



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile İş Bağlılığı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

The Mediating Role of Psychological Empowerment In The Relationships Between High Performance Work Systems And Work Engagement: A Research In The Service Sector

Enise GÜNDOĞDU

Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Pazarlar Meslek Yüksekokulu
enise.gundogdu@dpu.edu.tr
Orcid ID: 0000-0003-0485-4110

Mustafa TAŞLIYAN

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
mustafatasliyan@hotmail.com
Orcid ID: 0000-0003-1141-9846

Öz: İşletmelerin günümüzde rekabet üstünlüğü sağlaması ve bu üstünlüğü koruyabilmesi için yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile çalışanlarının iş bağlılıklarını artırması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel düzeyde başarı ve sürdürülebilir bir büyüme için temel bir faktör olan insan sermayesinin sürekli geliştirilmesi, uzun vadede rekabet avantajı sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bu çalışma hizmet sektörlerinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirleme ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı olarak rolünü ortaya çıkarma amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda 387 adet katılımcıdan veri toplanarak hipotezlerimiz test edilmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde güvenilirlik analizi, frekans ve tanımlayıcı analizler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi, SPSS Process Macro Programı ile aracı (Model 4) etki analizleri yapılmıştır. Çalışma sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirme arasında; psikolojik güçlendirmeyle iş bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Performanslı İş Sistemleri, İşe Bağlılık, Psikolojik Güçlendirme, İnsan kaynakları, Hizmet Sektörü.

Abstract: In today's business environment, it is of great importance for companies to enhance their employees' work engagement through the applications of high-performance work systems in order to achieve and maintain competitive advantage. The continuous development of human capital, which is a fundamental factor for success and sustainable growth at the organizational level, is critical to achieving competitive advantage in the long term. This study aims to determine the relationship between high performance work systems (HPWS) and work engagement in the service sectors, as well as to reveal the mediating role of psychological empowerment in this relationship. In this context, our hypotheses were tested by collecting data from 387 participants. In the

Geliş Tarihi:28.11.2024

Kabul Tarihi:23.12.2024

Yayın Tarihi:31.12.2025

Atıf: Gündoğdu, E. & Taşlıyan, M. (2025). Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile İş Bağlılığı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1615-1627. Doi: 10.33437/ksusbd.1592940

evaluation of the survey results, reliability analysis, frequency analysis, descriptive analysis, factor analysis, correlation and regression analysis, mediator (Model 4) analyses were conducted with SPSS Process Macro Program. As a result of the study, it was found that there are positive and significant relationships between high-performance work systems (HPWS) and work engagement and psychological empowerment, as well as between psychological empowerment and work engagement. Additionally, research findings indicate that psychological empowerment mediates the effect of high-performance work systems on work engagement.

Keywords: High Performance Work systems, Work Engagement, Psychological Empowerment, Human Resources, Servis Sector

GİRİŞ

İnsan kaynakları uygulamaları, stratejik insan kaynakları teorisyenlerine göre performansı artıran ve yüksek performanslı iş sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Bu uygulamalar arasında teşvik tazminatı, eğitim, çalışan katılımı, seçicilik ve esnek çalışma düzenleri gibi unsurlar bulunmaktadır (Huselid, 1995, 637).

Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların yetenek ve becerilerine yatırım yapılan, çalışanların sorun çözmede iş birliğine olanak tanıyan ve çalışanları kendi takdir yetkilerini kullanmaya motive eden teşvikler sağlayan bir tasarıma dayalı uygulamaları içerir (Thompson ve Heron, 2005; Batt, 2002, 587). Yüksek performanslı iş sistemleri; çalışan bağlılığını, iş tatminini ve becerilerini artırmak için tasarlanmıştır (Zacharatos vd., 2007, 235) ve nihayetinde örgütsel performansı yükseltmeyi hedefler. Bu bağlamda bir örgütün yüksek performanslı iş sistemleri, diğer organizasyonlara kolayca aktarılamayan veya taklit edilemeyen, benzersiz, değerli ve sosyal açıdan karmaşık bir kaynak olarak kabul edilir (Tregaskis vd, 2013, 226).

Yüksek performanslı iş sistemleri birçok nedenden dolayı işletmeler için önemli kabul edilmektedir. Performans artışı, rekabet avantajı, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti, inovasyon ve yaratıcılık, kültürel uyum, entelektüel sermaye, stratejik hedeflere ulaşma gibi nedenlerden dolayı yüksek performanslı iş sistemleri, çağdaş iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmakta ve birçok işletme, insan kaynakları uygulamalarını bu yönde geliştirmeye büyük önem vermektedir (Wang ve Chen, 2013; Zavyalova vd., 2020).

Yüksek iş performansı ve iş bağlılığı kavramlarının ilişkili olduğu, çeşitli çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Çalışanların yapısı gereği enerjik olması, iş bağlılığı performansı için gerekli olan yapılanmayı sağlar. Daha açık bir şekilde, bağlılığın daha yüksek çalışan performansı ve müşteri sadakati ile ilgili olduğu da yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Salanova vd., 2005; akt: Spreitzer vd., 2010, 138). Bireyin meslek hayatında kendini işine ait hissetmesi, iş yerinde bağımsız karar alabilmesi ve bunu uygulamaya geçirebilmesi, işini yaşamında kilit noktası olarak görmesi ve psikolojik olarak kendisini yaptığı işle özdeşleştirmesi işe bağlılığı ifade etmektedir. İşe bağlılık böylelikle hem iş tatminini sağlamakta hem de kişinin iş motivasyonunu arttırmaktadır, bu sayede örgütün verimliliğini ve etkinliğini de geliştirmektedir (Shih vd., 2009). Ayrıca psikolojik güçlendirme de, çalışanların iş performansını ve iş memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynar. Psikolojik güçlendirme, çalışanları işlerinin gereklilikleri hakkında düşünmeye teşvik eden, verilen görevler için anlam geliştiren ve yeterlilik seviyelerini artıran bir araç olarak tanımlanmaktadır (Laschinger vd., 2004, 527). Spreitzer'e (1995:1443) göre psikolojik güçlendirme dört boyutta sınıflandırılabilir: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki (Laschinger vd., 2004, 528-529; Hu ve Leung, 2003, 368; Thomas ve Velthouse, 1990, 672-673; O'Brien, 2010, 16-17). Psikolojik güçlendirmenin bu etkileri içsel motivasyon, özyeterlilik gibi psikolojik değişkenler aracılığıyla iş performansını artırır. Bu değişkenler, çalışanların kendilerini daha yetkin ve motive hissetmelerine yardımcı olur (Pacheco vd, 2023; Tuuli ve Rowlinson, 2009).

Bu bağlamda çalışmanın amacı, hizmet sektörlerinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Çalışma, Türkiye'nin 12. Kalkınma Planı'nda insan kaynakları ile ilgili belirlenen hedefler ve politikalarla uyumlu olup hem teorik hem de pratik katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Kalkınma Planı'nda vurgulanan insan kaynağının etkin kullanımı, sürekli eğitim ve profesyonelleşme gibi unsurlar, psikolojik güçlendirme ve iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamak için sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Araştırma, bu kapsamda yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerindeki etkisini derinlemesine inceleyerek literatüre ve uygulamaya değerli bir katkı sağlayabilir.

Etik Kurul İzni: Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 10.02.2022 tarih ve 2022-5sayılı karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

YÖNTEM

Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü inceleyen bu araştırma kesitsel ve nicel araştırma özelliği göstermektedir. Kesitsel araştırma, bir veya daha fazla değişkenin belirli bir zaman dilimindeki durumunu inceleyen, genellikle anket ve gözlem gibi yöntemlerle veri toplanan, betimsel veya ilişki temelli bir araştırma türüdür (Büyüköztürk vd, 2020, 32).

Araştırmanın Amacı

Yüksek performanslı iş sistemlerinin uygulanması çalışanların iş bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan iş bağlılığı yüksek çalışanların varlığı yüksek performanslı iş sistemlerinin daha verimli uygulanmasına yardımcı olacak ve işletmelerin başarılı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayacaktır. Bu araştırmanın amacı; TR3 bölgesinde yer alan İzmir, Aydın ve Manisa illerinde ve bu illerin alt bölgelerinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü ortaya koymaktır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma evrenini, TR3 bölgesinde yer alan İzmir, Aydın ve Manisa illerinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Anket tekniği kullanılarak yapılan bu çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış ve çalışmada 387 kişiye ulaşılmıştır. Belirli koşullar altında evreni temsil etme açısından 384 olması yeterli kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu araştırmanın TR3 bölgesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yürütülmesinin temel nedeni, bu işletmelerin büyük ölçekli ve kurumsal bir yapıya sahip olmalarıdır. Kültür ve Turizm (2024) verilerine göre İzmir, Manisa ve Aydın illerinde 4 ve 5 yıldızlı toplam otel sayısı 153'tür. İzmir, Aydın ve Manisa illerini kapsayan TR3 bölgesi, turizm sektöründe geniş bir yelpazede konaklama işletmelerine ev sahipliği yapmakta aynı zamanda yüksek performanslı iş sistemlerinin bu sektörde nasıl uygulandığını ve çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemek için ideal bir araştırma alanı sunmaktadır. Özellikle, konaklama sektörü, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama açısından kritik olduğu bir alandır. TR3 bölgesinin dinamik ve rekabetçi iş ortamı, bu tür bir araştırma için ideal bir zemin oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, dört farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği ifadeleri bulunmaktadır. Üçüncü bölümde iş bağlılığına ilişkin ölçek ifadelerine, dördüncü bölümde ise psikolojik güçlendirme ölçeğine yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Araştırmada yer alan ilk ölçek Sun vd., (2007) tarafından geliştirilen Toyota (2020) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış "yüksek performanslı iş sistemleri" (YPİS) ölçeğidir.

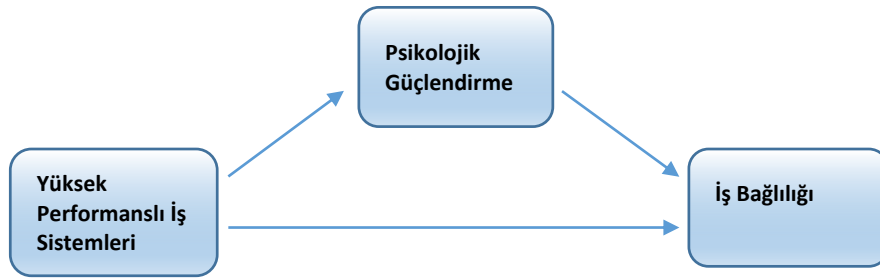
Araştırmada yer alan ikinci ölçek "UWES-9 İşe bağlılık" ölçeğidir. UWES-9 ölçeği işe bağlılığın üç temel yönünü ölçer; dinçlik, adanmışlık ve özümseme (Balducci vd., 2010, 140).

Araştırmada yer alan üçüncü ölçek Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Sürgevil vd., (2013) tarafından yapılan "Psikolojik Güçlendirme" ölçeğidir.

Anketler ile toplanan verilerin istatistikî analizleri için SPSS ve Process Macro kullanılmıştır. Örneklem grubunun özelliklerinin tespit edilmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, ölçeklerin uygun olup olmadığını kontrol için doğrulayıcı faktör analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi ve aracı etkiyi analiz etmek için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın Model ve Hipotezleri

Yüksek performanslı iş sistemlerinin bağımsız değişken, psikolojik güçlendirmenin aracı değişken ve iş bağlılığının bağımlı değişken olarak yer aldığı araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir;



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın ana amacı doğrultusunda belirlenen araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H1: YPİS ve psikolojik güçlendirme ile iş bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: YPİS ile psikolojik güçlendirme iş bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H3: Yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

BULGULAR

Sosyo-Demografik Bilgiler

Tablo 1'de görüldüğü gibi otel çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan otel çalışanlarının %42,6'sı kadın, %57,4' ü erkektir. Otel çalışanlarının büyük bir kısmının (%50,1) 29 yaş ve altında genç bir nüfusa sahip olduğunu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu (%40,6) lise ve (%53,5) önlisans mezunudur.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmedeki konumlarına bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun (%62,5) çalışanlardan oluştuğu söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının sektördeki toplam çalışma süresi açısından bakıldığında da %19,4'ünün sektörde 1 yıldan az bir süre çalıştığı, yaklaşık %27'sinin 1-4 yıl arasında, %20,9'unun ise 5-9 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 1. Otel çalışanlarının demografik özellikleri

Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet			İşletmedeki Konumunuz		
Erkek	222	57,4	Üst düzey yönetici	20	5,2
Kadın	165	42,6	Orta düzey yönetici	80	20,7
Eğitim Durumu			Alt düzey yönetici	45	11,6
Lise	157	40,6	Çalışan	242	62,5
Önlisans	77	19,9			

Lisans	130	33,6			
Y.Lisans/ Doktora	23	5,9			
Toplam	387	100	Toplam	387	100
Yaş			Mesleki Hiz. Süresi		
24 yaş ve altı	87	22,5	1 yıldan az	75	19,4
25-29	107	27,6	1-4 yıl	104	26,9
30-34	66	17,1	5-9 yıl	81	20,9
35-39	49	12,7	10-4 yıl	64	16,5
40-44	38	9,8	15 yıl ve üstü	63	16,3
45+	40	10,4			
Toplam	387	100	Toplam	387	100

Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), önceki araştırmalarda kullanılmış veya teorik bir temele dayandırılmış bir ölçek ya da modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2018:317). Otel çalışanlarının iş bağlılıklarını ölçmek için 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen KMO değeri 0,890 olarak hesaplanmış ve bu değer, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinin sonuçlarına göre, ki-kare değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) tespit edilmiştir. Ölçeğin üç boyutlu yapısının toplam varyansın %77,653'ünü açıkladığı belirlenmiş ve bu durum, ölçeğin kullanım açısından uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 2. İş bağlılığı ölçeğine ait faktör analizi

İfadeler	Faktör Yükleri		
	F1	F2	F3
Adanmışlık	,649		
Adanmışlık	,964		
Adanmışlık	,949		
Diçlik		1,035	
Diçlik		,955	
Diçlik		,418	
Özümseme			,423
Özümseme			,763
Özümseme			1,030
Açıklanan Toplam Varyans: %77,653			
KMO: 0,890			
Bartlett Küresellik Testi			
Ki-kare: 2304,917			
Sd: 36			
p: 0,000			

Psikolojik güçlendirme ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,867 olarak bulunmuş ve. Bulunan değer, örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinin sonucunda, ki-kare değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) tespit edilmiştir. Dört boyutlu yapının toplam varyansın %79,215'ini açıkladığı ve ölçeğin kullanım açısından uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Psikolojik güçlendirme ölçeğine ait faktör analizi

İfadeler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
Etki	,913			
Etki	,899			
Etki	,776			

Anlamlılık		,886		
Anlamlılık		,855		
Anlamlılık		,850		
Yeterlilik			,861	
Yeterlilik			,755	
Yeterlilik			,588	,534
Özerklik				,768
Özerklik			,480	,689
Özerklik				,600
Açıklanan Toplam Varyans: %79,215				
KMO: 0,867				
Bartlett Küresellik Testi				
Ki-kare: 2761,473				
Sd: 66				
p: 0,000				

Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,943 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bartlett küresellik testinin sonucunda, ki-kare değerinin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Altı boyutlu yapının açıklandığı toplam varyans oranı ise %81,786'dır. Toyota (2020) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçeğin 8 boyuttan oluştuğu ancak bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda bazı ifadelerin birden çok faktöre birbirine yakın faktör yükleri bıraktıkları görüldüğünden bu ifadeler ölçekten çıkarılmış ve altı boyutlu olarak çalışmaya devam edilmiştir.

Tablo 4. Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğine ait faktör analizi

	Faktör Yükleri					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
SY2	0,795					
SY1	0,781					
SY3	0,763					
SY4	0,687					
KE6		0,815				
KE7		0,791				
KE5		0,717				
KE8		0,686				
AGT16			0,850			
AGT15			0,798			
AGT17			0,746			
ÇKK25				0,751		
ÇKK24				0,721		
ÇKK26				0,700		
ÇKK23				0,571		0,434
SOP19					0,791	
SOP18					0,724	
SOP20					0,708	
Ö21						0,853
Ö22						0,817
Açıklanan Toplam Varyans: %81,786						
KMO: 0,943						
Bartlett Küresellik Testi						
Ki-kare: 6545,526						
Sd: 190						
p: 0,000						

Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket formundaki her bir ölçeğin güvenilirliği ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu analizlere ait sonuçlar, Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Araştırma ölçeklerinin güvenirlik analizi

Değişkenler	İfade sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	27	0,956
Seçici yerleştirme	4	0,921
Kapsamlı eğitim	4	0,921
Açık görev tanımları	3	0,909
Sonuç odaklı performans	3	0,886
Ödüllendirme	2	0,790
Çalışanların kararlara katılımı	4	0,890
Psikolojik Güçlendirme	12	0,919
Anlamlılık	4	0,916
Yeterlilik	4	0,855
Özerklik	4	0,805
Etki	4	0,899
İş Bağlılığı	9	0,914
Dinçlik	3	0,861
Adanmışlık	3	0,865
Özümseme	3	0,789

Güvenirlik analizi için kullanılan Cronbach Alpha yöntemi, test puanlarının tutarlılığını değerlendirmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu teknik, ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılığı ifade eder ve genellikle 0,70’in üzerinde bir değere ulaşması beklenir (Büyüköztürk, 2011). Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri, güvenirlik açısından kabul edilebilir sınır olan 0,70’in üzerinde bulunmuştur. Bu durum, araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü göstermektedir.

Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alarak iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini tanımlar. Negatif bir korelasyon, değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki, pozitif bir korelasyon ise aynı yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade eder. Sosyal bilimlerde, ideal korelasyon aralıkları, $r < 0,20$ zayıf, $0,20 < r < 0,39$ düşük, $0,40 \leq r < 0,59$ orta, $0,60 \leq r < 0,80$ güçlü, $0,80 \leq r < 1$ yüksek düzeyde ilişki şeklinde genel kabul görmektedir (Şencan, 2005, 253).

Araştırma kapsamında alt boyutlarıyla birlikte ele alınan değişkenler arasındaki ilişki, yapılan korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.3’te yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3
1 İB	1		
2 PG	,651**	1	
3 YPİS	,557**	,467**	1

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı; ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

İB: İş Bağlılığı; YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemleri; PG: Psikolojik Güçlendirme;

Tablo 3.6 analiz sonuçlarına bakıldığında; yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasındaki korelasyon ($r = 0,557^{**}$) pozitif bir değere sahiptir. Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır ve orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Psikolojik güçlendirme ile iş bağlılığı arasındaki korelasyon ($r = 0,651^{**}$) pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişkiye sahiptir. Yüksek performanslı iş sistemleri ile psikolojik güçlendirme arasındaki korelasyon ise ($r = 0,467^{**}$) pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve niteliğini göstermeyi sağlayan istatistiksel bir analizdir (Schumacker ve Lomax, 2010, 4). Bu araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin durumunu belirlemek için yapılan bağımsız değişkenlere göre regresyon analizi sonuçları Tablo 6.14'te gösterilmektedir

Tablo 7. Yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin iş bağlılık üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi

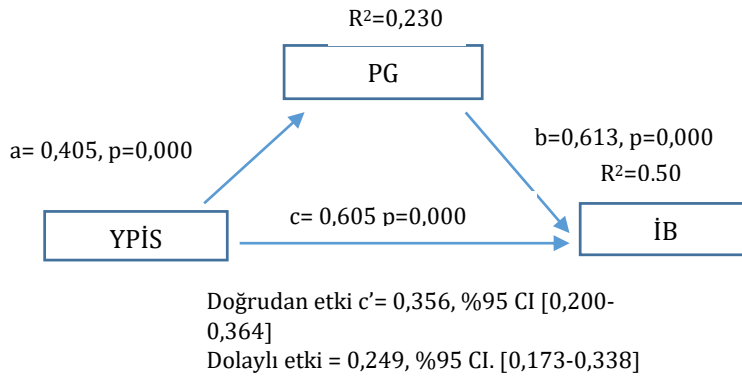
Model 1	Standardize Edilmemiş	Standardize Edilmiş	t	p	Toleran s	VIF	Koşul İndeksi
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	B				
(Sabit)	,058	,199		,291	,771		1,000
PG	,624	,051	,499	12,298	,000	,782	1,279
YPİS	,346	,043	,324	7,978	,000	,782	1,279
R: ,711 R ² : ,505. Düzeltilmiş R ² : ,503 F: 196,039 Tahmini Standart Hata: ,59500							

Bağımlı Değişken: İB (İş Bağlılığı)

Yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=196,039, p<0,01). Düzeltilmiş R² değeri 0,503'tür. Bu sonuç iş bağlılığının %50,3 oranındaki varyansın yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi

Bu çalışmada, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin (YPİS) iş bağlılığı (İB) üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin (PG) aracılık rolünü incelemek amacıyla Process modülü kullanılarak Bootstrap regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen bulgular Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 2. Process Modülü ile Bootstrap Regresyon Analizi Modelleme Bulguları

Analiz sürecinde Hayes'in (2018) geliştirdiği Process makro uygulamasından yararlanılmış ve Bootstrap yöntemi kullanılarak 5000 yeniden örnekleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracı etki analizlerinde, %95 güven aralığında (confidence interval, CI) elde edilen değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi, araştırma hipotezlerinin desteklenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (MacKinnon vd., 2004; akt. Gürbüz, 2019, s. 66). Bu doğrultuda gerçekleştirilen aracı etki analizine ait regresyon sonuçları Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 8. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Sonuç Değişkenleri

Model	PG Aracı (M=Mediator)			İB (Y)		
		β / SE	95% CI		β / SE	95% CI
			LLCI / ULCI			LLCI / ULCI
YPİS (X)	a	0,405*** / 0,037	0.331 / 0.479	c'	0.356*** / 0.043	0.271 / 0.441
PG (M=Mediator)	-	-	-	b	0.613*** / 0.051	0.513 / 0.714
Constant		2.617*** / 0.145	2,331 / 2,902		0,047*** / 0.198	- 0.342 / 0,437
Model Özeti	R ² =0.230			R ² =0.508 K ² =0,234		
	F= 115,3402, p= 0,000			F=198,7396, p=0.000		

Not: n=387, YPİS=Yüksek Performanslı İş Sistemleri, LLCI = Alt güven aralığı, ULCI= Üst güven aralığı.

***Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.

Çalışmanın aracı etki testi için yapılan regresyon analizi Hayes 2013 de belirtmiş olduğu model 4'e göre yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında (a yolu) yüksek performanslı iş sistemlerinin, psikolojik güçlendirmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,405$, %95 CI [0,331-0,479], $t= 10,739$, $p<0,001$). Yüksek Performanslı iş sistemleri, psikolojik güçlendirmedeki değişimin %23 ünü ($R^2=0,230$) açıklamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,613$, %95 CI [0,513-0,714], $t=11,981$, $p<0,001$). Bulunan belirlilik katsayısı da iş bağlılığının ($R^2=.508$) %50,8'inin yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığını göstermektedir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin iş bağlılığı üzerinde (c yolu) ise yine anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,605$, %95 CI [0,517-0,692], $t=13,612$, $p<0,001$). Analiz sonucunda, aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,234 olarak bulunmuştur. Etki büyüklükleri yorumlanırken $K^2=0,01$ 'e yakın ise düşük etki, $K^2=0,09$ 'a yakın ise orta etki, $K^2=0,25$ 'e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Kelley, 2011; Gürbüz, 2019, 64). Bu durumda bu değerin ($K^2=0,234$) yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerde artan rekabet, her zaman sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek adına daha iyiye ulaşma arzusunu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme, etkili ve verimli bir organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak için olumlu, iş bağlılığı yüksek ve psikolojik olarak daha güçlü olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Araştırmada TR3 bölgesinde konaklama işletmelerinde çalışan personellerin yüksek performanslı iş sistemleri, iş bağlılığı ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algı düzeyleri ölçülmüş ve ilgili analizler yapılmıştır. Bu araştırmaların bulguları farklı sektörlerde yöneticilerin, çalışanların iş bağlılığını artırmayı sağlayacak, işletmelerin benzersiz ihtiyaçlarına yönelik olarak yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarına odaklanmalarına yardımcı olacaktır. Üretkenliğin niteliklerini sağlayan ve bunu sürdürebilen liderler için bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak çok önemli bir faktördür.

Yapılan çalışmanın korelasyon sonucunda, yüksek performanslı iş sistemleri ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,557$; $p<0,01$). Elde edilen sonuçlara göre özellikle işletmelerde personellerin seçici yerleştirme algı düzeyinin yüksek olması işe olan bağlılıklarını da arttıracaktır. Benzer şekilde, yüksek performanslı iş sistemleri ile psikolojik güçlendirme arasında da pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. ($r=0,467$; $p<0,01$). Bartram vd., (2014, 2401-2419) tarafından da benzer sonuçlar bulunmuş ve YPİS'nin çalışanların psikolojik olarak güçlenmesine katkıda bulunduğunu ve bu güçlenmenin, çalışanların iş performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca, psikolojik güçlendirme ile iş bağlılığı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($r=0,651$; $p<0,01$).

Yapılan regresyon analizi sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirmenin iş bağlılığı üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=196,039$, $p<0,01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,503'tür. Bu sonuç iş bağlılığının %50,3 oranındaki varyansın yüksek performanslı iş sistemleri ve psikolojik güçlendirme tarafından açıklandığını göstermektedir. Benzer sonuç Ugwu vd., (2014, 389-391) tarafından da bulunmuş ve örgütsel psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Quiñones vd., (2013, 132-133) çalışmalarında, psikolojik güçlendirme ile iş bağlılığı arasındaki ilişki incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayan önemli bir faktör olduğu belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların iş ortamında kendilerini güçlenmiş hissetmelerinin, işlerine olan bağlılıklarını artırdığı anlamına gelmektedir. Çalışma, özellikle insan kaynakları ile iş bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin nasıl aracı bir rol oynadığını da ortaya koymaktadır.

Çalışma sonucunda yüksek performanslı iş sistemlerinin, iş bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin anlamlı bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır ($c'= 0.356$, %95 CI [0.271, 0.441]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğünün yüksek değere yakın ($K2=0,234$) bir etki büyüklüğünde olduğu söylenebilir. Araştırma sonucuna benzer sonuçlar Aggarwal vd., (2020, 10-11) tarafından da bulunmuş ve psikolojik güçlendirmenin lider-üye ilişkileri ile iş bağlılığı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği belirtilmiştir. Ahmad ve Gao (2018, 1999-2000) psikolojik güçlendirmenin, etik liderlik ve iş bağlılığı arasındaki ilişkiyi kısmen aracılık ettiğini belirtmiştir. Masvaure ve Buitendach (2019, 227-229) psikolojik güçlendirmenin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artıran önemli bir faktör olduğunu, özellikle bu durumun çalışanların iş ortamlarında çalışmaların psikolojik olarak güçlendiği, kendilerini daha güçlü hissettikleri durumlarda işlerine daha fazla bağlılık göstereceklerini belirtmişlerdir. Wang ve Liu (2015, 292-296) psikolojik güçlendirmenin hemşirelerin iş bağlılığı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, profesyonel hemşirelik uygulama ortamının iş bağlılığı üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleştiği bulunmuştur.

Sonuçlar, yüksek performanslı iş sistemlerinin hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığıyla iş bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Psikolojik güçlendirme, bu ilişkide güçlü bir aracı rol oynamakta ve çalışanların iş bağlılığını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu, organizasyonların çalışanlarını güçlendirme stratejileri ile yüksek performanslı iş sistemlerini birlikte uygulamalarının, iş bağlılığı üzerinde maksimum etki yaratabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı yalnızca TR3 bölgesinde yapılmış olması Türkiye genelinde yapılmadığı için genellenememesi ve anketten elde edilen verilerin belirli bir zaman dilimine ait olmasıdır. Bu sebeple ileride daha kapsamlı araştırmalar yapılması daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

ÖNERİLER

Çalışma bulguları doğrultusunda akademisyenlere yönelik, karar vericilere (uygulayıcılara) yönelik, iş dünyasına yönelik ve çalışanlara yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

Akademisyenler için, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) ve psikolojik güçlendirmenin farklı sektörlerdeki uygulamalarını karşılaştırmalı çalışmalarla inceleyerek iş bağlılığını artırma stratejilerinin hangi sektörlerde daha etkili olduğunu ve bu stratejilerin hangi koşullarda iyileştirilebileceğini belirleyebilirler. Ayrıca, kültürel farklılıkların YPİS ile iş bağlılığı arasındaki ilişki üzerindeki etkisini araştırmak, özellikle farklı kültürlerdeki psikolojik güçlendirme uygulamalarının sonuçlarını karşılaştırarak uluslararası literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

İş dünyası için, çalışanların işlerine anlam katmalarını teşvik edecek stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin organizasyonel hedeflerle uyumunu görmeleri sağlanmalı ve bu uyum, işlerine anlam yüklemelerini artıracak şekilde desteklenmelidir. Ayrıca, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), işgücü verimliliğini artırmak ve çalışan bağlılığını güçlendirmek amacıyla seçici işe alım, performans değerlendirme ve yetenek yönetimi gibi unsurları optimize edecek şekilde uygulanmalıdır. Bunun yanında, liderlerin psikolojik güçlendirme odaklı bir yaklaşım benimseyerek, çalışanlara özerklik sağlayan, geri bildirim mekanizmalarını güçlendiren ve iş

süreçlerine aktif katılımlarını teşvik eden bir liderlik tarzı benimsemeleri, örgütsel başarıyı uzun vadede artırabilir.

Karar vericiler için, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırmak için yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) benimsemeli, bu sistemlerin etkinliğini artıracak şekilde sürekli değerlendirme ve iyileştirme yapılmalıdır. Karar vericiler psikolojik güçlendirme stratejilerini teşvik ederek, çalışanlara işlerinde daha fazla anlam ve kontrol duygusu kazandıran bir ortam oluşturulmalı; bağımsız karar alma süreçleri desteklenmeli ve çalışanlara bilgi, destek ve kaynak sağlanmalıdır. Eğitim ve gelişim programları aracılığıyla çalışanların yetkinliklerini artırmaya yönelik adımlar atılmalı, performans yönetimi sistemleri ve düzenli geri bildirim mekanizmalarıyla çalışanların iş sonuçlarına etkilerini görmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışan odaklı bir kültür oluşturarak onların iş yerinde kendilerini değerli ve güçlendirilmiş hissetmeleri sağlanmalı, yenilikçi düşünce ve proaktif tutumlar teşvik edilmelidir. Tüm bu adımlar, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve işletmeye katkılarını maksimum düzeye çıkarabilir.

Çalışanlar için, yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) kapsamında sunulan fırsatları değerlendirerek işlerine daha fazla bağlılık gösterebilir ve bu sayede hem bireysel kariyer gelişimlerine katkı sağlayabilir hem de iş yerinde daha tatmin edici bir deneyim elde edebilirler. Psikolojik güçlendirme süreçlerine katılarak kendilerine sunulan eğitim ve gelişim fırsatlarını kullanmalı, bu süreçlerin iş tatminlerini ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini gözlemleyebilirler. Ayrıca, işletmelerin sunduğu eğitim programlarına düzenli katılım sağlayarak mesleki yeterliliklerini artırmalı ve işlerinde daha bağımsız kararlar alabilecek özgüveni geliştirmelidirler. Bu adımlar, çalışanların hem bireysel hem de organizasyonel başarıya katkılarını artıracaktır.

KAYNAKÇA

Ahmad, I. and Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005.

Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. and Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 423.

Balducci, C., Fraccaroli, F. and Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143.

Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S. G. and Stanton, P. (2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2401-2419.

Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-97.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi (14. Baskı).

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi.

Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizi*. Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. and Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yönetim-Analiz*, Seçkin Yayın (5.Baskı).

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press (2.Baskı).

Hu, S. L. and 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*, 20(4), 365-382.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2024). Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel istatistikleri, <https://www.ktb.gov.tr/genel/searchhotelgenel.aspx?lang=tr>

Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., and Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.

Masvaure, P. and Buitendach, J. H. (2019). Validation of the work engagement, job satisfaction, psychological empowerment and organisational citizenship measures in a mining sector setting in Zimbabwe. *Journal of Psychology in Africa*, 29(3), 223-229.

O'Brien, J.L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, (Degree of Doctor of Philosophy), The State University of New Jersey.

Quiñones, M., Van den Broeck, A. and De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.

Pacheco, P., Coello-Montecel, D., and Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>

Preacher, K. J. and Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93-115.

Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.

Shih, K., Hsieh, Y. and Lin, B. (2009), Moderator effects to internal audits' self-efficacy and job involvement, *International Journal of Accounting & Information Management*, 17(2), 151-165. <https://doi.org/10.1108/18347640911001203>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., Lam, C. F. and Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132-146). Psychology Press.

Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

Sürgevil, O., Tolay, E. and Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, Seçkin Yayıncılık.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Thompson, M. and Heron, P. (2005). Management Capability and High Performance Work Organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 1029-48.

Tuuli, M. and Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment, *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000103](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000103).

Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P. and Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study, *British Journal of Management*, 24(2), 225-244.

Toyota, B. (2020). *Öznel kariyer başarısına yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi: psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın ilişkiye aracılık etkisi*, (Yayımlanmış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara. YÖK Tez Merkezi, Yayın No:616256).

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. and Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment, *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

Wang, D. and Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861-879.

Wang, S. and Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: Test of structural equation modelling, *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287-296. <https://doi.org/10.1111/jonm.12124>

Zacharatos, A., Sandy Hershcovis, M., Turner, N. and Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry: A meta-analytic review, *Personnel Review*, 36(2), 231-254.

Zavyalova, E. K., Kucherov, D. G. and Tsybova, V. S. (2020). High-performance work systems in Russian and Indian IT companies, *Russian Management Journal*, 18(2), 235-254.