						
Takım Çalışması	Birlikte aynı işi yaptığımızı. bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder	Y	4.30	0.8	0.735	0.63	0.65	1.192	1.10	5.910	4.623
		I	3.81	0.9	0.552						
	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil. başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.	Y	4.30	0.8	0.640						
		I	3.90	1.0	0.810						
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	Y	4.21	0.8	0.718	0.82	0.77	1.113	1.06	5.057	4.087
		I	3.72	1.1	0.500						
	Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindedir.	Y	4.21	0.7	0.697						
		I	3.80	1.0	0.781						
	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç. gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.	Y	4.31	0.7	0.475						
		I	3.90	1.0	0.687						

Y= Yönetici İ= İşgören s.s. Standart sapma

* Güçlendirmeye ilişkin tablo 2’de yer alan ifadelerin kökleri, işgören için tasarlanmakla birlikte, aynı ölçeğin yöneticilere uygulanan şeklindeki ifade kökleri, yöneticilere göre tasarlanmıştır.

Örnek: “Yaptıkları işlerin kontrol edilmesi sürecine onları da dâhil ederim”, “Yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde sorumluluğu onlara bırakırım” vb. gibi.

Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna, gerekse geneline (yönetici anketi için: 0.89 ve işgören anketi için:0.91) ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.60$ ’ın üzerinde gerçekleşmesi, ölçeğin güvenilir olduğu (Büyüköztürk, 2003; Sekaran, 2003; Şencan, 2005) şeklinde yorumlanabilir. Tablo 2’de güçlendirmenin boyutlarını içeren ifadelerle ilişkin yönetici ve işgören algılamalarının aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, tüm ifadelerde yönetici algılamalarının daha olumlu olduğu anlaşılacaktır. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler, güçlendirmeye ilişkin, gerekli ortam-koşulların, kendileri tarafından sağlandığını ağırlıklı olarak belirtirken; işgörenler tarafından bu durumun pek de kabul görmediğini; diğer bir anlatımla durumun kendileri açısından, yöneticilerinin belirttiği gibi olmadığını, ilgili ifadelerle vermiş oldukları cevaplarla ortaya koymuşlardır. Bu verilere ilişkin daha sağlıklı yorum yapabilmek açısından,

yönetici ve işgören algılamalarının tüm boyutlar bazında karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen t-testi sonuçları ise Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde görüleceği üzere, güçlendirmenin tüm boyutlarında, yönetici ve işgören algılamaları arasındaki farklılık 0.001 düzeyinde anlamlıdır ($p>0.001$). Anlamlılık düzeyine ilişkin sosyal bilimlerdeki araştırmalarda genel kabul edilebilirlik sınırı, yani yanılma düzeyi 0.05 olup, eğer hesaplanan p değeri 0.05'ten küçükse, karşılaştırmaya esas olan değişkenler/ konu arasındaki farklılık "anlamlıdır" şeklinde yorumlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle H_0 hipotezi reddedilir. Öte yandan, $p>0.05$ ise H_0 hipotezinin doğru olduğu söylenemez. Çünkü konuyla ilgili herhangi bir başka çalışmada farklılık saptanabilir. Bu durumda ($p>0.05$ olduğunda) söylenebilecek tek şey H_1 hipotezinin reddedilemeyeceğidir (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002; Ural ve Kılıç, 2006). Bu kapsamda, gerçekleştirilen bu araştırmada, anlamlılık düzeyine denk gelen p değeri, sosyal bilimlerde de genel kabul gören 0.05 olarak alınmış olup, araştırmada elde edilen sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Araştırmada yöneticiler ve işgörenlerin güçlendirme algılamalarının karşılaştırıldığı Tablo 3'deki p değerleri baz alındığında (tümü 0.05'den küçüktür) gerçekleştirilen bu araştırmaya ilişkin H_0 hipotezi red edilmiştir şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmeleri yöneticileri her ne kadar güçlendirme kapsamında yetki ve sorumluluk verme, iş zenginleştirme, kararlara katılım, güven ve destek, motivasyon sağlama, kaynak ve bilgi paylaşımı, uygun iletişim ortamı sağlama, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödül ve geri besleme konularında, işgörelere gereken ortam ve koşulları sağladıklarını belirtse de işgörelere, tüm bu hususların yöneticilerinin belirttiği gibi olmadığını, uygulanan anketteki ilgili ifadelerle ilişkin vermiş oldukları yanıtlarla dile getirmişlerdir. Nitekim, Tablo 3'deki verilerden de anlaşılacağı üzere, ölçekte güçlendirmenin gerek tüm boyutlarındaki, gerekse güçlendirmenin geneline ilişkin işgören algılamalarının aritmetik ortalamaları, yönetici algılamalarının aritmetik ortalamalarından daha düşük çıkması, bu sonucu destekler niteliktedir.

Tablo 3. Güçlendirmeye İlişkin Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması

Güçlendirme Boyutları	Görev	n	\bar{X}	t	p
Ödüllendirme ve Geri Besleme	Yönetici	641	4.29	19.21	0.000*
	İşgören	1854	3.61		
İletişim Ortamı	Yönetici	641	4.29	15.42	0.000*
	İşgören	1854	3.68		
Eğitim ve Öğrenme	Yönetici	641	4.29	19.11	0.000*
	İşgören	1854	3.56		
Motivasyon	Yönetici	641	4.22	18.35	0.000*
	İşgören	1854	3.53		
Güven ve Destek	Yönetici	641	4.35	20.45	0.000*
	İşgören	1854	3.58		
Yetki ve Sorumluluk	Yönetici	641	3.84	7.95	0.000*
	İşgören	1854	3.51		
Katılım	Yönetici	641	4.16	17.34	0.000*
	İşgören	1854	3.46		
İş Zenginleştirme	Yönetici	641	4.05	11.63	0.000*
	İşgören	1854	3.63		
Takım Çalışması	Yönetici	641	4.36	13.37	0.000*
	İşgören	1854	3.82		
Kaynak ve Bilgi Paylaşımı	Yönetici	641	4.29	23.09	0.000*
	İşgören	1854	3.39		
Genel Güçlendirme	Yönetici	641	4.23	23.72	0.000*
	İşgören	1854	3.57		

*: $p<0.001$

Güçlendirmenin boyutlarına ilişkin işgörelere olumsuz olarak dile getirilen tüm hususlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, söz konusu bu uygulamaların, genelde yöneticinin yönetim anlayışından kaynaklandığı söylenebilir. Konuyla ilgili olarak Howard (1996) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, işgörelere açısından olumsuz olarak algılanan bu hususların aynı zamanda sistemden kaynaklanan yetersiz

ödüllendirme gibi engellerden dolayı ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, özellikle hizmet sektöründe güçlendirilmiş çalışanın, işletmeye katkısının çok daha fazla olacağı bilinciyle hareket etmek ve bunu içselleştirerek, gereklerini yerine getirecek düzeydeki uygulamalara (işgörenlere, yerine getirdikleri/uzman oldukları işlerde yetki ve sorumluk verilmesi, işle ilgili alınan kararlara katılma olanağının sağlanması vb.) işlerlik kazandırmak, gerek işletmenin amaçlarına ulaşmasında, gerekse yöneticinin yöneticilik başarısında daha olumlu bir etken olacaktır.

Güçlendirilen olarak işgörenler ile güçlendiren olarak yöneticilerin, güçlendirme sürecine ilişkin algı farklılıklarındaki işgörenler açısından en olumsuz faktörler (boyutlar), Tablo 3'deki aritmetik ortalama değerlerinden de anlaşılacağı üzere, kaynak ve bilgi paylaşımı ($\bar{X}=3.39$) ile katılım ($\bar{X}=3.46$) boyutlarında olmuştur. Bu durum, özellikle Klagge (1998)'nin de belirttiği gibi, "yetki ve bilgi paylaşımı ve yönetsel kararlara katılımla birlikte yöneticilerin işgörenler üzerinde kontrolü kaybetme veya saygınlıklarını yitirme korkusu içerisinde olmalarından" kaynaklanabilmektedir. Oysaki, yirmi birinci yüzyıl örgütlerinde artık bu tereddütleri yaşayan yöneticilerin, başarılarının pek de mümkün olmayacağını belirtmek olasıdır. Çünkü, kaynak ve bilgi paylaşımı ile her düzeydeki kararlara katılımın gerek bireysel gerekse örgütsel başarıyı artırdığı noktasında hemen hemen alanla ilgili tüm uzmanlar aynı fikirdedirler.

Yöneticiler ile işgörenlerin, güçlendirmeye ilişkin algılarındaki farklılıkların muhtemel sebeplerine ilişkin literatürde (Johnson, 1993; Rothstein, 1995; D'annunzio ve McAndrew, 1999; Yüksel ve Erkutlu, 2003) özellikle yöneticilerin bazı kaygı (kontrol ve gücün kaybedilmesi korkusu, işgörenlere güven duyulmaması, zaman kaybı vb.) ve yönetsel uygulamaları (yönetimin işgörenleri eğitmede ve motive etmede yetersiz kalması, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmaması vb), üzerinde durulmakla birlikte, işgörenlerin eğitimindeki yetersizlikler, yönetimin/yöneticiye güvenmeme, sorumluluk almama gibi tutum/davranışlarından da kaynaklanıyor olabileceği üzerinde durulan hususlardandır. Bu durumda doğal olarak, güçlendirmeden sorumlu olan yönetici ile güçlendirilen olarak işgören arasındaki algı farklılıklarını ortaya çıkarmakta ve güçlendirme sürecinin tam olarak işletilememesi sorununu meydana getirmektedir.

Özellikle, hizmetlerin gerek üretiminin gerekse sunumunun müşterinin göz önünde gerçekleştirildiği ve müşteri tatmininin, bu hizmetlerin hızlı bir şekilde sunulmuş ve niteliğine bağlı olduğu hizmet işletmelerinde, işgörenlerin güçlendirilmesi hususu, daha da önem taşımaktadır. Hizmet sunan işletmelerde, müşteriler doğal olarak hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş işgören, anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını ve bireysel yeteneklerini kullanarak anında kurallar koyarak, tatmin olamayacak gibi görünen müşteriye, değişik alternatifler sunmada avantajlıdır. Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde de söz konusu bu durum aynı olacaktır. Çünkü işgörenin, özellikle işle ilgili karşılaştığı bir sorunu çözmek için yöneticisini beklemesi, zaman kaybına ve daha da önemlisi müşterinin memnuniyetsizliğine yol açabilecektir. Diğer taraftan, bir işgörene işin sahibi olduğu hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak memnuniyetle yapacaktır ki, konuyla ilgili yapılan çalışma sonuçlarında (Scot ve Bruce 1994; Brower 1995; Daft 1998; Chebat ve Kollias, 2000; Ceylan, 2002, Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; Hechanova, 2006; Pelit, 2008) da bu husus vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma içerisinde de detaylıca tartışıldığı üzere, güçlendirme sürecine tam anlamıyla işlerlik kazandırılması, türü ne olursa olsun tüm işletmelerin arzu ettikleri bir durum olmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, kurumsal güveni sağlamalarında ve yüksek bir iş yaşamı kalitesi sunmalarında, çalışanlara daha katılımcı bir yönetim anlayışıyla yaklaşılması ve onların yönetim sürecinde aktif olarak rol almalarına yönelik uygulamalar artık vazgeçilmez olmuştur. Bu noktada güçlendirme uygulamaları da özellikle işletmelerin belirtilen bu konulardaki başarısında önemli ölçüde yararlar sağlayan çağdaş bir yönetim tekniği olarak değerlendirilebilir. Çalışma içerisinde ayrıntılı olarak üzerinde durulduğu üzere; çalışanların yönetime katılımı, motivasyonları, işlerini zenginleştirme, işleriyle ilgili kararları yönetici onayına gerek kalmadan alabilmeleri, onlara bağımsız hareket edebilecekleri bir ortam hazırlama, yetki ve sonuçlardan doğacak sorumlulukların da onlara devri ve bütün bunların, çalışanlarca kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılanması; güçlendirmeden beklenen faydaların alınması açısından oldukça önemlidir.

Yönetim tarafından güçlendirme kapsamında sağlanan imkan ve koşulların, işgörenler tarafından algılanması önemli olmakla birlikte bu çalışma sonucunda konuya ilişkin yönetici ve işgören algılamaları arasında farklılıklar belirlenmiştir. Nitekim, araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticileri, kendilerine uygulanan güçlendirme ölçeğine ilişkin vermiş oldukları cevaplarda, işgörenlerine güçlendirmeye ilişkin gerekli ortam ve koşulları sağladıklarını belirtirken, aynı hususlarda işgörenler söz konusu bu uygulamaların yöneticilerinin belirttiği gibi olmadığını, ilgili ifadelerle ilişkin daha olumsuz cevap vererek dile getirmişlerdir. Söz konusu bu durum doğal olarak güçlendiren olarak yönetici ile güçlendirilen olan işgörenin algı farklılıklarına yol açmaktadır. Bu kapsamda, güçlendirmeye ilişkin işgören algılamalarının olumsuz olmasına yol açan etkenlerin giderilmesine yönelik; katılım, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme, uygun iletişim ortamı oluşturma vb. gibi işgörenlerin ve nihayetinde de işletmenin yararına olacağı faaliyetlerin, üst yönetimce işletmede tesis edilmesi, güçlendirme uygulamalarının başarısına büyük katkılar sağlayacaktır. Buna ilave olarak gerek yapılan literatür taraması, gerekse gerçekleştirilen bu araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda, ilgili işletme yöneticileri, araştırmacı ve konuyla ilgili literatüre katkı yapacak önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmelerin işgörenleri güçlendirme kapsamında gereken imkan ve koşulları sağlamaları, işletmedeki yönetim anlayışının çağdaşlığı ve işgörenlerin yapılan işlere ilişkin kararlarda söz sahibi olma, yaratıcılıklarını kullanma gibi hususlar açısından oldukça yararlıdır. Bu doğrultuda güçlendirme kapsamında, işgörelere, sağlanacak olan; kararlara katılım, iş zenginleştirme, motivasyon, güven ve çalışanlara destek, takım çalışması, uygun iletişim ortamı, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı, ödüllendirme ve geri besleme imkanları gibi konularda işgörelere gerekli ortam ve kaynaklar sağlanmalıdır.
- Güçlendirmenin işletmelerde uygulanabilmesinin temel şartlarından biri olan, gerek güçlendirilecek işgörenin, gerekse güçlendirme ortamını sağlayacak yönetimin istekli olması hususu, ilgili işletme yöneticilerinin vazgeçemeyecekleri unsurlardandır. Aksi takdirde, yönetim tarafından sağlanan/sağlanacak tüm imkan ve olanaklar, göstermelik bir faaliyetten öteye geçmeyecek ve bunun da işgörenler tarafından anlaşılması kaçınılmaz olacaktır. Bu kapsamda, işletme yöneticilerinin, güçlendirme kapsamında sağlayacakları imkan/olanakları, işgörenlerin ihtiyaçları ve yeterlilikleri doğrultusunda yönlendirmeleri ve işgörenlerin, tüm bu süreçlerde yer almasını sağlayacak nitelikte bir yaklaşım göstermesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin üretim sürecindeki en önemli unsur, sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları içerisinde, işgörenlerin ise ayrı bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, otel işletmeleri tüm ürünlerini, işgörenler aracılığıyla müşterilerine sunmaktadırlar. Müşteriye sunulan hizmetin, müşteriye memnun etmesi şüphesiz ki, işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi, işgörenin hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, alan bilgisi, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Bu kapsamda, otel işletmeleri yöneticilerinin, çalışma sonuçlarını iyi analiz etmesi ve uygulamaya koyması, hedefledikleri kârlılık düzeyine ulaşmalarında da önemli katkılar sağlayacaktır.
- Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, ayrı ayrı olmak üzere, yönetici veya işgören algılamaları çerçevesinde yoğunlaşmıştır. Diğer taraftan, güçlendirmeye ilişkin yönetici ve işgören algılamalarında birlikteliğin sağlanması, bir işletmede güçlendirmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesinde önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Bu çerçevede, diğer çalışmalardan farklı olarak gerçekleştirilen bu araştırmayla, güçlendirmeye ilişkin yönetici ve işgörenlerin algı farklılıklarının hangi hususlar üzerinde yoğunlaştığı ortaya konulmuştur. Öte yandan, bu araştırma, beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ve işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, konuya yönelik diğer turizm işletmelerinde (bir, iki, üç, ve dört otel işletmeleri, seyahat işletmeleri) de gerçekleştirilecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu bu çalışmalar gerek işletme türlerine göre karşılaştırma yapmak, gerekse güçlendiren olarak yöneticiler ile güçlendirilen olarak işgörenlerin, bu konudaki algı farklılıklarının belirlenmesi ve farklılıkların giderilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlere ve bu çerçevede güçlendirmenin bu işletmelerde tam anlamıyla tesis edilmesine oldukça büyük katkı sağlayacaktır.

- Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlar açısından, sektörün özelliğinden dolayı, hızlı karar verebilme ve problem çözme yeteneği ile insan ilişkilerindeki başarı oldukça önemlidir. Güçlendirme kapsamında da önemli bir yer teşkil eden bu yeterliliklerin, işgörenlerde bulunması ve eğer bir eksiklik varsa giderilmesine yönelik tedbirlerin (hizmet içi eğitim, gelişim programları kapsamındaki kurs, seminerlere katılımın özendirilmesi vb.) alınması sektörde sunulan hizmetteki kaliteyi de olumlu etkileyecek unsurlardan olacaktır.
- İşgören güçlendirmeye ilişkin gerçekleştirilecek uygulamalara işlerlik kazandırmak, işletmelere; özellikle içinde bulunulan ve kıyasıya rekabetin yaşandığı sektörde, aynı zamanda rekabet avantajı sağlamada da önemli katkılar sağlayacaktır.
- Yöneticiler, sorumlu oldukları bölümlerdeki işgörenlere yönelik uygulanacak güçlendirme faaliyetlerinin, içerik ve amaçlarını, işgörenlerle detaylı şekilde tartışmalı ve işgörenlerin, söz konusu bu faaliyetleri benimsemelerine yardımcı olmalıdırlar. Buna ilave olarak, işgörenlerin yeterlik veya eksikliklerinin, yöneticileri tarafından iyi analiz edilmesi, işgörene sağlanacak güçlendirme uygulamalarından beklenen verimin alınmasına önemli faydalar sağlayacaktır.
- Gerek işletmeler gerekse çalışanlara sağladığı faydalar göz önüne alındığında, güçlendirmenin işgörenler üzerinde etki düzeyinin tüm olumlu yönleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmaların artması konunun işletme yetkilileri/yöneticilerinin gündeminde olması ve konuya ilişkin gereklilikleri yerine getirme açısından faydalı olacaktır. Bununla birlikte konuyla ilgili araştırmacıların, özellikle güçlendirme boyutunun alt bileşenleriyle (yetki devri, iş zenginleştirilmesi, motivasyon, geri besleme, ödüllendirme, iletişim vb.) işgörenlerin çalışma davranışları ilişkisine yönelik araştırmalara ağırlık vermeleri, söz konusu faaliyetlerin etkisinin daha iyi anlaşılmasında da fayda sağlayacak uygulamalardan olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akgül, Aziz ve Çevik, Osman (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları". Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Avcı, Turgay ve Karatepe, Osman. M. (2000). işletmenin sınır biriminde çalışan işgörenlerin tatmini: Ampirik bir değerlendirme. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 543-570.
- Ayhan, D. Yaşar. ve Karatepe, Osman.M. (1999). Kurumsal imaj ile ürün imajının kurumsal kimlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir literatür incelemesi, 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri*, Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 112-125.
- Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (1982). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Balcı, Ali (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem-Teknik-İlkeler* (3. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Baş, Türker (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bolat, Tamer (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (4), 199-219.
- Bowen, David ve Lawler, Edward. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), :31-39.
- Brower, Michael J. (1995). Empowering teams: What, why and how. *Empowerment in Organisations*, 3 (1), 13-25.
- Büyüköztürk, Şener (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cacioppe, Ron (1998). Structured empowerment: An award-winning program at the burswood resort hotel, *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (5), 3-11.
- Carless, Sally, A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 405-425.

Ceylan, Adnan (2002). Çalışanların güçlendirme algıları üzerine tuzla bölgesindeki ticari bankalarda bir araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi:Öneri, (5) 17, 113-120.

Chebat, Jean C. ve Kollias, Paul (2000). The impact of empowerment on customer employees' roles in service organizations, Journal of Service Research, 3 (1), 66-81.

Chow, I. Hau, Wing-Chun, L. Thamis, Sha, Zhanquan and Hong, Jiehua (2005). The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance, International Journal of Hospitality Management, 25 (3), 478-495.

Conger, Jay. A. and Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13 (3), 471-482.

Corsun, David L., and Enz, Cathy A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships, Human Relations, 52 (2), 205-224.

Coskun, Recai (2002). Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: Çalışanı güçlendirme, İçinde: Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Yay.D.A.Ş.

Cunningham, Ian., Hyman, J. and Baldry, C. (1996). Empowerment: The power to do what? Industrial Relations Journal, 27 (2), 143-154.

Çöl, Güner. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.

Çuhadar, Murat T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm öneriler, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25, 4-28.

D'Annunzio, Norma.G., ve Mcandrew, J. (1999). Re-Empowering the empowered the ultimate challenge. Personnel Review, 28 (3), 258-279.

Daft, Richard (1998). Organization Theory and Design. South Western College Publishing: Ohio.

Doğan, Selen (2003). Personel Güçlendirme (Empowerment), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doğan, Selen (2006). Büyük Ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 3(2), 165-189.

Doğan, Selen ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

Dobbs, John H. (1993). The empowerment environment, Training & Development, 47 (2):55-57.

Erdil, Oya ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 32 (1), 28-35.

Ergeneli, Azize ve Sağlam A. Güler (2005). Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60 (1), 121-148.

Erstad, Margaret (1997). Empowerment and organizational change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (7), 325-333.

Fisher, Shirley (1989). Stress, Control, Worry Prescriptions and The Implications For Health At Work: A Psychological Model. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell and C. L. Cooper (Eds), Job Control and Worker Health. (205-236). Wiley: Chichester-UK.

Hales, Colin and Klidas, A. (1998). Empowerment in five stars hotels: Choice, voice or rhetoric? International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 10 (3), 88-95.

Hechanova, M. Regina, Alampay, Ramon and Franco, Edna (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers, Asian Journal of Social Psychology, 9, 92-78.

Honold, Linda (1997). A review of the literature on employee empowerment, Empowerment in Organizations, 5 (4), 202-212.

Howard, Ann (1996). High involvement leadership:moving from talk to action, Career Development International, 1 (1), 6-10.

Johnson, Richard (1993). *Leadership for the Quality Transformation*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Pres.

Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men And Women Of The Corporation*. New York: Basic Books.

- Karahan, Atilla (2009). İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 95-114.
- Kim, Soonhee (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, Public Administration Review, 62 (2), 231-241.
- King, Albert S. and Ehrhard, Barbara J. (1996). Empowering the work place: A commitment cohesion exercise, Empowerment in Organization, 5 (3), 139-150.
- Klagge, Jay (1998). The empowerment squeeze-views from the middle management position, Journal of Management Development, 17 (8), 548-558.
- Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolarik, William J. (1995). *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Kuo, Hüai T., Yin, Teresa J. and Li, I.Chuan (2007). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities, Journal of Clinical Nursing, 10, 1-9.
- Laschinger, Heather. K. S., Finegan, J., Shamian, J. and Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model, Journal of Nursing Administration, 31 (5), 260-272.
- Laschinger, Heather K.S., Finegan, Joan E. Shamian, J. and Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction, Journal of Organizational Behavior, 25 (4), 527-545.
- Lashley, Conrad (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organizations, International Journal of Hospitality Management, 15 (4), 333-346.
- Menon, Sanjay T. (1995). *Employee Empowerment: Definition, Measurement And Construct Validation*. Canada: McGill University.
- Miller, Katherine I. and Monge, Peter R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a meta analytic review, Academy of Management Review, 29, 727-753.
- Mirzehanlı, Reşat (2001). *Çalışanların Güçlendirilmesi ve Uygulamalardaki Eğilimlerin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Moore, L.Gary, Hopkins, Willie E. and Hopkins, Shirley A. (1998). Quality and empowerment programs: Dual paths to customer satisfaction? Managing Service Quality, 8 (2), 133-141.
- Morgan, George (2004). *SPSS For Introductory Statistics: Use And Interpretation*. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gearld and Fuller, Jack (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment, Group&Organization Management, 26 (1), 93-113.
- Özdamar, Kazım (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özgen, Hüseyin ve Türk, Murat (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: personel güçlendirme (Empowerment), Amme İdaresi Dergisi, 30 (4), 73-86.
- Peccei, Riccardo and Rosenthal, Patrice (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of hrm assumptions, Journal of Management Studies, 38 (6), 831-858.
- Pekdemir, Işıl, Özçelik, Oya, Karabulut, Elif ve Arslantaş, Cüneyt .C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma, Verimlilik Dergisi, 4, 11-36.
- Pelit, Elbeyi (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Quinn, Robert E. and Sppreitzer, Gretchen M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider, Organizational Dynamics, 26 (2), 37-49
- Randolph, Alan (1995). Empowerment is not about increasing the power of employees, Harvard Business Review, January-February, 38-31.

- Rothstein, Lawrence R. (1995). The empowerment effort that came undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.
- Sağlam Arı, G. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıaltın, Hatice ve Yılmaz, Aydın (2007). Orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üstlendikleri rolleri: Adapazarı ve Kocaeli bölgesi otomotiv sektörü örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 189-204.
- Seibert, Scott E., Silver, Seth, R. and Randolph, Alan (2004). Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349.
- Sekean, Uma (2003). *Research Methods For Business*. John Wiley: New York.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes And Consequences*. London: Sage Publications.
- Spreitzer, Gretchen, M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, *Academy Of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, Mark A. and Nason, Stephen W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, *Journal Of Management*, 23 (5), 679-704.
- Spreitzer, Gretchen M. and Mishra, Aneil K. (2002). The stay or to go: voluntary survivor turnover following on organizational downsizing, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-729.
- Steers, Richard M., Porter, W. Lyman and Bigley, Gregory A. (1996). *Motivation and Leadership At Work*. New York: McGraw-Hill.
- Sümbüloğlu, Kadir and Sümbüloğlu, Vildan (2002). *Biyoistatistik*. (10. Baskı). Ankara: Hatiboglu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Şti.
- Şahin, Nülüfer (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şencan, Hüner (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tazegül, Perihan (2001). *Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı: Gebze.
- Thomas, Kenneth W. and Velthouse, B.S. (1990). Cognitive elements of empowerment, *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Turgut, Fuat and Baykul, Yaşar (1992). *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Tütüncü, Özkan and Demir, Mahmut (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ugboro, Isaiah O. ve Obeng, Kofi (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in tqm organizations: An empirical stud, *Journal of Quality Management*, 5, 247-72.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press: Oxford.
- Weiss, Wh (2002). Building and managing teams, *SuperVision*, 63 (11), 19-21.
- Wilkinson, Andrian (1998). Empowerment: Theory and practice, *Personel Review*, 27 (1), 40-56.
- Yüksel, Öznur ve Erkutlu, Hakan (2003). Personeli güçlendirme, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 131-142.