

OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN DAVRANIŞSAL VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILAMALARINDAKİ FARKLILIKLAR

Elbeyi PELİT*
Yüksel ÖZTÜRK**

THE DIFFERENCES OF HOTEL ESTABLISHMENT EMPLOYEES' PERCEPTION OF BEHAVIORAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Öz

Yönetim alanında geliştirilen yeni strateji, yöntem ve teknikleri dikkate almayan işletmeler, değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı iş dünyasında, varlıklarını sürdürmelerinin de ötesinde, piyasadan yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Diğer taraftan, hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından bu durum daha da önem kazanmaktadır. Çünkü işlerinin büyük bir bölümünün insan emeğine dayandığı hizmet işletmeleri, esasında çalışanı ve nihayetinde insanı temel olarak geliştirilen yönetim yaklaşımlarından, fazlasıyla yararlanmak durumundadırlar. Ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümü için yöneticiyi beklemek, müşterinin tahammül sınırını zorlayan etkenlerdendir. Bu doğrultuda, işgörenleri, işlerinin gerçek sahibi oldukları ve çıkan sorunları da, kendilerinin çözebilecekleri anlayışına ve yetkinliğine sahip kılmak, yine işletmelerin izledikleri yönetim anlayışlarıyla ilgili bir durumdur. Esasında bu durum, işgörenleri güçlendirmeye dayanmaktadır. Bu kapsamda, bir hizmet işletme türü olan otel işletmelerinin, işgörenlerine yönelik uyguladıkları güçlendirme faaliyetlerinin, işgören algılamaları çerçevesindeki farklılıkların ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada, Türkiye'deki beş yıldızlı şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan 1854 işgören üzerinde, anket yöntemiyle veri toplanmış ve araştırmanın amacına uygun istatistikî teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, güçlendirme, davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, otel işletmelerindeki işgören güçlendirme kapsamındaki uygulamaların, yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarında hem genel itibari ile hem de çalıştıkları otel işletmelerinin konularına göre (şehir/sayfiye) farklılıklar belirlenmiştir.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Afyonkarahisar, elbeyipelit@aku.edu.tr

** Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi – Gölbaşı/Ankara, oyuksel@gazi.edu.tr

Anahtar Kelimeler: İşgören güçlendirme, davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, otel işletmeleri.

Abstract

The business that does not take account of new strategies, methods or techniques in the field of management will no longer exist in the market place. On the other hand this case comes in to prominence in service business excessively. Because labor intensive service business strongly takes the advantage of management approach which focuses on human being. The customers are intolerant of waiting a manager for solving a problem. On this direction it is the management approaches' duty to sell the employee on the work and see his self as the depends on employee empowerment. For this scope, hotel establishments as service business, their empowerment facilities intended for their employee and perceptions of the employee have been studied in this study. In this context, the study, which aimed to put forward the hotels' empowerment activities practiced regarding to the employees from perspective of the differences within the frame of employee perceptions. Questionnaire survey was conducted for 1854 employees who have worked at 5 star hotels in city and resort hotels of Turkey. Then, the data was analyzed with statistical techniques. In this survey, empowerment was discussed into two main dimensions; behavioral and psychological empowerment. In the result of the survey, the empowerment applications was found to be inadequate. In addition, in the employees' perceptions in relation with the behavioral and psychological empowerment, differences were determined that both as of general and as to the position (city/resort) of the hotel establishment they work.

Key words: Employee empowerment, behavioral empowerment, psychological empowerment, hotel establishments.

1. Giriş

Faaliyet türü ne olursa olsun, gerek işletme sahipleri veya yöneticileri, gerekse yönetim literatürüne katkı sağlayan bilim adamları; işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel ve asıl kaynağın işgörenler olduğunu ve başarıya ulaşmanın onların katılımıyla gerçekleşeceğini üzerinde hemfikirdirler. Sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması örgütsel etkinliğin sağlanmasında önemli bir husus olarak kabul edilmektedir (Siagal ve Gardner, 2000). Bu bağlamda, işletmedeki tüm tarafların tam katılımını içerisinde barındıran güçlendirmenin örgütsel ve yönetsel etkinliğin en temel bileşeni olduğu ve grup bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Çağdaş bir yönetim tekniği olarak güçlendirmenin; işle ilgili davranışlar üzerindeki etkisi, bu

olgunun işletmelerde uygulanmasının önemini ortaya koymaktadır. Nitekim konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda güçlendirmenin, işgörenlerin, gerek işletmelerine karşı bağlılık duygularında (Sigler ve Pearson, 2000; Spreitzer ve Mishra, 2002; Kim, 2002; Doğan ve Kılıç, 2007), motivasyonlarında (Caudron, 1995; Janssen vd., 1997; Günay ve etin, 2001), performanslarında (Sigler ve Pearson, 2000; l, 2008) ve müşteri tatmininde (Bowen ve Lawler, 1992; Ginnoda, 1997; Ergeneli ve Sağlam, 2005) meydana getirdiği artışlara vurgu yapılmaktadır. Örgütlerde güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan bir başka olgu da, çalışanların artan eğitim düzeyleridir. Geleneksel organizasyonlardaki varsayım, çalışanların emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaınan bir yapıya sahip olduğudur. Artan eğitim seviyesi ve beklentileri ise böylesini bir yönetimi kabul edemez bulmakta, daha fazla g, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerklik talep etmektedir (Koçel, 2001).

Örgütsel g kavramı, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme, etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Etzioni, 1961). G kavramıyla bağlantılı olarak güçlendirme kavramına ilişkin ise, örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, kavramın tanımlanmasına yönelik, pek çok inceleme, araştırma ve tanımın bulunduğunun gözlenmesine rağmen, söz konusu kavramın örgütsel, davranışsal ve psikolojik boyutuna ilişkin inceleme ve araştırmalar sürmektedir. Öte yandan, Lee ve Koh (2001), güçlendirmeye ilişkin uygulamaların iş ortamlarında aktif bir halde uygulanmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışmalara rağmen, söz konusu faaliyete ilişkin, aynı ilginin akademik alanda görmediği hususuna vurgu yapmaktadırlar. Bununla birlikte işgören güçlendirmeye ilişkin Őimdiye kadar yapılan tanımlamalar, bazı aılardan ortak bir payda da buluşuyor olsa da, henüz güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya da varılmış değildir (Weber, 1947; Honold, 1997; Wilkinson, 1998). Işgren güçlendirmenin, yönetim literatürünün de sıklıkla üzerinde durduğu, ağdaş yönetim teknikleri ve onun kullandığı bir çok araçla (motivasyon, iş zenginleştirme, iletişim, güven, katılımlı yönetim, yetki devri, eğitim ve geri besleme vb.) da yakından ilgili olması, doğal olarak kavramın ve örgütsel etki boyutunun, çok yönlü incelenmesini gerekli kılmaktadır(Sağlam, 2003).

Güçlendirmeye, daha çok st yönetimin konuyla ilgili gerekli Őartları hazırlaması ve yerine getirmesi gereken faaliyetleri çerçevesinden (davranışsal-ilişkisel) yaklaşan 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), işgörenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması; benzer şekilde Erstad (1997), işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması; Özgen ve Türk (1997) ise, yöneticilerin işerin istenilen şekilde yapılmaması riskine rağmen, çalışanlara, işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda sorumluluk sunması olarak tanımlamaktadırlar. Diğer taraftan, işgören güçlendirmeyi sadece davranışsal yönüyle ele almak, bu sistemin işleyişine ilişkin de bazı kısıtlamalar getirmektedir. Çünkü örgüt içerisinde güç sabit miktardadır, yani, yönetici astlarını güçlendirmek için sahip olduğu gücün bir kısmından feragat etmek durumundadır. Fakat birçok yönetici, bu gücü ve otoriteyi elde edebilmek için uzun mücadele ve özverilerde bulunmuş olabilmektedir. Özellikle bu anlayışta olan yönetici için, birçok açıdan büyük bir tehdit olarak algılanabilecektir. Bu yüzden birçok örgütte işgören güçlendirme atılımları sadece böyle bir bakış (davranışsal) açıyla gerçekleştirildiğinde, başarısız olmakta veya yalnızca yöneticilerin göstermelik olarak kullandıkları bir dizi eylem olarak kalmaktadır (Tandoğan, 2002). Dolayısıyla, işgören güçlendirme anlayışının diğer bir önemli ayağını oluşturan psikolojik güçlendirme faaliyetlerine de işlerlik kazandırılmalıdır. Bu doğrultuda, işletmelerde etkin bir güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, daha çok yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanan bazı araştırmacılar, güçlendirmenin bilişsel ya da psikolojik boyutu üzerinde durmaktadırlar.

Çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemi üzerinde duran yazarlardan olan Conger ve Kanungo (1988) öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak belirttikleri güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır. 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. Thomas ve Velthouse (1990), yönetime dayalı uygulamalarla, işgörenlerce algılanan durumun birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine farklı perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmekte ve güçlendirmenin tek bir boyutla izah edilemeyeceğini, çünkü söz konusu bu faaliyetin birden fazla boyuta sahip bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Thomas

ve Velthouse (1990); Conger ve Kanungo'nun (1988) alışmasından hareketle, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmenin, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu" (Lee ve Koh, 2001) olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar, güçlendirmenin bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunu ve bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının tek başına yeterli olmadığını altını çizerek, işgöreni güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır. Söz konusu bu boyutlar, anlam, yetkinlik, otonomi (hür irade-serbestlik) ve etkidir. Spreitzer'da (1995; 1996), 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 tanımlamaktadır. Tanımda bahsi geçen her bir boyut, diğersinin ön şartı veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlar olduğunu vurgulamaktadır (Spreitzer vd., 1997).

İlgili literatürde, güçlendirmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda, güçlendirmenin, nasıl bir süreci ve unsurları kapsadığına/kapsaması gerektiğine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Nitekim konuyla ilgili olarak Martin (1994) yapmış olduğu araştırmada, şartların güçlendirmeyi kolaylaştırdığını ve zorlaştırdığını iddia etmiş ve bu süreçte yöneticinin etkin rol üstlenmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Mallak ve Kurstedt (1996), güçlendirmeyi katılımcı yönetimin genişletilmiş bir kavramı olarak tanımlamış ve çalışanları güçlendirme modelinin; doğal motivasyonlu davranış öncülüğünde, faaliyetler için dahili gerekçeler aracılığıyla, yönetimin sorumluluk ve yetkilerinden bazılarını organizasyonun diğerseriyelerinde ürünlerle doğrudan uğraşanlara devretmeleri, problem çözümünde işbirliği yapan çalışanların entegre edilmesi hizmeti şeklinde, dört kavramı kapsadığını belirtmişlerdir. McLagan ve Nel (1997), güçlendirmeyi çok boyutlu bir bakış açısıyla ele almışlardır. Yazarlara göre güçlendirme, değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturarak hiyerarşinin zıttı olan akıcı bir yapılanma, liderliği kolaylaştırarak her şahsın kendi işinin yöneticisi haline gelmesi, açık ve dürüst iletişimin ve performans için ortaklık ilişkilerinin olmasıdır. Garfield (1993), güçlendirilmiş bir örgütte çalışanların bir ortak gibi tam katılımcı, inisiyatif alabilir, takım halinde de bireysel çalışmada olduğu kadar iyi ve stratejik kararlar almada otorite sahibi olduklarını belirtmiştir.

Konuyla ilgili olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olarak restoranlarda personel güçlendirme uygulamalarıyla ilgili yapılan

bir çalışmada, söz konusu bu uygulamaların, incelenen işletmelerde, satış ve karlılıkta artışa, personelin memnuniyetinde yükselmeye ve müşteri şikâyetlerinin azalmasına yol açtığı sonucu ortaya çıkmıştır (D'annunzio ve Mcandrew, 1999). Yine, Bowen ve Lawler (1992), hizmet kesimi çalışanları üzerinde personel güçlendirmeyle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında, ilgili uygulamanın müşteri talep ve şikayetlerine hızlı cevap verme, müşteri memnuniyetinin artması, çalışanların işi ve kendisi ile ilgili daha iyi duygular içinde olması, müşterilerle daha sıcak ve istekle etkileşim kurması, yeni ürün ve yöntemler konusunda fikir geliştirme olanaklarının artması gibi yararları üzerinde durmakla birlikte, yazarlar özellikle bu sürecin uygun işgücünün bulunması ve eğitilmesinin getirdiği maliyetler üzerinde durmaktadırlar. Peccei ve Rosenthal (2001), hizmet işletmelerinde psikolojik güçlendirmeyi etkileyen unsurlar ve personelin psikolojik güçlendirme algısının, işletmeler için sonuçları üzerine gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada, yönetimin sergilediği davranışlar ve işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, psikolojik güçlendirmeyi etkilediğini ve bunun da, personelde müşteri odaklı davranmayı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler.

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. Her alanda (toplumsal, teknoloji, sanat, eğitim vb.) yaşanan hızlı ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan müşteri beklentileri, küreselleşme, sürekli değişen iş ortamı vb. gibi nedenlerle günümüz örgütleri, çalışanlarından daha önceki dönemlere göre hep daha fazlasını istemektedirler. Hızla değişen söz konusu bu çevresel ortam, yönetimde geleneksel emir-komuta hiyerarşik yapısının önemi azaltmakta, bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların bu amacı gerçekleştirmede yararlı olacağı inancı, çalışanlar olduğu kadar yöneticilerce de paylaşılmakta, güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2002).

Özellikle, hizmetler sektörü içerisinde yer alan turizm işletmeciliğinin temel özelliklerinden biri olan emek-yoğun yapı bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışan personel sayısını benzer büyüklükteki bir endüstri işletmesine göre daha fazla olmasına yol açmakta ve söz konusu personel de genelde hizmet sunduğu için bu personelde 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 kapsamda değerlendirildiğinde, işgörenlerin güçlendirilmesi olgusu, bu tür işletmelerde daha da önem taşımaktadır. Öte yandan güçlendirmenin iki boyutunu oluşturan davranışsal ve psikolojik güçlendirme uygulamalarına ilişkin işgörenlerin algı farklılıklarını ortaya koyacak düzeyde ilgili literatürde göze çarpan boşluk ve konuyla ilgili literatürde direkt olarak böyle bir çalışmaya odaklanılmaması bu araştırmanın ana temasını oluşturmuş ve konuyla ilgili olarak otel işletmelerindeki davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye yönelik işgören algılamalarında olası farklılıklar araştırmaya değer görülmüştür. Bu doğrultuda, gerçekleştirilen çalışmada, Türkiye’de faaliyette bulunan ve turizm sektörünün önemli işletme türlerini oluşturan otel işletmelerindeki güçlendirme uygulamaları, işgörenlerin algılamaları çerçevesinde ortaya konularak özellikle güçlendirmenin iki boyutunu oluşturan davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin işgören algılamalarındaki farklılıklar belirlenmiştir.

2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Otel işletmelerinde satışa sunulan mal ve hizmetlerin emek-yoğun bir özellik göstermesi ve bunun yanında mal ve hizmet sunumunun süreklilik göstermesi dolayısıyla, hizmeti sunan kişinin özellikle sunum anında beliren/belirecek problemi zaman kaybına uğramadan çözümlenebilmesine yönelik önemli ölçüde yetki-sorumluluk, bilgi, beceri, motivasyon vb. gibi unsurların önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu konuya yönelik olarak özellikle birebir temasın yoğun olduğu turizm sektöründe, işletmede çalışan tüm personelin, aynı zamanda birer pazarlama elemanı görevini üstlenmek durumunda olduğunun önemi üzerinde durulmaktadır (Üner, 1994). Söz konusu bu husus ise personele büyük sorumluluklar yüklemektedir. Bununla birlikte, bir örgüt yöneticisinin, emri altında çalışan işgörelere ne kadar adil davranırsa işgörelere de o yöneticiye olan güveninin ve bu sayede de verilen emri yerine getirme isteğinin artacağı çalışma hayatıyla ilgili yapılan araştırmaların yoğun olarak üzerinde durdukları hususlardandır. Bu çerçevede, yöneticilerin, yöneticilik görevini yerine getirirken göstermiş oldukları yönetim anlayışları, işgörelere genel olarak işlerine ve işletmelerine karşı olan bakış açılarını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle hizmet odaklı faaliyet gösteren

işletme türlerinden olan otel işletmelerinde, çalışanları güçlendirmenin, karar mekanizmasında, daha fazla serbestliği, esnekliği ve yaratıcılığı beraberinde getirerek, tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında etkili role sahip olacaktır. Bu durumun ise işgörenin iş doyumunu artırarak (Aryee ve Chen, 2006; Kuo, vd., 2007; Şahin, 2007; Wang ve Lee, 2009; He, vd., 2010), gerek örgütsel verimlilik gerekse kurumsal imajın zenginleşmesine katkıda bulunacağı ilgili literatürde de üzerinde durulan hususlar arasındadır (Rogers vd., 1994; Ayhan ve Karatepe, 1999; Avcı ve Karatepe, 2000).

Özellikle insan ve onun davranışıyla ilgilenen yönetim biliminde, çalışan ve onun beklentilerinin karşılanmasını kapsayacak şekilde geliştirilen yeni yönetim uygulamalarının, gerçekten de çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı bilimsel verilere dayalı olarak yorum yapabilmek, konuya yönelik araştırmaların yapılması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Diğer taraftan güçlendirmenin iki boyutunu oluşturan davranışsal ve psikolojik güçlendirme uygulamalarına ilişkin işgörenlerin algı farklılıklarını ortaya koyacak düzeyde ilgili literatürde göze çarpan boşluk bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuş ve konuyla ilgili olarak otel işletmelerindeki davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye yönelik işgören algılamalarında olası farklılıklar araştırmaya değer görülmüştür. Böylelikle genel olarak, yöneticilerin işgörenler için gerekli ortam koşullarını sağlaması şeklinde ifade edilen davranışsal güçlendirme uygulamaları ile işgörenlerin söz konusu bu uygulamaları nasıl algıladıklarını ifade eden psikolojik güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılamaları arasındaki herhangi bir farklılık, işletme yönetimine güçlendirme ile ilgili hangi unsurlar üzerinde durulacağına yönelik de önemli ölçüde ipuçları sunacaktır. Buna ilave olarak konuyla ilgili literatürde direkt olarak böyle bir çalışmaya odaklanılmaması, ilgili literatür açısından önemli bir bakış açısı getirecektir. Bu doğrultuda, otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algı farklılıklarının belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler şu şekildedir.

H₁: Otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamaları farklılık göstermektedir.

H₂: Otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamaları çalıştıkları işletmelerin konumlarına göre (şehir/sayfiye) farklılık göstermektedir.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin coğrafi dağılımı ve bu otellere çok sayıda işgören çalışması, diğer bir anlatımla araştırmanın oldukça geniş bir alanı kapsaması, tüm hedef kitleye ulaşmada zaman ve maliyet kısıtlılıkları gibi problemleri ortaya çıkaracağından, araştırma belirlenen bu evren üzerinden örneklem seçilerek yürütülmüştür. Söz konusu bu örneklem seçilirken önce evren şehir ve sayfiye otelleri diye kümelere ayrılmış ve söz konusu bu kümelere denk düşen şehirler içerisinden de küme özelliklerini (şehir- sayfiye) en iyi yansıtacak şehirlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu kapsamda, özellikle Antalya ve Muğla’nın, gerek turizm hareketlerinin yoğun olduğu sayfiye şehirlerimizden olmaları, gerekse bünyesinde barındırdığı Türkiye’nin en çok beş yıldızlı otel işletmesine sahip olması, Ankara ve İstanbul’un da özellikle şehir otelciliğinde ölkemizin en önemli şehirleri olması, araştırmanın bu şehirlerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri başta olmak üzere, ulaşılabildiği ölçüde diğer şehirlerde faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur.

Belirtilen bu gruplar için örneklem evreni temsil edebilmesi için örneklem kurallarına göre her bir gruptan (şehir- sayfiye) en az 384 sayısına ulaşılması hedeflenmiştir (Özdamar, 2001; il, 2002; Sekaran, 2003; Büyüköztürk, 2003; Ural ve Kılıç, 2006). Bu sonuçlar doğrultusunda şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam en az 768 (384+384) kişi örneklemde yer almalıdır. Bu araştırmada; hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek ya da 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, örneklem daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için tüm gruplar için eşik (sınır) değeri olan 384 sayısının üzerine çıkılmıştır. Özellikle, Türkiye’de faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin konumlarına göre, sayfiye otel işletmelerinin daha yoğunlukta olması, sayfiye otel işletmelerinden daha fazla oranda bir temsil düzeyi sağlanmasını gerekli kılmıştır. Sonuç olarak, sayfiye (Antalya, Muğla, Mersin, Aydın, Adana) otel işletmeleri için dağıtılan 1175 anketin 1117’si geri dönmüş; şehir (İstanbul, Ankara, İzmir, Gazi Antep, Diyarbakır, Samsun, Bursa, Bolu, Erzurum, Konya, Nevşehir, Kayseri, Denizli, Çanakkale, Trabzon) otel işletmeleri için dağıtılan 825 anketin ise 764’ü geri dönmüştür. Geri

dönen anketler (1884) içerisinde çeşitli nedenlerle (eksik veri ve kodlama, vb.) toplam 1854 (sayfiye, 1098 ve şehir 756) işgören anketi değerlendirilmeye alınmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmada, yönetim tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin (davranışsal güçlendirme) belirlenmesinde, Niehoff vd. (2001), tarafından geliştirilen güçlendirme ölçeği başta olmak üzere, konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalarda (Dobbs, 1993; Kanter, 1993; Spreitzer, 1995; 1996; King ve Ehrhard, 1996; Cacioppe, 1998; Laschinger vd., 2004) 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 ödünlendirme ve geri besleme boyutlarını içeren 27 ifadeden oluşturulan anket formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla Spreitzer (1995; 1996), tarafından geliştirilen “psikolojik güçlendirme algısı” soru formu kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirmenin içerikleri, anlam, yeterlilik, seçim-hür irade ve etki boyutlarını kapsayan ve her bir boyut için 3'er ifadenin yer aldığı toplam 12 ifadeden oluşan bu ölçek, Likert tipi bir ölçektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketler, 5'li Likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiştir. Bu paralelde işgörenlerin; güçlendirmeye yönelik verilen her bir ifadeye ilişkin katılım derecelerini 5'li Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen; “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tamamıyla Katılıyorum” seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içerik ve yapısal geçerliğinin sağlanmasında katkı sağlamak amacıyla, anketlerin ön uygulamaya tabi tutulmasından önce, uzman görüşü kapsamında konuyla ilgili olarak çalışan ve araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilere, anket formları inceltirilmiş ve “anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb. gibi hususlar hakkındaki görüş ve katkıları alınarak anketlere son şekli verilmiştir. Uygulanan ölçeklere ilişkin faktör analizi de gerçekleştirilmiş olup öncesinde, verilerin faktör analizi uygulamaya uygun olup olmadığına yönelik KMO ve Barlett's testleri sonuçlarına

bakılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan davranışsal güçlendirme leğine ilişkin KMO değeri 0.89, ve Barlett's testi anlamlılık değeri de $\text{sig}=0.000$ olarak; psikolojik güçlendirme leğine yönelik de KMO değeri 0.78 ve Barlett's testi anlamlılık değeri de yine $\text{sig}=0.000$ olarak bulunmuştur. Bu iki sonuç ilgili verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre (Tablo 1), işgören güçlendirmeye ilişkin ankette belirtilen 39 yargının toplandığı 2 faktör (boyut), toplam değişkenliğin %79,32'sini açıklamaktadır. Davranışsal güçlendirme boyutu değişkenliği en yüksek (%47,65) açıklayan faktör olurken; psikolojik güçlendirme boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı %31,67 olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan güçlendirme leğine ilişkin Tablo 1'de verilen faktör analizi sonuçlarına göre; ilk 27 ifade davranışsal güçlendirme ve son 12 ifade ise psikolojik güçlendirme boyutunu oluşturmaktadır. Işgren güçlendirme leğinin boyutlarına ilişkin faktör yükleri ayrıntılı olarak Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'e göre, davranışsal güçlendirme boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,95$; psikolojik güçlendirme boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı ise $\alpha=0,86$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için (davranışsal ve psikolojik) hesaplanan güvenirlik katsayısı ise $\alpha=0,95$ olarak gerçekleşmiş olup bu sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için yüksek düzeyde güvenilir sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Çünkü, araştırmalarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenirlik 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 (Akgl ve evik, 2003, s.430; Sekaran, 2003, 225; Morgan, 2004, s.124, şencan, 2005; Ural ve Kılıç, 2006, s.290).

Anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin, davranışsal ve psikolojik güçlendirme düzeylerine ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait algılamalarının, frekans ve yüzde dağılımları verilmiş ve yine, her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, işgörenlerin gerek davranışsal gerekse psikolojik güçlendirme algılamaları ortaya konularak araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Çalışmada geliştirilen iki hipotezin (işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye yönelik algılamalarındaki farklılıklar ve yine davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye yönelik algılamalarının çalıştıkları otel işletmelerinin konumuna (şehir-sayfiye) göre farklılıkları) testi için, "Bağımsız

Örneklemler İçin t-testi” kullanılmış ve çalışmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırmada, parametrik testlerden olan söz konusu bu testin kullanılmasının nedeni, araştırmaya ilişkin, değişken ve verilerin parametrik testlerin kullanım koşullarını (verilerin nicel özellik taşıması, örnekleme oluşturan birimlerin –denekler- evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10’dan az olmaması, varyansların homojen olması vb.) yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002; Ural ve Kılıç, 2006).

4. Bulgular

Çalışmaya katılan 1098 beş yıldızlı sayfiye otel işletmeleri işgörenleri 756 şehir otel işletmeleri işgörenleri olmak üzere toplam 1854 işgörenin davranışsal güçlendirmeye ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ve aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde dikkat çeken bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Davranışsal güçlendirmeyle ilgili olarak ankette verilen, birlikte çalıştığım yöneticim; “işle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister” ifadesine, katılımcıların; %6,80’i “hiç katılmıyorum”, %18,39’u “az katılıyorum”, %18,45’i “orta düzeyde katılıyorum”, %42,13’ü “çok katılıyorum” ve %14,24’ise “tamamen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan ($\bar{x}=3,39$) da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin davranışsal güçlendirme bağlamındaki ifadeler içerisinde en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri, diğer bir anlatımla en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Söz konusu ifadenin, yöneticilerin yetki ve sorumluluk vermesi konusunda ilgili olduğu hususu göz önüne alındığında, yöneticilerin özellikle güçlendirme bağlamında da olsa, bu hususta işgören beklentilerini onların istedikleri biçimde karşılamadıkları yorumunu yapmak mümkündür. Buna ek olarak yöneticilerin davranışsal güçlendirme uygulamalarıyla ilgili olarak işgörenlerin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler olarak, “yöneticim işimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır” ($\bar{x}=3,53$) ve “işimle ilgili kararlarda katkıma başvurur” ($\bar{x}=3,55$) ifadeleri olmuştur. Söz konusu bu ifadelerin, genelde iş zenginleştirme ve kararlara katılımı ilgili olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin belirtilen konulardaki uygulamalarının da, işgörenlerin beklentilerini karşılamadığını belirtmek mümkündür.

Tablo 1. İşgören Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutların (Davranışsal ve Psikolojik) Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1 (Davranışsal Güçlendirme)	Faktör 2 (Psikolojik Güçlendirme)
İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.	0,598	0,095
Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	0,609	0,090
Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.	0,622	0,039
Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	0,644	-,018
İşimle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	0,634	-,053
İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	0,639	-,042
Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	0,659	-,095
Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.	0,697	-,085
Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	0,706	-,155
İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	0,659	-,138
Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.	0,687	-,209
Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	0,703	-,174
İşimi yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	0,688	-,185
İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	0,585	-,115

Tablo 1. İşgören Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutların (Davranışsal ve Psikolojik) Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (Devamı)

İfadeler	Faktör 1 (Davranışsal Güçlendirme)	Faktör 2 (Psikolojik Güçlendirme)
Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindedir.	0,676	-,227
İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynaklar (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir.	0,585	-,165
İstediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanını sağlar.	0,588	-,066
Kendisiyle olan iletişimde “ani”, “çabuk ve/veya gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli , sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.	0,676	-,137
Birlikte aynı işi yaptığımızı, bize ayrılan bütçeyi birlikte harcadığımızı ve müşterilerimizin hepimizin müşterisi olduğunu söyleyerek “bir takım ruhu” içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder	0,676	-,130
Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve-veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder	0,684	-,122
İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde yardımcı olur.	0,700	-,172
İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	0,669	-,190
Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder.	0,714	-,225
İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	0,646	-,259
İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	0,689	-,222
Performansım hakkında bilgi verir.	0,648	-,262
Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.	0,667	-,178

Tablo 1. İşgören Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutların (Davranışsal ve Psikolojik) Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (Devamı)

İfadeler	Faktör 1 (Davranışsal Güçlendirme)	Faktör 2 (Psikolojik Güçlendirme)
Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,413	0,487
İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	0,420	0,516
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,436	0,536
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	0,364	0,595
İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,377	0,612
İşim için gerekli olan becerilere sahibim.	0,372	0,606
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.	0,416	0,565
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	0,405	0,476
İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.	0,459	0,557
Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.	0,476	0,635
Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.	0,444	0,661
Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim.	0,438	0,664
Varyansı Açıklama Oranı	47,65	31,67
Güvenirlik Katsayısı (α)	0,95	0,86
Genel Güvenirlik Katsayısı (α)	0,95	

İşgörenlerin davranışsal güçlendirme ile ilgili algılamalarında en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “yöneticim istediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar” ifadesi olmuştur. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%76,13) “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” ($\bar{x}=3,94$) cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu ifadenin iletişimle ilgili olduğu hususu göz önüne alındığında, yöneticilerin iletişimle ilgili olarak uyguladıkları davranışların, işgörenlerin beklentileri doğrultusunda olduğu söylenebilir. Davranışsal güçlendirme ile ilgili olarak, işgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise sırasıyla; kaynak ve bilgi paylaşımıyla ilgili olarak, “işle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesinde özen gösterir” ($\bar{x}=3,93$); takım çalışmasıyla ilgili olarak, “yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder” ($\bar{x}=3,88$); ve güven ve çalışanlara destek konusuyla ilgili olarak, “işle ilgili karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir” ($\bar{x}=3,86$) ifadeleri olmuştur. Hali hazırda, söz konusu ifadelerin yüzde dağılımları da incelendiğinde, belirtilen ifadelerde işgörenlerin %70’in üstündeki bir kısmı belirtilen bu ifadelere “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer bir anlatımla, davranışsal güçlendirme kapsamında işgörenler, belirtilen bu uygulamaların gerçekleştiği noktasında olumlu görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamalara göre, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeyle ilgili olarak en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler; “yaptığım iş benim için önemlidir” ($\bar{x}=4,33$); “işimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır” ($\bar{x}=4,26$) ve “yaptığım iş benim için anlamlıdır” ($\bar{x}=4,31$) ifadeleri olmuştur. İşgörenlerin olumlu görüş bildirdikleri söz konusu bu ifadeleri sırasıyla, psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutunu oluşturan ifadeler izlerken, daha sonra ise psikolojik güçlendirmenin otonomi (seçim-hür irade) boyutunu içeren ifadeler olmuştur.

Psikolojik güçlendirmeyle ilgili olarak işgören algılamalarının en düşük düzeyde kaldığı ifadeler ise, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunu oluşturan ifadeler olmuştur. Nitekim bu husus, ilgili ifadelerle ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalara da yansımış olup, söz konusu ifadelerle ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamaların hepsi 3,50’nin altında gerçekleşmiştir. İşgören güçlendirmenin alt boyutları olan davranışsal

güçlendirme ve psikolojik güçlendirme boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen, “İlişkili Ölçümler İçin t-testi” sonuçları, Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İşgörenlerin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik İlişkili Ölçümler İçin t-testi Sonuçları

BOYUTLAR	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Davranışsal Güçlendirme	1854	3,72	0,68	10,66	0,000*
Psikolojik Güçlendirme	1854	3,90	0,63		

* : $p < 0,001$

Tablo 2’deki sonuçlara göre, otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamaları arasında 0,001 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır ($t=10,66$; $p=0,000 < 0,001$). Bu durumda araştırmaya ilişkin geliştirilen H1 hipotezi kabul edilmiştir. Her iki güçlendirme boyutuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarının ($\bar{X}=3,90$), davranışsal güçlendirmeye ilişkin algılamalarına ($\bar{X}=3,72$) oranla daha olumlu olduğu görülmektedir. Nitekim bu sonuçlar, işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarına ilişkin araştırmanın önceki bölümlerinde verilen bulgularla da örtüşmektedir. Çünkü işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarının her iki boyutuna ilişkin, tek tek ifade bazında verilen sonuçlara göre incelendiğinde de işgörenlerin söz konusu bu ifadelere katılım oranları psikolojik güçlendirmede daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, işletmedeki davranışsal güçlendirme uygulamaları kapsamında değerlendirilen imkân ve koşulların, yeterince sağlanmadığı, ya da işgörenler tarafından psikolojik güçlendirmeye göre daha düşük düzeyde kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, özellikle bu noktada, işgören güçlendirme boyutlarından biri olarak ele alınan psikolojik güçlendirmeye ilişkin, işgören algılamalarının her ne kadar yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılsa da özellikle psikolojik güçlendirme boyutunun alt boyutunu oluşturan etki boyutuyla ilgili işgören algılamalarının düşük olduğunu da gözden kaçırmamak ve bu konuda gereken önlemleri de almak da faydalı olacaktır.

Konuyla ilgili olarak gereken önlemlerin alınması, hem işletme hem yöneticinin başarısı, hem de hizmet işletmesinin bel kemiğini oluşturan

işgörenler için oldukça olumlu faaliyetlerden olacaktır. Kaldı ki, işgörene, bahsedilen bu imkanların sağlanarak onların güçlendirilmesi, herhangi bir kararda onların inisiyatif kullanma durumunu ortaya çıkaracak ve belki de karşılaşılan sorunların, daha yöneticiye gelmeden çözümü sağlanacaktır. Bu durum ise, daha çok işletme politikaları ve stratejileri üzerinde çaba sarf etmeleri gereken yöneticilere, büyük zaman kazandıracaktır. Diğer bir anlatımla, böylelikle yöneticiler, zamanlarını daha önemli faaliyetlere ayıracaklar ve işle ilgili çıkan herhangi bir sorunda işin gerçek sahibi olan işgörence çözülmüş olacaktır. Böyle bir durumda da kazanan, hem işgören, hem yönetici hem de işletme olacaktır.

Tablo 3’de anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin, çalıştıkları otelin konumuna göre iş doyum düzeylerinin ve güçlendirme algılamalarının karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “Bağımsız Örneklemeler için t-testi Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. İşgörenlerin Çalıştıkları Otelin Konumuna Göre Güçlendirme Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin t-testi Sonuçları

Otelin Konumu Gruplar	n	Davranışsal Güçlendirme				Psikolojik Güçlendirme			
		\bar{X}	s.s.	t	p	\bar{X}	s.s.	t	p
Şehir Oteli	756	3,82	0,621	5,02	0,000*	3,95	0,580	3,41	0,000*
Sayfiye Oteli	1098	3,65	0,714			3,84	0,670		

*: p<0,001

Tablo 3’deki “t-testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin, hem davranışsal, hem de psikolojik güçlendirme algılamaları; çalıştıkları otel işletmelerinin konumlarına göre 0,001 düzeyinde anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu durumda araştırmaya ilişkin geliştirilen H2 hipotezi kabul edilmiştir. İlgili gruplara ilişkin aritmetik ortalamalardan da görüleceği üzere, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarının, sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinden daha olumlu düzeyde olduğu Tablo 3’deki ilgili değişken gruplarına ait aritmetik ortalamalardan anlaşılmaktadır.

5. Tartışma ve Sonuç

Otel işletmelerindeki işgören güçlendirme uygulamalarına ilişkin Şehir ve sayfiye otel bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 114 beş yıldıızlı otel işletmesinde çalışan 1854 işgören üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada, çalışma içerisinde belirtildiği üzere, güçlendirme iki (davranışsal ve psikolojik) boyut olarak ele alınmış, ve söz konusu bu boyutlara ilişkin uygulamalara ilişkin işgören algılamaları, hem Şehir hem sayfiye otel işletmeleri açısından karşılaştırılmıştır.

İşgörenlere uygulanan güçlendirme leğinin, davranışsal güçlendirme ile ilgili bölümünde, araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin, davranışsal güçlendirme ile ilgili algılamalarında, en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri hususlar; yöneticileriyle istedikleri anda iletişime geçme imkanları, işle ilgili olarak ihtiyaç duyulan fiziksel kaynakların temin edilmesi hususunda azami özenin gösterilmesi, takım çalışması yönünde teşvik edilme ve problemlerin üzümünde yöneticiden destek alma konuları olmuştur. İşgörenlerin davranışsal güçlendirme ile ilgili en olumsuz görüş bildirdikleri hususlar ise; yöneticilerin yetki ve sorumluluk verme, kararlara katılma, iş zenginleştirme konularında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Güçlendirmenin davranışsal boyutuna ilişkin işgörenlerce olumsuz olarak dile getirilen hususların genelde yöneticinin yönetim anlayışından kaynaklandığını belirtmek olasıdır. 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 sorumluluk verilmesi, işle ilgili alınan kararlara katılma olanağının sağlanması vb.) işlerlik kazandırmak, gerek işletmenin amaçlarına ulaşmasında, gerekse yöneticinin yöneticilik başarisında daha olumlu bir etken olacaktır. Bu durum özellikle, yöneticilerin, uzun çaba ve mücadeleler sonucu elde ettiği gücü başkalarına aktardığında, kontrol merkezliliğini kaybedebileceği (Tandoğan, 2002: 21) korkusundan kaynaklanıyor olabilir. Oysa özellikle hizmet sektöründe güçlendirilmiş çalışanın, işletmeye katkısının çok daha fazla olacağı bilinciyle hareket etmek ve bunu içselleştirerek, gereklerini yerine getirecek düzeydeki uygulamalara işlerlik kazandırmak, gerek işletmenin amaçlarına ulaşmasında, gerekse yöneticinin yöneticilik başarisında daha olumlu bir etken olacaktır.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarına ilişkin bulgulara göre, psikolojik güçlendirme kapsamındaki, anlamlılık, yeterlilik, otonomi boyutlarında işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılamalarının yüksek olduğu, diğer

taraftan, özellikle etki boyutuna ilişkin güçlendirme algılamalarının daha olumsuz olduğunu belirtmek mümkündür. Söz konusu bu konunun, biraz da işletme-yönetim politikaları ve kararları doğrultusunda şekillendiği/şekilleneceği hususu dikkate alındığında, özellikle yöneticilerin işgörenlerin bu algı düzeylerini yükseltmeye yönelik uygulamalara işlerlik kazandırmaları gerekmektedir. Kaldı ki güçlendirme, sadece üst yönetim tarafından bir takım ortam, koşul, uygulamaların iyileştirilmesinden ibaret olmayıp aynı zamanda söz konusu bu faaliyetlerin işgören tarafından da algılanmasının sağlanmasına yönelik faaliyetlerin de gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Çünkü yine konuyla ilgili çalışmalarda (Conger ve Kanungo, 1988; Siegal ve Gardner, 2000; Sağlam, 2003; Çöl, 2008) güçlendirmede, sadece delegasyon veya bir takım imkanların işgörelere sağlanmasının yetmeyeceği, aynı zamanda bu kavramın, muktedir kılma kavramıyla da birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgöreleri, tüm bu uygulamaları anlayacak düzeye getirmek de önemlidir. Bunun için, özellikle hizmet içi eğitim, geri besleme kanallarının kullanılması önerilebilir.

Otel işletmeleri işgörellerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olması, işletmedeki davranışsal güçlendirme uygulamaları kapsamında değerlendirilen imkân ve koşulların, yeterince sağlanmadığı, ya da işgörel tarafından psikolojik güçlendirmeye göre daha düşük düzeyde kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, özellikle bu noktada, işgörel güçlendirme boyutlarından biri olarak ele alınan psikolojik güçlendirmeye ilişkin, işgörel algılamalarının her ne kadar yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılsa da özellikle psikolojik güçlendirme boyutunun alt boyutunu oluşturan etki boyutuyla ilgili işgörel algılamalarının düşük olduğunu da gözden kaçırmamak ve bu konuda gereken önlemleri de almak da faydalı olacaktır.

Konuyla ilgili olarak gereken önlemlerin alınması, hem işletme hem yöneticinin başarısı, hem de hizmet işletmesinin en önemli bileşenini oluşturan işgörel için oldukça olumlu faaliyetlerden olacaktır. Kaldı ki işgörel, bahsedilen bu imkanların sağlanarak onların güçlendirilmesi, herhangi bir kararda onların insiyatif kullanma durumunu ortaya çıkaracak ve belki de karşılaşılan sorunların yöneticiye gelmeden çözümü sağlanacaktır. Bu durum ise daha çok işletme politikaları ve stratejileri üzerinde çaba sarf etmeleri gereken yöneticilere büyük zaman kazandıracaktır. Diğer bir anlatımla, böylelikle yöneticiler, zamanlarını daha önemli faaliyetlere ayıracaklar ve işle ilgili çıkan herhangi bir sorun

da, işin gerçek sahibi olan işgörence çözölmüş olacaktır. Böyle bir durumda da kazanan, hem işgören, hem yönetici hem de işletme olacaktır.

Araştırmadaki önemli bulgulardan birisi de otel işletmeleri işgörenlerinin, çalıştıkları otelin konumuna güçlendirme algılamalarındaki farklılıklar olmuştur. Şehir otellerinde çalışan işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamaları, sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinden daha olumlu düzeyde olmuştur. Bu sonuçlar, özellikle sayfiye otel işletmelerinin çoğunun sezonluk olarak faaliyet göstermesi sebebiyle, bu uygulamaları fazla önemsemedikleri, nasıl olsa otel kapatılınca gelecek dönem için yeni personelle işe başlanacağı gibi dar bir anlayışla; diğer taraftan özellikle Şehir otellerinin yılın on iki ayı faaliyette bulunmaları ve profesyonel düzeyde yönetim anlayışlarında ağdaş yaklaşımları kullanmalarının uzun vadede onların lehine olacağı anlayışına sahip olmaları şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte, sayfiye otel işletmelerinde, Şehir otellerine göre daha fazla sayıda işgören istihdam edilmesine ek olarak işlerin daha da çeşitlilik arz etmesi de, belirtilen uygulamaların bu işletmelerde istenilen biçimde olmamasına neden olabilecek etkenlerdendir. Yine, sayfiye otel işletmelerinde, Şehir otellerine göre daha fazla sayıda işgören istihdam edilmesine ek olarak işlerin daha da çeşitlilik arz etmesi, özellikle güçlendirme faaliyetlerini etkileyen hususlara, sayfiye otel işletmelerinde istenilen biçimde işlerlik kazandırılmaması sorununu ortaya çıkartıyor olabilir.

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. Diğer taraftan, yönetim tarafından güçlendirme kapsamında sağlanan imkan ve koşulların, işgörenler tarafından algılanması da önemlidir. Eğer söz konusu bu algılama olumsuzsa, üst yönetimce bu olumsuzluklara yol açan etkenlerin giderilmesine yönelik faaliyetlere (geri besleme, hizmet içi eğitim) işlerlik kazandırılması, güçlendirme uygulamalarının başarisına büyük katkılar sağlayacaktır.

Davranışsal ve psikolojik güçlendirme kapsamında değerlendirilen ve detaylı olarak ise çalışma içerisinde belirtilen tüm güçlendirme uygulamalarının başarısı ise, aynı zamanda çalışanların, gerek işletmelerine karşı olan bağlılıklarına, gerekse işlerinden sağlayacakları doyuma da olumlu yansiyacaktır. Çünkü güçlendirmenin içeriğinde yer

alan uygulamalar, temel olarak çalışanın işini yerine getirirken arzu ettiği unsurlardandır. Özellikle 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 işgörenin, “maalesef bu kuralı ben koymadım” “bu benim hatam değil” veya “yöneticime sormalıyım ama onu bulamıyorum” şeklinde bir yaklaşım izlemesi esasında işletmenin yönetim anlayışı konusunda da ipuçları vermektedir. Oysa çalışana işin sahibi olduğu hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak memnuniyetle yapacaktır ki, bu da zaten o işgörenin iş doyumuna olumlu yansıtacaktır. Nitekim gerçekleştirilen çalışma sonuçları da, dile getirilen bu görüşleri tamamıyla desteklemektedir.

Hizmet üreten bir işletme türü olarak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, üretilen hizmetlerdeki kalitenin artırılmasına yönelik daha hızlı karar almasını ve çözüm üretmesine yönelik ortamın sağlanması ve işgörenin de bu kapasiteye sahip olmasına yönelik tedbirlerin alınması, değilse bu yeterlilikleri işgörende muktedir kılmaya yönelik eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Bu husus, tüm tarafların (işletme, yönetici, işgören, müşteriler) memnuniyeti açısından gereklidir. Bu noktada, dikkat edilmesinde fayda sağlayacak bir konu da, güçlendirmenin sadece yönetim uygulamalarını içeren (davranışsal) bir uygulama olmadığı, aynı zamanda psikolojik boyutunun da bulunduğu ve bu uygulamaya işlerlik kazandırırken, sadece güçlendirmenin bir yönünü ele almaktan ziyade bir bütün olarak (davranışsal ve psikolojik) ele alınması hususudur.

Müşteri beklentilerinin, onların istedikleri bir şekilde ve hızda karşılanması, hizmetteki kalite ölçütlerinden biridir. Söz konusu kalitenin sağlanması ise, şüphesiz ki, hizmeti sunan işgörenin, hizmeti sunum biçimi, hızı, çalışma ortamı, bilgi, yeteneği, sorun çözmedeki yetkisi vb. gibi bir takım hususlarla doğrudan ilişkilidir. Bahsedilen bu ortamdaki şartların, işgören beklentilerini de karşılayacak şekilde güçlü kılınması ise, hizmetteki kaliteye dayalı olarak müşteri memnuniyetine olumlu yansıtacağı gibi, işgören doyumunu ve işgörenin örgüte olan bağlılığını da, olumlu olarak etkileyecektir.

Çalışanların, fikirleri ve beklentileri dikkate alınarak faaliyete geçirilecek uygulamalar, uzun vadede işletmelerin faydasına olacaktır. Nitekim özellikle güçlendirme bağlamında işgörene sağlanacak, imkân ve koşulların çalışan beklentilerini tatmin etmesi ve işgörenin de, fikirlerinin dikkate alınarak işletmedeki kararlarda etki ettiğini görmesi, işgörenin gerek iş doyumunu, gerekse örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle, güçlendirmenin işgörenler üzerinde etki düzeyinin tüm olumlu yönleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmaların sayısının artması, nihayetinde işletme yöneticilerinin, bu konuda harekete geçme gerekliliklerine ilişkin farkındalık düzeylerinin, artırılmasına da katkı sağlayacaktır. Yapılacak olan araştırmalarda, dikkate alınmasında fayda sağlayacak hususlardan biri de, güçlendirme olgusunun her iki boyutunun da kapsama dâhil edilmesidir. Özellikle güçlendirmenin her iki boyutunun kapsama dâhil edilerek gerçekleştirilen çalışma sayısının kısıtlı olduğu göz önüne alındığında, bu çerçevede yapılacak çalışmalar, gerek ilgili literatüre gerekse, işletmelere; güçlendirmeye yönelik uygulamalarında daha bilinçli hareket etmelerinde ve işletmelerindeki güçlendirme uygulamalarını daha sağlam temeller üzerine inşa etmelerinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003) İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları" Ankara: Emek Ofset Ltd. şti.
- Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2006) "Leader-Member exchange in a chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes", *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Avcı, T. ve Karatepe, O.M. (2000) "İşletmenin sınır biriminde çalışan işgörenlerin tatmini: Ampirik bir değerlendirme, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 543-570.
- Ayhan, D.Y. ve Karatepe, O.M. (1999) "Kurumsal imaj ile ürün imajının kurumsal kimlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir literatür incelemesi", 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri*, 18-21 Kasım, 112-125.
- Bacharach, S.B. ve Lawler, E.J. (1982) *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.

- Bowen, D. ve Lawler, E.E. (1992) "The empowerment of service workers: what, why, how, and when", *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Büyüköztürk, Ş. (2003) Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cacioppe, R. (1998) "Structured empowerment: An award-winning program at the burswood resort hotel", *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (5), 3-11.
- Caudron, S. (1995) "Create an empowering environment", *Personel Journal*, 74 (September), 28-36.
- Ceylan, A. (2002) "Çalışanların güçlendirme algıları üzerine tuzla bölgesindeki ticari bankalarda bir araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*, 5 (17), 113-120.
- Conger, J. A. ve Kanungo R.N. (1988) "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, I ve Baldry, C. (1996) "Empowerment: The power to do what?", *Industrial Relations Journal*, 27 (2), 143-154.
- Çil, B. (2002) İstatistik. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çöl, G. (2008) "Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- D'annunzio, N.G. ve Mcandrew, J. (1999) "Re-Empowering the empowered the ultimate challenge", *Personnel Review*. 28 (3), 258-279.
- Dobbs, J.H. (1993) "The empowerment environment". *Training & Development*, 47 (2), 55-57.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007) "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29 (Temmuz-Aralık), 37-61.
- Ergeneli, A. ve Sağlam, A.G. (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, M. (1997) "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.

- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Pres.
- Garfield, C. (1993) "Employee empowerment", *Executive Excellence*, 10 3, 20-22.
- Günay, G. ve Çetin, C. (2001) "Yetki devri ve personelin güçlendirilmesi ilişkisi&kamu ve özel sektörde bir uygulama", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 759-769.
- Ginnoda, B.(1997) "The power of empowerment: what the experts say and 16 actionable case studies", *içinde: The Who, What, When, Where, Why and How of Empowermen.*, Arlington: Pride Publication.
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998) "Empowermwnnt in five stars hotels: choice, voice or rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.
- He, P., Murrmann, S.K. ve Perdue, R.R. (2010) "An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. Hospitality Organization", *Journal of Foodservice Business Research*, 13 (1), 36-50.
- Honold, A. L. (1997) "Review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Janssen, O., Schoonebeek, G. ve Looy, V.B.(1997) "Cognitions of empowerment: the link between participative management and employees' innovative behavior", *Gedrad en Organisatie*, 10 (4), 175-194.
- Kanter, R.M. (1993) *Men And Women of The Cooperation*. New York: Basic Boks.
- Kim, S. (2002) "Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership", *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.
- King, A.S. ve Ehrhard, B.J. (1996) "Empowering the work place: A commitment cohesion exercise, *Empowerment in Organization*, 5 (3), 139-150.
- Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuo, H.T., Yin, T.J. ve Li, I.C. (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, H.K.S., Finegan, J. E., Shamian, J. ve Wilk, P.(2004) “A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 527-545.
- Lee M. ve Koh J (2001) “Is empowerment really a new concept?”, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695.
- Mclagan, P. ve Nel, C.(1997) *The Age of Participation: New Governance For the Workplace and the World*. San Francisco: Berrett-Kochler.
- Mallak, L.A. ve Kurstedt, H.A.J. (1996) “Understanding and using empowerment to change organizational culture”, *Industrial Management*, 38 (6), 8-19.
- Martin, L.A. (1994) *The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting Employee Empowerment Efforts*. Knoxville: University of Knoxville.
- Morgan, G. (2004) *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Özdamar, K. (2001) *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) (4. Baskı)*. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. ve Fuller, J. (2001) “The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment”, *Group&Organization Management*, 26 (1), 93-113.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997) “Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 73-86.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001) “Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions”, *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-858.
- Rogers, J.D., Clow, K.E. ve Kash, T.J. (1994) “Increasing job satisfaction of service personel”, *Journal of Services Marketing*, 8 (1), 14-26.
- Sağlam, A.G. (2003) *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi.

- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business*. New York: John Wiley.
- Siagal, M. ve Gardner, S. (2000) "Contextual factors of psychological empowerment", *Personnel Review*, 29 (6), 703-723.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000) "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment" *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal* 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996) "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997) A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Spreitzer, G.M. ve Mishra, A.K. (2002) "The stay or to go: voluntary survivor turnover following on organizational downsizing", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-729.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002) *Biyoistatistik*. (10. Baskı). Ankara: Hatiboglu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Őti.
- Şahin, N. (2007) *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Őencan, H. (2005) *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tandoğan, H.T. (2002) *Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.S. (1990) "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002) *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows). (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üner, M.M. (1994) “Hizmet pazarlamasında pazarlama karmaşı elemanları değışiklik gösterir mi?”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 8 (43), 3-11.
- Wang G. ve Lee, P.D. (2009) “Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects”, *Group Organization Management*, 34 (3), 271-296.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford: Oxford University Pres.
- Wilkinson, A. (1998) “Empowerment: Theory and practice, *Personel Review*, 27 (1), 40-56.