

Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Impacts of Psychological Empowerment Perception on Organizational Loyalty: A Research on Hotel Employees

Arş. Gör. Ayhan KARAKAŞ

Dicle Üniversitesi
İİBF, Turizm İşletmeciliği Bölümü
E-posta: ayhankarakas74@gmail.com

Arş. Gör. Sadık SERÇEK

Dicle Üniversitesi
İİBF, Turizm İşletmeciliği Bölümü
E-posta: ssercek@hotmail.com

Öz

Bu çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu ilişkiyi ölçmek üzere anket tekniği tercih edilirken, Spreitzer'in güçlendirme ölçeği ile Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden faydalanılmıştır. Anket Mardin ve Diyarbakır illerindeki dört ve beş yıldızlı toplam 234 otel çalışanına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların güçlendirme algısına ilişkin görüşleri orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirmenin bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Güçlendirme algısı ve alt boyutlarının örgüte bağlılığı ne kadar açıkladığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre güçlendirme algısının örgütsel bağlılığın %30'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri, Diyarbakır, Mardin

Abstract

The purpose of this study is to determine the effects of staff's empowerment perception on organizational loyalty. An empirical research was conducted using primary data. The questionnaire is based on Spreitzer's empowering scale and Allen and Meyers organizational loyalty scales. The questionnaire was distributed using a convenience sampling technique to 234 participants who work in four and five stars hotels in Mardin and Diyarbakır. Statistically, from the findings, it implies that there is a meaningful relation between staff's empowerment perception and their organizational loyalty. Regression analysis – which is performed to determine the strength between empowerment perception and sub-dimensions - indicates that the amount of relation (the effects of employer's empowering perception on organizational loyalty) is about 30%.

Key Words: Empowerment, Organizational Commitment, Hotels, Diyarbakır, Mardin

1. Giriş

Faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun bir örgütte karar yetkisine sahip kişiler olarak yöneticiler, çalıştıkları örgütlerdeki işgörenlerine yol gösterme görevlerini yerine getirmek durumundadırlar. Öte yandan, yöneticilerin, yerine getirilen görev/işe ilişkin işgörenlerine sahiplenme ve sorumluluk verme faaliyetlerine işlerlik kazandırmaları; işgörenlerin örgütü benimsemelerinde de fayda sağlayacak unsurlardandır. Bu durum ise yöneticilerin örgüte ilişkin vermiş oldukları tüm kararların uygulayıcıları olan işgörenlerin, kendi yaptıkları bir işle veya örgütle ilgili herhangi bir kararda söz sahibi olmalarını gündeme getirecektir ki nihayetinde bu durum, işgörenlerin güçlendirilmesi olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Yüksel ve Pelit, 2011).

Fakat örgütlerdeki işgörenlerin eğitim seviyelerinin ve beklentilerinin giderek yükselmesi, geleneksel yönetim varsayımını ortadan kaldırmakta ve işgörenler bu tür uygulamaları kabul edemez bularak, daha fazla güç ve kontrole sahip olmak, diğer bir ifadeyle iş üzerinde özerklik talep etmektedirler (Koçel, 2001).

Akçakaya'ya (2010) göre, örgütlerin personel güçlendirmeye ilgi göstermelerinin nedeni, örgütlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Müşteri memnuniyeti ise, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan işgörelere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa yansımakta, dolayısıyla örgütsel performans artmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın ise geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2004:38).

Personel güçlendirme kavram olarak, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2004:38).

Bu bağlamda emek yoğun hizmet işletmelerinde güçlendirme algıları ve bağlılık düzeyleri sunulan hizmetin kalitesine ve müşteri memnuniyetine/memnuniyetsizliğine yansıdığından önem taşımaktadır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen uygulamalardan biri olan güçlendirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemektir.

2. Literatür Taraması

2.1. İşgören Güçlendirme

Koçel (2003), işgören güçlendirmeyi; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri

geliştirme süreci olarak tanımlarken; Conger ve Kanungo (1988), biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır.

Spreitzer (1995) işgören güçlendirmeyi, çalışanların işleriyle ilgili kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne ihtiyaç duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebilecekleri seviyeye ulaştıran bir yönetim tekniği (felsefesi) olarak kabul etmektedirler. Erstad (1997) ise, işgörelere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanması olduğunu söylemektedir. Bowen ve Lawler (1992), hiyerarşide alt düzeyde yer alan personel ile örgüt performansı hakkındaki bilgileri paylaşma, örgüt performansına dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri sunma ve ilgili kararları alma gücünü personele verme işi olarak tanımlanmaktadır.

Kişinin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi olarak ifade edilebilen psikolojik güçlendirme dört şekilde görülebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Bunlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkânına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi olarak boyutlandırılmaktadır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır;

Anlamlılık: Anlamlılık, bireyin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi, diğer bir ifade ile üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmekte (Lee ve Koh, 2001: 686) ve düşük derecede olması, kişinin önemli olaylar karşısında ilişkisiz ve bağlantısız hissetmesi ve duyarsız kalması ile sonuçlanabilmektedir. Bunun aksine yüksek derecede olması ise bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasına neden olabilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Yeterlilik/Yetkinlik: Yetkinlik, bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine ve kapasitesine olan inancı olarak ifade edilmekte (Spreitzer, 1995: 1443), öz-etki ve personelin uzmanlığı terimleri ile birlikte kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Özerklik: Özerklik, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda seçim hakkını kullanabilmesi ile ilgili algısı (Hu ve Leung, 2003: 368; Deci, Connell ve Ryan, 1989: 580), ya da, işte atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde bireylerin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir (Spreitzer vd., 1999: 512).

Etki: Etki, görev amacının başarılmasında bireyin davranışının farklılık yaratmadaki derecesini belirtmekte (Thomas ve Velthouse, 1990: 672), bireyin işinde stratejik, yönetsel ve eylemsel çıktıları etkileyebilme düzeyini (Spreitzer, 1995: 1443-1444) ve kişilerin işlerini etkileyebilmesine olan inancını göstermektedir.

Bu kavramsal çerçeveden hareketle, psikolojik güçlendirme, yukarıda ifade edilen dört boyuttan oluşan isteklendirme ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu dört boyut bir araya gelerek güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Bununla birlikte güçlendirme ile ilgili boyutların eksikliğinin hissedilmesi güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte

derecesini azaltmaktadır (Spreitzer, 1995). Bu nedenle bu dört boyut tam ve yeterli bilişsel set olarak nitelendirilmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık olarak bakarken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde odaklanmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın türleri ile ilgili ayrımlar yapılmıştır. Mowday tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırmış. Tutumsal bağlılık; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, iş ile ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmiştir (Bayram, 2006:129). Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Etzioni ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılık olarak sınıflandırmıştır (Balay, 2000:19; Doğan ve Kılıç, 2007; Bayram, 2006). O'Reilly ve Chatman'de bağlılığı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır (Balay, 2000:22).

Bağlılığı tutumsal olarak inceleyen Meyer ve Allen (1990: 3), örgütsel bağlılık türlerini, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve biçimsel (ahlaki-normatif) bağlılık olarak belirlemişlerdir. Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içinde olma, katılım, özdeşleşme ve örgüt üyesi olmaktan mutluluk duyma olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin ekonomik nedenleri göz ardı ederek sadece örgütün yararı için örgütte çalışmaya devam etmesi, bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır (Steers, 1977: 46-56). Mowday vd. (1979: 224- 247), duygusal bağlılığı, işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı oldukça güçlü bir inanç ve benimseme duygusu ile örgüte bağlanması ve kendisini örgütle özdeşleştirme, dahil olması olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlılığın yapısı genel olarak, örgütte kalma arzusu uyandıran örgüt değerlerine ve örgütün kendisine olan güçlü duygusal bağlılığı içermektedir (Cohen, 1993).

Bir diğer bağlılık türü ise, biçimsel (ahlaki) bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel bağlılık işgörenin örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesidir. Kendisini örgüte bu anlamda bağlı hisseden birey, örgütte çalışmayı bir görev olarak algılamaktadır. Weiner, (1982: 471), normatif bağlılığı, bireyin örgütün amaçları doğrultusunda tamamen içselleştirmiş olduğu biçimsel baskı olarak tanımlamakta ve bireyin bunun manevi olarak doğru olduğuna inandığı için bu şekilde davrandığını ileri sürmektedir. Kavramları netleştirmek açısından Allen ve Meyer (1990: 1-18), duygusal bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu istemekte olduklarını; devamlılık bağlılığı hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü buna ihtiyaç duyduklarını; biçimsel (ahlaki) bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu yapmakla yükümlü olduğunu hissedeceğini belirtmişlerdir. Çalışmamızda da Meyer ve Allen tipolojisine ait ölçek kullanılmıştır.

2.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Güçlendirme, bireyin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin isteği, rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olup, örgüte ve işe yönelik aktif bir yaklaşımı gerektirir. Bu anlamda güçlendirme bireylerin bu beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarından oluşan bütüncül bir kavramdır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu çok iyi bilinmesine rağmen, bu ilişkiyi güçlendiren ya da zayıflatan arabolucu unsurun ne olduğu konusunda çok az araştırma bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Çalışmalar güçlendirmenin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yüksek iş performansı ve işgücü yaratıcılığı gibi olumlu iş tutumlarıyla pozitif ilişkilerini ortaya koymuştur (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Thomas ve Velthouse, 1990: 668; Allen ve Meyer, 1996: 259).

Kirkman ve Rosen (1999) takımın güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Fulford ve Enz (1995) klüp yöneticilerin güçlendirme uygulamalarını incelemek amacıyla 30 özel klüpte 297 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, tatmin performansı, bağlılık ve hizmet sunumunun anlam, öz yeterlilik ve etki ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Hançer ve George, 2003:96).

Siegler ve Pearson (2000) güçlendirme algısı ile performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre işgörenler, örgüt kültürün öğelerini etken olarak algıladıkları, sorumluluk üstlenmek için olumlu bir adım attıkları (yetkinlik) ve çevrelerini aktif bir şekilde kontrol ettikleri (etki) zaman daha güçlü bağlılık duyduklarını ifade etmektedirler (Gül ve Çöl: 2004:57).

Demircan, Ercan ve Güner (2004) çalışmalarında devlet üniversitelerinde çalışanların güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemişler, çalışmanın sonucunda güçlendirmenin her bir boyutunun örgütsel bağlılık ile farklı ilişkiye sahip olduğunu ve akademik personelin örgüte bağlılığı etki, anlam ve yetenek boyutları ile ilişkiliyken, idari personelde örgütsel bağlılık anlam ve seçim boyutları ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Gül ve Çöl (2004) kamu hastanelerinde çalışan akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcı iş iklimi, örgütsel kaynaklara erişim ve bilgiye erişimin güçlendirme ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve güçlendirilmiş işgörenlerin örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık gösterdiklerini bulmuşlardır.

Doğan (2006) insan kaynakları yöneticilerinin personel güçlendirmeye ne kadar istekli oldukları konusuyla ilgili yaptığı çalışmasında, katılımcıların %19'unun personelin güçlendirileceği bir çevre yaratma yolculuğuna hazır oldukları, %59,6'sının henüz tam hazır olmadığı ve %21,5'inin de personel güçlendirmenin moda kavram olduğunu ve ilgilenmediklerini belirtmişlerdir.

Doğan ve Demiral (2009) örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin etkisini araştırdığı çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarıyla farklı ilişkileri olduğu, anlam boyutunun duygusal bağlılığı artırdığı

ve normatif bağlılığı azalttığı, etki boyutunun duygusal bağlılığı artırdığı, seçim boyutunun devam bağlılığı artırdığı ve yetenek boyutunun da normatif bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Meydan, Polat ve Burmaoğlu (2010), kamu eğitim kurumu çalışanlarının güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Pelit ve Yüksel (2011) tarafından 114 beş yıldızlı otel işletmesinde işgören güçlendirme uygulamalarına ilişkin şehir ve sayfiye otellerinde çalışan 1854 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik güçlendirme kapsamındaki, anlamlılık, yeterlilik, otonomi boyutlarında işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılamalarının yüksek olduğu, diğer taraftan, özellikle etki boyutuna ilişkin güçlendirme algılamalarının daha olumsuz olduğunu sonucuna varılmıştır.

Tekin ve Köksal (2012) tarafından Antalya'da konaklama endüstrisindeki psikolojik güçlendirme kavramına ait her bir boyutun etkilendiği ve etkilediği yolları alt-orta kademe çalışanların bakış açılarıyla ortaya koymayı amaçladıkları çalışmada; destekleyici liderliğin yönetsel güven üzerinde örgüt kültürü oluşumunda daha fazla bir etkiye sahip olduğu; destekleyici liderliğin daha fazla etki yaptığı örgütsel güven ise psikolojik güçlendirmenin bir belirleyicisi olarak güçlendirmenin dört boyutuna da katkı yapmakta olduğu, destekleyici liderliğin göreceli olarak daha az etki yaptığı örgüt kültürü belirleyicisi ise psikolojik güçlendirmenin anlamsallık boyutu hariç diğer üç boyutuna (yeterlilik, özerklik, işin sonucuna etki) katkı yaptığı sonucuna varılmıştır.

Çöl (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, anlam-yetkinlik ve özerklik boyutlarının işgören performansını olumlu yönde etkilediği; ancak etki boyutunun performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

İşgören güçlendirmede esas olan, güçlendirmeye ilişkin yöneticiler tarafından sağlanan koşulların, işgörenler tarafından nasıl algılandığıdır. Çünkü aynı zamanda işgören güçlendirme; örgütlerde gerçekleştirilecek güçlendirme kapsamındaki uygulamaların, işgörenler tarafından istenildiği şekilde algılanmasının sağlanması eğer bu algılamada sorun varsa, işgörenleri bu uygulamaları içerikleriyle birlikte algılamaya hazır hale getirecek (isteklendirme, eğitim, ödüllendirme vb.) uygulamaları da içermektedir. Bu kapsamda, işgörenlerin yönetime katılımı, isteklendirilmeleri, 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 örgüt yöneticilerine gerekse ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, bir hizmet sektörü olan otel işletmelerindeki güçlendirme uygulamalarının; işgören algılamaları çerçevesinde örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmanın hipotezi;

Hipotez 1: İşgörenler açısından personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İşgörenler açısından personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İşgörenler açısından personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: İşgörenler açısından personel güçlendirme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: İşgörenlerin personel güçlendirme algısı örgüte bağlılığın anlamlı açıklayıcısıdır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Personel güçlendirme, hız ve maliyetten çok ilginin beklendiği müşterilerin olduğu pazar bölümlerinde daha etkilidir (Bowen ve Lawler, 1992). Bu nedenle hizmet işletmelerinden otel işletmeleri çalışanları evren olarak seçilmiştir. Fakat maliyet ve zaman kısıtı açısından araştırma evreni Diyarbakır ve Mardin ilindeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. İlgili otel işletmelerinden alınan verilere göre toplam işgören sayısı 500'dür. Buna göre ulaşılması gereken örneklem sayısı; hata oranı % 5, $p=0,5$ (örneklem evrende gözlenme olasılığı) ve $q=0,5$ (örneklem evrende gözlenmeme ihtimali) iken örneklem $n = z^2 pq/e^2 = 1.96^2 \cdot (.05) \cdot (.05)/0.05^2 = 384$ olarak hesaplanmıştır. 215 kişiye ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmada anketlerin geri dönüş oranı %55.9 olarak saptanmıştır. Bu oran aynı nitelikteki çalışmalar için kabul edilebilir düzeydedir (Altunışık 2010; Ayhan ve Ural 2006; Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004).

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla Spreitzer (1995; 1996), tarafından geliştirilen "psikolojik güçlendirme algısı" soru formu kullanılmıştır. Bu ölçeğin özelliği, Thomas ve Velthouse (1990) un güçlendirme için öne sürdükleri ana faktör olan psikolojik temelli olmasıdır. Thomas ve Velthouse güçlendirmeyi daha çok kişinin işine yönelmesine etki eden dört isteklendirme artırıcı kavramla ele aldılar. Bunlar sırasıyla; anlamlılık, rekabet, karar alma ve etkidir (Spreitzer, 1995:443). Psikolojik güçlendirmenin içerikleri, anlam, yeterlilik, seçim-hür irade ve etki boyutlarını kapsayan ve her bir boyut için üçer ifadenin yer aldığı toplam 12 ifadeden oluşan bu ölçek, Likert tipi bir ölçektir. Örgütsel bağlılık ile ilgili ölçek ise Allen ve Meyer (1990), "The Measurement and Antecedent of Effective, Continuance and Normative Communication to the Organization" adlı makalesinden alınan 25 soruluk örgüte bağlılık ölçeğidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketler, beşli Likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiştir. Bu paralelde işgörenlerin; güçlendirmeye bağlılık ifadelerine yönelik verilen her bir ifadeye ilişkin katılım derecelerini beşli Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen; "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir. Anketler Ekim-Kasım 2011 ayları içerisinde işletmelere gidilerek, işgörenlerle yüz yüze iletişim sağlanarak yapılmıştır. Çalışma evreninin Diyarbakır ve Mardin ilinin dört ve beş yıldızlı otel çalışanları ile sınırlı kalması, çalışmanın sınırlılıklarındandır.

Çalışmada parametrik testlerden Korelasyon analizi ile personel güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Personel güçlendirme algılarının örgüte bağlılıklarının derecesini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizi SPSS paket istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Çalışmada, çalışmaya katılanların demografik özellikleri ve çalışma hayatı, yeri ile ilgili bilgileri ve ölçeğe ait tanımlayıcı bilgiler frekans tablosu şeklinde verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	N	Yüzde	Öğrenim Durumu	N	Yüzde
Kadın	30	12,8	İlköğretim	16	6,8
Erkek	204	87,2	Ortaöğretim	131	56,0
Toplam	234	100	Meslek Yüksek Okulu	40	17,1
Medeni Durum	N	Yüzde	Lisans	47	20,1
Evli	84	35,9	Toplam	234	100,0
Bekar	150	64,1	Gelir	N	Yüzde
Toplam	234	100,0	Asgari Ücret-749	114	48,7
Yaş	N	Yüzde	750-1249	88	37,6
14-19	34	14,5	1250-1749	18	7,7
20-29	128	54,7	1750-2249	6	2,6
30-39	56	23,9	2250 VE ÜSTÜ	8	3,4
40-49	16	6,8	TOPLAM	234	100,0
TOPLAM	234	100,0			

Tablo 1’de sunulan verilere göre, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu erkeklerdir ve katılımcıların %65’e yakını bekârdır. Katılımcıların %55’e yakını 20-29 yaş arasındadır. Katılımcıların çoğunluğunun eğitim durumları ortaöğretim (%56), önlisans (%17,1) ve lisans (%20,1) düzeyindedir. Katılımcıların yarıya yakını asgari ücretle çalışmaktadır.

Tablo 2: Çalışma Yaşamı İle İlgili Bilgiler

Bölüm	N	Yüzde	Toplam Çalışma Hayatı	N	Yüzde
Önbüro	52	22,2	1 Yıldan Az	35	15,0
Kat Hizmetleri	36	15,4	1-3 Yıl	51	21,8
Yiyecek-İçecek	115	49,1	4-6 Yıl	49	20,9
Pazarlama	1	,4	7-9 Yıl	33	14,1
Teknik Servis	7	3,0	10 Ve Üstü	66	28,2
İnsan Kaynakları	3	1,3	Toplam	234	100,0
Halkla İlişkiler	2	,9	Çalışma Hayatı	N	Yüzde
Muhasebe-Finansman	5	2,1	1 Yıldan Az	107	45,7
Güvenlik	13	5,6	1-3 Yıl Arası	76	32,5
Toplam	234	100,0	4-6 Yıl Arası	22	9,4
Çalışma İli	N	Yüzde	7-9 Yıl Arası	3	1,3
Diyarbakır	129	55,1	10 Ve Üstü	26	11,1
Mardin	105	44,9	Toplam	234	100,0
Toplam	234	100,0			

Katılımcıların çalışma yaşamlarına ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir (Tablo 2); araştırmaya katılanların çoğunluğu yiyecek içecek, kat hizmetleri ve önbüro bölümlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların % 55,1'i Diyarbakır'da, % 44,9'u ise Mardin'de çalışmaktadırlar. Katılımcıların % 15'i bir yıldan az, % 21,8'i 1-3 yıl arası, %20,9'u 4-6 yıl arası, %14,1'i 7-9 yıl arası, %28,2'si 10 yıl ve üzeri toplam çalışma hayatına sahiptirler. Katılımcıların % 45,7'si bir yıldan az, % 32,5'i 1-3 yıl arası, % 9,4'ü 4-6 yıl arası, % 1,3'ü 7-9 yıl arası, % 11,1'i ise 10 yıl ve üzeri şu an çalıştıkları işletmedeki çalışma hayatına sahiptirler.

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin geçerlikleri için faktör analizi ve güvenilirlikleri için Bartlett testi yapılmıştır. Sonuçlar ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3: Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Özdeğer	Faktör Yüğü
Anlam	3,119	
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.		,647
Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.		,692
Yeterlilik	1,833	
İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum		,815
İşim için gerekli olan beceriye sahibim		,837
İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.		,709
İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten fazla kuşkum yok.		,818
Seçim	1,499	
İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi özerk hissediyorum.		,483
İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.		,841
İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.		,920
Etki	1,110	
Bölümümde işlerin yürütülmesinde hiç etkili değilim.		,778
Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.		,841
Bölümümüzde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.		,798
Açıklanan Toplam Varyans		71,8
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)		0,659
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square		728,814

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: anlam, faktör 2: yeterlilik, faktör 3: seçim ve faktör 4: Etki

Tablo 3'de psikolojik güçlendirme algısının alt faktörleri olan anlam, yeterlilik, seçim ve etki olarak belirlenen faktörlerin ve örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve ahlak faktörlerin aynı faktör etrafında toplanıp toplanmadığını ölçmek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Araştırma verilerine göre Güçlendirme Ölçeğinin, faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem koşulu olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

örneklem değerinin yeterli olduğunu gösteren KMO örneklem yeterlilik ölçümü 0,659 ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini gösteren Barlett' testi ($p < 0,000$) bulunmuştur. Aşağıda Tablo 4'de, bağlılık ölçeğinin faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem koşulu olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değerinin yeterli olduğunu gösteren KMO örneklem yeterlilik ölçümü 0,770 ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini gösteren Barlett' testi ($p < 0,000$) bulunmuştur.

Tablo 4: Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler ve Boyutlar	Özdeğer	Faktör Yükü
Duygusal Bağlılık	6,716	
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.		,605
Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.		,634
Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.		,566
Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.		,457
Kurumumda, kendimi "ailenin bir üyesiymiş" gibi hissediyorum.		,470
Kurumuma "duygusal anlamda bir bağlılık" hissediyorum.		,629
Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.		,741
Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.		,651
Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.		,587
Devam Bağlılık	3,860	
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.		,577
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.		,643
Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olur		,580
Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.		,550
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünüyorum		,454
Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.		,533
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda kazanılmış hakların(statü, maaş, tazminat vb) önemli oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.		,608
Ahlaki Bağlılık	1,948	
Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.		,568
Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanıyorum.		,420
Şirket değiştirmek bana hiç de etik(ahlaki) olmayan bir davranış gibi gelmiyor.		,480

Tablo 4'ün Devamı

Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.		,626
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.		,729
Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.		,648
İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, her şey daha iyi olacaktır.		,608
Açıklanan Toplam Varyans		66
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)		0,770
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square		3127,662

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: duygusal bağlılık, faktör 2: devam bağlılık ve faktör 3: ahlaki bağlılık

Ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmış, güçlendirme ölçeği için Cronbach's Alpha değeri: 0,694 ve bağlılık ölçeği için Cronbach's Alpha değeri: 0,864 bulunmuştur. Bu katsayıya bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2012: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu bilgiler ışığında ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için, Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov testi ve homojenlik testi yapılmıştır. Test sonucunda veriler normal dağılım göstermektedir.

Tablo 5: Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Ortalamaları

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Güçlendirme	234	3,680	0,512
Anlam	234	4,047	0,877
Yeterlilik	234	3,882	0,583
Seçim	234	3,306	0,785
Etki	234	3,541	0,866
Örgütsel Bağlılık	234	3,481	0,588
Duygusal Bağlılık	234	3,666	0,832
Ahlaki Bağlılık	234	3,588	0,676
Devam Bağlılık	234	3,222	0,796

Tablo 5'de katılımcıların güçlendirme ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ortalamaları yer almaktadır. Buna göre katılımcıların psikolojik güçlendirme alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama 4,047 ile anlam boyutu; en düşük ortalama ise 3,306 ile Seçim boyutu oluşturmaktadır. Yani çalışanların yaptıkları işi

anamlı buldukları fakat yaptıkları işte kararlarda yeterli seçme hakkı olmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 6: Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Sonuçları

		Güçlendirme	Anlam	Yeterlilik	Seçim	Etki
Bağlılık	Korelasyon Düzeyi	,471**	,405**	,488**	,249**	,177**
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,007
	N	234	234	234	234	234
Duygusal Bağlılık	Korelasyon Düzeyi	,489**	,354**	,408**	,378**	,210**
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,001
	N	234	234	234	234	234
Ahlaki Bağlılık	Korelasyon Düzeyi	,399**	,512**	,387**	,079	,181**
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,231	,005
	N	234	234	234	234	234
Devam Bağlılık	Korelasyon Düzeyi	,210**	,116	,331**	,100	,031
	Anlamlılık	,001	,078	,000	,126	,638
	N	234	234	234	234	234

Tablo 6'da katılımcıların psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığa ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre incelendiğinde; örgütsel bağlılık ile güçlendirme, anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutuna ilişkin analizde aralarında anlamlı fark saptanmıştır ($p<0,05$) ve hipotez 1 kabul edilmiştir. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile güçlendirme algıları arasında aynı yönlü orta düzeyde, anlam boyutu arasında aynı yönlü orta düzeyde, yeterlilik boyutu arasında aynı yönlü orta düzeyde, seçim boyutu arasında aynı yönlü zayıf düzeyde ve etki boyutu arasında aynı yönlü çok zayıf ilişki olduğu istatistikî olarak tespit edilmiştir ($p<0,05$), hipotez 2 kabul edilmiştir. Katılımcıların devam bağlılık ile güçlendirme algıları arasında aynı yönlü zayıf düzeyde ve yeterlilik boyutu arasında aynı yönlü zayıf düzeyde ilişki olduğu; devam bağlılık ile anlam, seçim ve etki boyutları arasında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$) ve hipotez 3 kabul edilmiştir. Katılımcıların ahlaki bağlılık ile güçlendirme arasında aynı yönlü zayıf düzeyde, anlam boyutu arasında aynı yönlü orta düzeyde, yeterlilik boyutu arasında aynı yönlü zayıf düzeyde ve etki boyutu arasında aynı yönlü çok zayıf düzeyde ilişki olduğu ($p<0,05$), ancak ahlaki bağlılık ile seçim boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$) ve hipotez 4 kabul edilmiştir. Jha (2011), psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistikî olarak aynı yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,471$). Yani örgütlerde güçlendirme faaliyetleri ne kadar fazla olursa işgörenlerin örgüte bağlılıkları da ona paralel olarak artmaktadır.

Tablo 7: Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Regresyon Analizi Sonucu

	Güçlendirme Faktörleri	F	P	R	R ²	β	t	p
		25,273	0,000	0,553	0,306			
bağlılık	sabit değer						4,729	,000*
	anlam					,276	4,1	,000*
	yeterlik					,346	5,496	,000*
	seçim					,148	2,518	,012*
	etki					-,064	-1,011	,313
		23,144	,000	,537	,288			
duygusal	sabit değer						1,518	,130
	anlam					,276	4,038	,000*
	yeterlik					,216	3,387	,001*
	seçim					,302	5,083	,000*
	etki					-,059	-,908	,365
		6,210	,000	,313	,098			
devam	sabit değer						3,989	,000*
	anlam					-,069	-,894	,372
	yeterlik					,340	4,471	,000*
	seçim					-,013	-,196	,845
	etki					-,012	-,163	,870
		24,784	,000	,550	,302			
ahlaki	sabit değer						5,001	,000*
	anlam						6,8	,000*
	yeterlik						3,322	,001*
	seçim						,050	,960
	etki						-,242	,215

*p< 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Güçlendirme algısı ve alt boyutlarının örgüte bağlılığı ne kadar açıkladığını tespit etmek için yapılan Tablo 7'deki regresyon analizi sonucuna göre bağlılığın %30'unu açıkladığı ve anlam, yeterlik ve seçim boyutlarının beta değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat etki boyutunun ($p>0,05$) beta değeri istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Güçlendirme boyutlarının duygusal bağlılığı açıklama oranı %29 ve duygusal bağlılığı açıklamada anlam, yeterlik ve seçim boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat etki boyutunun duygusal bağlılığı açıklamadığı görülmektedir ($p>0,05$). Güçlendirme boyutlarının devam bağlılığı açıklama oranı %10 ve istatistiksel olarak anlamlı olarak açıklamadığı tespit edilmiştir. Güçlendirme boyutlarının ahlaki bağlılığı açıklama oranı %30 ve istatistiksel olarak anlamlı olarak açıkladığı tespit edilmiştir. Ahlaki bağlılığı anlam ve yeterlik boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı olarak açıkladığı fakat seçim ve etki boyutlarının ise anlamlı olarak açıklamadığı görülmektedir. Buradan hareketle "işgörenlerin personel güçlendirme algıları örgüte bağlılığın anlamlı açıklayıcısıdır" olan 5. hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır. Literatürde de psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Thomas ve Velthouse, 1990: 668; Allen ve Meyer, 1996: 259; Somech ve Bogler, 2004; Jha, 2011; Liu ve diğerleri, 2006; Borghei ve diğerleri, 2010; Humborstad ve Perry, 2011; Kim ve diğerleri, 2012; Yücel ve Demirel, 2012; Ali, 2013).

5. Sonuç

Araştırmada personel güçlendirme ve bağlılık ele alınarak, personel güçlendirmenin bağlılığa etkisi incelenmiştir. Ayrıca literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçlarına da yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarına ilişkin bulgulara göre, psikolojik güçlendirme kapsamındaki anlamlılık, yeterlilik boyutlarında işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılamalarının yüksek olduğu, diğer taraftan, özellikle seçim ve etki boyutlarına ilişkin güçlendirme algılamalarının olumsuz olduğunu belirtmek mümkündür. Güçlendirme konusuyula ilgili çalışmalarda (Conger ve Kanungo, 1988; Siegal ve Gardner, 2000; Sağlam, 2003; Çöl, 2008) güçlendirmede, sadece delegasyon veya bir takım imkânların işgörenlere sağlanmasının yetmeyeceği, aynı zamanda bu kavramın, muktedir kılma kavramıyla da birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir.

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. 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 tamamiyle desteklemektedir (Pelit ve Öztürk, 2011).

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, olanak 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.

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:

- 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. Bu nedenle çalışanlara iletişim konusunda verilecek eğitimlerle iletişim becerileri geliştirilebilir.

- İşletme yöneticilerinin, güçlendirme kapsamında sağlayacakları olanakları, işgörenlerin ihtiyaçları ve yeterlilikleri doğrultusunda yönlendirmeleri ve işgörenlerin, tüm bu süreçlerde yer almasını sağlayacak nitelikte bir yaklaşım göstermesi gerekmektedir.

- 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. Bu doğrultuda yöneticiler, işgören güçlendirme konusunda bilgilendirilmelidir.

- 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.

- Araştırmacılar bağlılığı etkileyen diğer unsurları da inceleyebilirler. Bunun sonucunda da işgören bağlılığını etkileyen en önemli unsurlar belirlenebilir.

6. Kaynakça

- Akçakaya, M. (2010), 'Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Uygulamaları: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, ss. 145-174.
- Akın, M. (2010), 'Personel Güçlendirme Algısı, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri', *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, ss. 211-238.
- Ali, N. (2013), 'Effects of Employees' Empowerment on Employees' Commitment to Organization and Employees' Turnover Intention (An Empirical Evidence from Banking Industry of KPK, Pakistan)', *3rd International Conference on Management, Economics and Social Sciences (ICMESS2013) January 8-9, 2013 Kuala Lumpur (Malaysia)*.
- Altıntaş, S. ve Özutku, H. (2011), 'Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma' *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1).
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008), 'Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü', *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), ss. 227-240.

- Bakan, İ. (2004), 'İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi', *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), ss.181-207.
- Batman, O. Ve Aslan, Z. M.(2012), 'Personel Güçlendirme İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki: Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma', *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9(1).
- Borghei, R. Jandaghi, G. Matin, ve H. Z. Dastani, N. (2010), 'An Examination of the Relationship Between and Organizational Commitment', *International Journal of Human Sciences*, 7(2), ss.1155-1171.
- Bowen, D. ve Lawler, E. E. (1992), 'The empowerment of service workers: What, why, how, and when', *Sloan Management Review*, 33 (3), ss.31-39.
- Ceylan, A., Özbal, S., Alper, D., Kesgin, M. (2005), 'Lider Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma', *Yönetim/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(50), ss. 25-40.
- Cohen, A.(1993), Organizational commitment and turnover: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, (36), ss.1140-1157.
- Coleman, H.J.(1996), 'Why Employee Empowerment is not just a fad', *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), ss29-36
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988), 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *Academy of Management Review*, 13(3), ss.471-482.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T.(2008), 'İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma', *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, ss.229-246.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y.(2010), 'Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi', *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(2), ss. 1-14.
- Çöl, G. (2006), 'Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal, Yapısal Özelliklerin Analizi', *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 33(1).
- Çöl, G. (2008), 'Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1).
- Demirbilek, S. ve Turan, Ö. U. (2008), 'Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü', *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 10(1).
- Demircan, N., Ercan, E. ve Çöl, G. (2004), 'Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi', *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), ss.1-22.
- Doğan, S. (2003), 'İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi', *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 177-203.
- Doğan, S. (2006), 'Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadara İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma', *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2).
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.(2009), 'Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine Yönelik Bir Araştırma', *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32, ss.47-80.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007), 'Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi', *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, ss. 37-61.
- Ergeneli, A. ve Arı, A. G.(2005), 'Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları', *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1).
- Erstad, M. (1997), 'Empowerment and Organizational Change', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(73), ss.325-333.

- Gül, H. ve Çöl, G. (2004), 'Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncülerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma', *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3-4), ss. 249-272.
- Hu, S.L.Y. ve Leung, L. (2003), 'Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace', *Telematics and Informatics*, ss.365-382.
- Jha, S. (2011), 'Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative and Continuance Commitment: A Study in Indian IT Industry', *Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), ss. 53-72.
- Karahan, A. Ve Yılmaz, H.(2010), 'Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma', *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), ss.153-171.
- Kılıç, G.(2008), Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kim, B. C. ve diğerleri (2012), 'Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment A Mediating Role of Management Trustworthiness', *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), ss.10-19.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Liu, M. M. A. Fellows, R. Ve Chiu, W. M. (2006), 'Work Empowerment as an Antecedent to Organisational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession', *Surveying and Built Environment*, 17(2), ss. 63-72
- Meydan, C. H., Polat, M. Ve Burmaoğlu, S.(2010), 'Bireyin Güçlendirilmişlik Algısının Örgütle Özdeşleşmesine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma', *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(1), ss. 37-60.
- Meyer, J. ve Allen, N. J.(1984), 'Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations', *Journal of Applied Psychology*, 69(3),ss. 372-378.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J.(1990), 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization' ,*Journal of Occupational Psychology*, 63,ss. 1-18.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. Ve Steers, R. M.(1979), 'The Measurement of Organizational Commitment' *Journal of Vocational Behavior*, 14, ss. 224-247.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001), 'Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of hrm assumptions', *Journal of Management Studies*, 38 (6), ss.831-858.
- Pelit, E.ve Öztürk, Y.(2011), 'Otel İşletmeleri Çalışanlarının Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılarındaki Farklılıklar', *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), ss.1-28.
- Sağlam, Arı, G. (2003), İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Siagal, M. ve Gardner, S. (2000) 'Contextual factors of psychological empowerment', *Personnel Review*, 29 (6), ss.703-723.
- Somech, A. Ve Ronit, B. (2004), 'Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools', *Teaching and Teacher Education*, 20, ss.277-289
- 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, ss.707-729.

- Spreitzer, G.M.(1996), 'Soeial Struetural Characteristics of Psychological Empowerment', *Academy of Management Journal*, 39(2), ss. 483-504.
- Steers, M. R.(1977), 'Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment', *Administrative Science Quarterly*, 22, ss. 46-56.
- Humborstad, S. I. W. Perry, C. (2011), 'Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation', *Chinese Management Studies*, 5(3), ss. 325 – 344.
- 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, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ş. ve Kınır, S. (2006), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ankara:Nobel Yayınları
- Tekin, Y. ve Köksal, C.D. (2012), 'Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya' Da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma' *Journal of Yasar University*, 25(7), ss. 4241-4267.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990), 'Cognitiye Elements of Empowerment: An "Interpretiye" Model of Intrinsie Task Motiyation', *Academy of Management Review*, 15(4), ss.666-681.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weiner, Y. (1982), Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), ss. 418-428.
- Wilkinson, A. (1998), 'Empowerment: Theory and practice', *Personel Review*, 27 (1), ss. 40-56.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012), 'Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma', *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, ss. 19-48.
- Yüksel, Ö. ve Erkuşlu, H. (2003), Personeli güçlendirme, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), ss. 131-142.