

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ: YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hamide SALHA

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şevki ULAMA

MART-2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

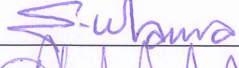
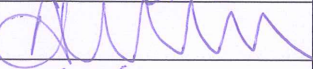

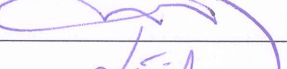

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ: YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hamide SALHA

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 14/04/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Şevki ULAMA	Basarılı	
Doç.Dr. Abdurrahman BENLİ	Basarılı	
Yrd.Doç.Dr. Semra AKTAŞ POLAT	Basarılı	
Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Basarılı	
Doç.Dr.Emrah ÖZKUL	Basarılı	

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, tezimin hazırlanmasında önemli katkıları bulunan, çok değerli danışmanım Doç. Dr. Şevki ULAMA hocama en derin şükranlarımı sunarım. Tez öneri sürecinden başlayarak bitimine kadar tezimi kendi tezleri gibi benimseyerek beni en iyisini en doğrusunu yapmak için yönlendiren ve bu süreci takip eden Yrd. Doç. Dr. Semra AKTAŞ POLAT ve Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim. Lisans öğrenimimden başlayarak eğitim hayatım sürecinde kıymetli görüşlerinden ve bilgilerinden yararlandığım, üzerimde emeği olan Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümünün tüm değerli hocalarına da ayrıca teşekkür ederim. Tezimin yazılma sürecinde manevi desteklerini hiç esirgemeyen bana benden daha çok güvenen başta ailem olmak üzere, isimlerine burada yer veremediğim meslektaşlarım ve dostlarıma çok teşekkür ederim.

Bu çalışma SAÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir.(Proje no: 2015-60-02-0110)

Hamide SALHA

14.04.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PERSONEL GÜÇLENDİRME	6
1.1. İnsan Kaynakları ve Personel Güçlendirme	6
1.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı	7
1.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları	10
1.3.1. Davranışsal Boyut	10
1.3.2. Psikolojik Boyut.....	11
1.4. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar	11
1.4.1. Yönetime Katılma	11
1.4.2. Yetki Devri.....	12
1.4.3. Motivasyon	13
1.4.4. İş Zenginleştirme	14
1.5. Personel Güçlendirme Nedenleri	15
1.6. Personel Güçlendirme Süreci	16
1.6.1. Personel Açısından Güçlendirme Süreci	17
1.6.2. Yönetim Açısından Güçlendirme Süreci	17
1.6.3. İşletme Açısından Güçlendirme Süreci	18
1.7. Personel Güçlendirme Unsurları	19
1.7.1. Personel Katılımı	19
1.7.2. Yenilik Anlayışı	20
1.7.3. Bilginin Erişilebilirliği	21
1.7.4. Yetki ve Sorumluluk	22
1.7.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	22
1.8. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	23
1.9. Personel Güçlendirmenin Uygulama Sorunları	24

1.10. Personel Güçlendirme Konusunda Önceki Çalışmalar	25
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	28
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı.....	28
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	29
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	31
2.3.1. Kişisel Faktörler	31
2.3.2. Örgütsel Faktörler	33
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	35
2.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar	35
2.4.1. İşe Bağlılık	35
2.4.2. Mesleki Bağlılık.....	36
2.4.3. Sadakat	36
2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	37
2.5.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	37
2.5.1.1. Becker Yaklaşımı	38
2.5.1.2. Salancik Yaklaşımı	39
2.5.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	40
2.5.2.1. Kanter Yaklaşımları.....	40
2.5.2.2. Etzioni Yaklaşımı	42
2.5.2.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	42
2.5.2.4. Penley ve Gould Yaklaşımı	43
2.5.2.5. Meyer ve Allen Yaklaşımı.....	44
2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	46
2.6. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri	47
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	47
2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	47
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	48
2.7. Örgütsel Bağlılık Konusunda Önceki Çalışmalar	48

BÖLÜM 3: YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA	53
3.1. Araştırmanın Konusu	53
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	55
3.4. Araştırma Modeli	56
3.5. Veri Toplama Yöntemi	58
3.6. Araştırma Evreni ve Örneklem Belirlenmesi.....	59
3.7. Verilerin Analizi.....	60
3.7.1. Faktör Analizi	62
3.7.1.1. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	63
3.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	66
3.7.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri	68
3.8. Araştırmaya İlişkin Bulgular.....	70
3.8.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri	72
3.8.3. İşgörenlerin Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	75
3.8.4. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi	88
3.8.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	90
3.8.5.1. Duygusal Bağlılık Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması	90
3.8.5.2. Devam Bağlılığı Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması	91
3.8.5.3. Normatif Bağlılık Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması	93

3.8.5.4. Bağlılık Genel Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması	94
---	----

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	129

KISALTMALAR

AMOS	: Analysis of Moment Structures
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	: Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama	65
Tablo 2	: Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	67
Tablo 3	: Personel Güçlendirme leğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 4	: Standart İyi Uyum ltleri ve Model İçin Hesaplanan Uyum Değerleri ..	71
Tablo 5	: Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama	73
Tablo 6	: Araştırmada Kullanılan leklerin Güvenilirlik Değerleri Tablosu	73
Tablo 7	: Katılımcıların Demografik zellikleri Dağılımı Tablosu	75
Tablo 8	: Personel Güçlendirme leği Maddeleri Tanımlayıcı Değerleri	77
Tablo 9	: Örgütsel Bağlılık leği Maddeleri Tanımlayıcı Değerleri	78
Tablo 10	: Personel Güçlendirme ve rgtsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Tablosu	79
Tablo 11	: Personel Güçlendirme ve rgtsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre T Testi Tablosu.....	80
Tablo 12	: Personel Güçlendirme ve rgtsel Bağlılık Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre T Testi Tablosu.....	81
Tablo 13	: Personel Güçlendirme Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi	82
Tablo 14	: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi	83
Tablo 15	: Personel Güçlendirme Boyutlarının Gelir Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi	85
Tablo 16	: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Gelir Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi	87
Tablo 17	: Personel Güçlendirme Boyutlarının Eğitim Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi	88
Tablo 18	: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi	91
Tablo 19	: Personel Güçlendirme ve Bağlılık Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi Tablosu	93
Tablo 20	: Duygusal Bağlılık Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu....	94
Tablo 21	: Duygusal Bağlılık Değişkeni İçin oklu Regresyon Katsayıları Tablosu ..	95

Tablo 22 : Devam Bağlılığı Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu.....	96
Tablo 23 : Devam Bağlılığı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu	96
Tablo 24 : Normatif Bağlılık Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu.....	97
Tablo 25 : Normatif Bağlılık Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu ...	98
Tablo 26 : Genel Bağlılık Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu.....	98
Tablo 27 : Genel Bağlılık Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu	99
Tablo 28 : Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	42
Şekil 2	: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	43
Şekil 3	: Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
Şekil 4	: Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	46
Şekil 5	: O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	48
Şekil 6	: Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	49
Şekil 7	: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	50
Şekil 8	: Örgütsel Bağlılıkta Duygusal Bakış Açısı.....	51
Şekil 9	: Araştırma Modeli	61
Şekil 10	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Analizi.....	72

Tezin Başlığı: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Hamide SALHA	Danışman: Doç. Dr.Şevki ULAMA
Kabul Tarihi: 14.04.2017	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 125 (tez) + 3 (ek)
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	
<p>Rekabet, küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerin de meydana gelen değişimlerin gerçekleştiği çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, hizmet kalitesini arttırmak, rekabetle baş edebilmek, değişen çevre şartlarına ayak uydurmak gibi birçok nedenden dolayı personel güçlendirme uygulamalarına ve örgütsel bağlılık konusuna önem vermeye başlamıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan işgörenler açısından tespit etmektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için; öncelikle personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili kapsamlı alan yazın taraması yapılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş İstanbul ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde hizmet veren 400 tane işgören üzerinde anket yöntemi ile bilgiler elde edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerde açılımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile elde edilen boyutlar/faktörler arasında ön görülen modellerin/hipotezlerin testi için, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özellikler ve diğer sorulara göre bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu, personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile örgütsel bağlılığının devamlılık alt boyutunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği; işgörenlerin medeni durumuna göre, personel güçlendirme alt boyutlarından sadece yeterlilikte anlamlı farklılıklar tespit edilirken örgütsel bağlılıkta böyle bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, güçlendirme, motivasyon, anlamlılık, yeterlilik, normatif bağlılık ve genel bağlılık boyutlarında turizm eğitimi alan işgörenlerin, turizm eğitimi almayan işgörelere göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri; işgörenlerin yaşlarına göre ise personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik ve anlamlılık boyutlarında farklılık gösterdiği; işgörenlerin gelir düzeylerine göre ise, güçlendirme genel boyutu, motivasyon boyutu, yetkinlik boyutu, anlamlılık boyutu, yeterlilik boyutu, etki boyutu ve beklenti boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi açısından ise personel güçlendirme genel boyutu, motivasyon, yetkinlik, anlamlılık, yeterlilik ve etki alt boyutlarında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Araştırmada geliştirilen hipotezlerin testine yönelik yapılan analizler sonucunda; personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilirken; duygusal bağlılık boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti boyutu hariç tüm boyutlarda; devam bağlılığı boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti, motivasyon, yetkinlik boyutları hariç diğer boyutlarda; normatif bağlılık boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti boyutu hariç tüm boyutlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenlerine yönelik öneriler sunulmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Turizm, Yiyecek İçecek İşletmeleri.	

Title of the Thesis: The Impact of Personnel Empowerment on Organizational Commitment: A Research on Food and Beverage Enterprises	
Author: Hamide SALHA	Supervisor: Assist. Prof. Şevki ULAMA
Date: 14.04.2017	Nu. of pages: x (pre text) + 125 (main body) + 3 (App.)
Department: Tourism Management	
<p>Organizations that serve in an environment where there are changes in globalization and information and communication technologies have begun to attach importance to personnel empowerment and organizational commitment in order to overcome competition, increase quality of their service, and adapt to changing environmental conditions. In this context, the main purpose of the research is to determine the distinctive effects of personnel empowerment and its dimensions in food and beverage enterprises on the organizational commitment of the workers. In order to realize the purpose of the research; The theoretical framework of the research was established by firstly searching the comprehensive literature on personnel empowerment and organizational commitment. Later on in the survey, information was obtained by survey method on 400 occupations serving in the first class restaurants, which are operated by the Ministry of Culture and Tourism in the province of Istanbul. Explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis and reliability analysis were applied to the scales used in the questionnaire. Correlation and regression analysis were used to test the models / hypotheses among the dimensions / factors obtained by factor analysis. Independent sample t-test and one way variance analysis were applied according to demographic characteristics and other questions. According to the results of the research, the level of organizational commitment of the employees was found to be moderate in terms of the perception of personnel empowerment; there are significant differences between the competence sub-dimension of the personnel empowerment and the continuity sub-dimension of the organizational commitment according to sex. No significant difference was found in organizational commitment when only significant differences in adequacy were determined from the personnel reinforcement sub-dimensions according to the occupations' marital status. However, occupations with tourism education have a higher level of participation than non-tourism occupations in empowerment, motivation, meaningfulness, competence, normative commitment and general commitment dimensions. It can be said that there is a significant difference in the competence and significance subdimensions of personnel empowerment according to the ages of the workers. In addition to this, significant differences were found in the general dimension of empowerment, motivation dimension, competence dimension, significance dimension, qualification dimension, effect dimension and expectation dimension according to income levels of workers. In terms of education level, there are significant differences in the motivation, competence, significance, competence and impact sub-dimensions of the personnel empowerment dimension. As a result of the analysis conducted for the test of the hypotheses developed in the research; the relationship between personnel empowerment and organizational commitment dimensions was found to be statistically positive and significant. It was observed that there is a positive and significant relationship between emotional attachment and all the subdimensions of the personnel empowerment except expectation subdimension. Similarly, a positive and significant relationship was observed between continuity commitment dimension and all the subdimensions of the personnel empowerment except expectation, motivation and competence subdimensions. Moreover, there is a positive significant relationship between normative commitment dimension and all the subdimensions of the personnel empowerment except expectation subdimension. Suggestions are given about the variables of personnel empowerment and organizational commitment in light of the results obtained in the research.</p>	
Keywords: Personnel Empowerment, Organizational Commitment, Tourism, Food and Beverage Businesses	

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında son yıllarda ön planda tutulan rekabet, küreselleşme, tüketici talepleri gibi birçok gelişmenin, işletmeler için işgören kaynağının önemini artırdığı görülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte tüketicilerin istedikleri bilgiye ve ürüne daha hızlı ve rahat ulaşabiliyor olması da tüketicilerin işletmelerden daha yüksek performans beklemesine yol açmaktadır.

İşletmeler içinde buldukları piyasada rekabete katılabilmek, tüketici beklentilerine cevap verebilmek ve başarılı olabilmek için personel güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Personel güçlendirme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, tüketici isteklerinin hızlı bir şekilde cevaplanmasını sağlamak ve bu süreci geliştirebilmek amacıyla örgüte bağlılığı, örgütsel güveni ve mesleki yeteneğe sahip işgörenin net olarak çizilmiş sınırlar içinde sorumluluğu üstlenmesi olarak tanımlanabilir. Personel güçlendirmede işgören işin sahibi konumundadır.

Personel güçlendirme ile tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verilmesi, sorun teşkil edebilecek etkenlerin kontrol altına alınması ve böylelikle başarının artırılması amaçlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ise personelin işletme ile ilişkisini şekillendiren ve işletme içindeki varlığını sürdürme kararı almalarını sağlayan bir davranıştır. Diğer bir ifade ile işgörenin örgütte kalmak istemesi, örgütün başarısı için çaba göstermesi, örgüte karşı olan sadakati olarak ele alınmaktadır.

İşgörende yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın oluşumu işletme ile özdeşleştiğini, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için emek verdiğini göstermektedir. Bu durumunda işletme açısından iş gücü devir oranının düşerek iş tatminin artmasına yarar sağlayacaktır. Birçok ülkede ve endüstride kullanılan personel güçlendirme uygulamalarının özellikle turizm endüstrisi içinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaması, işletmelerin bu uygulamaları yeterli seviyede kavrayamadıkları ya da kabullenmediklerini göstermektedir.

Çalışmada, yiyecek içecek işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının boyutları ölçülerek, örgütsel bağlılık ile ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı, kapsamı, boyutları, nedenleri, unsurları,

süreci, yararları, özellikleri, önemi, yararları, uygulama sorunları ve personel güçlendirmeye yönelik eleştirilere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, kapsamı, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü bölüm, çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesinin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı yapılan anket sonucunda elde edilen veriler ve analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Konusu

Kalifiye insan kaynağı problemi birçok endüstride olduğu gibi turizm endüstrisinde de uzun yıllardır süregelen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek otel işletmeleri içerisinde faaliyette bulunan yiyecek içecek işletmeleri gerekse bağımsız olarak, turizm işletme belgeli hizmet veren yiyecek içecek işletmeleri de aynı sorunla karşı karşıya kalmıştır. Rekabetin gün geçtikçe daha da hissedilir hale gelmesi işletmeleri farklı arayışlar içerisine sokarak, hizmet sektörü içerisinde yer alan işletmeler için insan kaynağının daha fazla üzerinde durulması gerektiğini kavramalarına neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın konusunu daha iyi verimlilik alabilmek amacıyla yapılan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, rekabetin artması gibi faktörler işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin daha da karmaşık bir yapıyla mücadele etmesi neden olmuştur. Bu yapıdaki bir endüstri, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede bir fırsat yaratabileceği gibi bir tehdit unsuru da oluşturabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu çevre şartlarında başarılı olabilmeleri için taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan yeteneklere odaklanmaları gerekmektedir.

Bu yeteneklerden bir tanesi işletmelerin sahip olduğu işgörenlerin niteliğidir. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynakları hedeflenen başarıya ulaşılmasında önem arz etmektedir. Özellikle yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun yapısı, üretimle tüketimin eş zamanda gerçekleşmesi ve üretim aşamasında müşterilerinde yer alması (Kozak ve diğ., 2015:67-69) gibi özelliklerinden dolayı iş görenlerin niteliği turizm endüstrisinde daha da önemli olmaktadır. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesini ve

dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebilecek olan iş görenlerin başarısı, iş tatmini, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık gibi unsurlarla yakından ilgilidir.

Çalışmanın Önemi

Personel güçlendirme, işgörenlere farklı bir bakış açısı kazandırarak işletmeye bağlanmaları konusunda ortak değerler yaratarak, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışmada işgören davranışları üzerinde etki gösteren personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınacaktır. Araştırma yapılan yiyecek içecek işletmelerinde personel güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkileri ve işletmeler açısından önem arz eden bu kavramların etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımı çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, personel güçlendirmenin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olup olmadığını yiyecek ve içecek işletmeleri açısından ortaya koymaktır. Bu temel amaçla birlikte araştırmanın bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar;

- Araştırmaya dâhil olan yiyecek içecek işletmelerinde personel güçlendirme boyutlarının belirlenmesi,
- Personel güçlendirmenin, işgörenin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin izlenmesi,
- Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılığının boyutlarının ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığın işgörenin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi,
- Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı olumlu ya da olumsuz etkilerin bir yiyecek-içecek işletmesinde nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili araştırmanın sınırları kapsamında öneriler geliştirilerek alan yazına katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

Çalışma örgütlerdeki insan kaynağının artan önemini vurgulayarak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini dolayısıyla da bunun yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkilerini gösterecek olması açısından önemlidir. Yapılan alan yazın incelemesinde Türkiye’de personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların ya konaklama işletmeleri ya da endüstriyel işletmeler üzerinde

gerçekleştirildiği görülmüş, yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu, uluslararası alan yazında ise bu alandaki kapsamlı çalışmaların yeni yeni başladığı ve giderek gelişme kaydetmekte olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin personel güçlendirme algısına sahip olması iş tatmini düzeylerini arttırarak, personel açısından işten ayrılma niyetini azaltabilmesi ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesi de konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma yiyecek içecek işletmelerinde yapılan çalışmalardan birisi olması açısından ve sektör temsilcilerine, işletme çalışanlarına ve konuyla ilgilenen araştırmacılara sağlayacağı katkılar bakımından önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma üç aşamalı olarak yapılmıştır. Birinci aşamada konu ile ilgili alan yazın taranarak, tezin teorik çerçevesi ortaya konulmuştur. İkinci aşamada elde edilen kuramsal bilgiler ışığında araştırmanın kapsamı, örnekleme ve hipotezleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma sorularına yanıt bulmaya ve hipotezleri test etmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Saha araştırmasında uygulanan anket beşli likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca anket hazırlanırken genel kabul görmüş kurallar dikkate alınmıştır. Yapılan anketle, katılımcıların her bir ifadeye katılıp katılmama dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirmeyi etkileyen ve ölçmeye yarayan 33 ifade yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadeler Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılığa yönelik algıların tespiti için Meyer ve Allen (1994) tarafından hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak 24 ifade bulunmaktadır. Son bölümde ise ankete katılımcılarının demografik bilgilerini ve işletmedeki durumlarını tespit etmeye yönelik 11 ifade bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın güvenilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 3 tanesinde çalışan 42 personele 05-14 Eylül 2015 tarihleri arasında pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra hazırlanan anket İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1.sınıf turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde 07 Nisan- 28 Haziran 2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Oluşturulan anket sorularının katılımcılar tarafından rahatça anlaşılabilir ve bilgi vermesini sağlayacak nitelikte sorular olmasına dikkat

edilmiştir. Üçüncü aşamada ise edinilen veriler istatistik programı ile analiz edilerek ulaşılan bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışma İstanbul ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde hizmet veren işgörenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma evreninin geniş bir alanı kapsamaması, bu alanın tamamına ulaşmada, maliyet, mesafe ve zaman sorununa neden olduğundan araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma verileri tüm işletme alanı araştırmalarında görüldüğü gibi işletmeyi en iyi ifade edebilecek yönetici ve işgörenlerden alınan verilerle sınırlı olup, anket formundaki ifadelerin doğru anlaşıldığı varsayılmaktadır. Anketin uygulandığı işletmelerde işgörelere yöneltilen anket sorularının içinde var olan cinsiyet, yaş, çalıştığı bölüm ve pozisyonları gibi sorular kimliklerinin tespit edilebilmesine yönelik tedirginlik, veri toplama sürecinin önemli kısıtlarından biridir. Anketlerin yüz yüze uygulanması sahada yapılan çalışmanın öngörülen süreden daha uzun sürmesine neden olmuştur. Anketlerin yüz yüze uygulanması işgörenler ve yöneticiler tarafından “uzun sürecekte yapmayalım”, “çok vaktimiz yok” gibi tepkilerin de alınmasına neden olmuştur. Ayrıca işgörenlerin özellikle örgütsel bağlılık konusunda “kim olduğum anlaşılır mı?” korkusu ile tedirgin olmaları bir zorluk olarak karşımıza çıkmıştır. Anketlerin uygulandığı işletmelere gitmeden önce ulaşılarak izin ve randevu alınması da diğer bir zorluk olmuştur. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise verilerin örneklem olarak seçilen yiyecek içecek işletmelerinin işgörenlerinin görüşleri ile sınırlı olması ve araştırma örneklemindeki işletmelerin başarı sebeplerini gizleyebilir veya yanıltıcı bilgiler verebilir olmasıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı bağlam sınırlılığıdır. Turizm endüstrisi içinde yer alan seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri arasından müşteri ile iletişimin en yoğun olarak yaşandığı yiyecek içecek işletmeleri araştırma alanı olarak ele alınmıştır. Konaklama ve seyahat işletmelerinde algılanan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık durumları farklı sonuçları ortaya çıkarabilir. Ayrıca sosyal bilimlerde yaşanan genel kısıtlar bu araştırma için de geçerli olup, verilerin güvenilirliği analize alınan anketlerle sınırlıdır.

BÖLÜM 1: PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. İnsan Kaynakları ve Personel Güçlendirme

Endüstrileşmenin ilk aşamasında girişimcilerin ilgi alanı, finansman, üretim ve pazarlama üzerinde yoğunlaşmaktaydı. İnsan unsuru bu dönemde dikkate alınmıyordu. Ancak endüstrileşme sürecinin ilerleyen dönemlerinde üretimi artırma çabaları, çalışan insan faktörünü ön plana çıkarmaya başlamıştır. Üretim faktörleri içinde doğal kaynaklar ve sermaye ile birlikte yer alan emek, üretim için gerekli olan beden ve beyin gücünden oluşması, özellikle teknoloji ve yönetim alanlarında ortaya çıkan değişimler, rekabette üstünlüğün temel aktörü olarak insan faktörüne vurgu yapmaya başlamıştır (Kozak, 2012:4, Dolgun,2012:1).

Günümüz dünyasında üstünlük sağlamak isteyen işletmeler birçok metodu deneyerek insan faktörünün önemli bir kaynak olduğunu kabul etmişlerdir. Çünkü, işletmelerin verimli çalışabilmesinin, işletmeleri oluşturan çalışanların etkili yönetilmesine ve çalışanlardan yararlanabilme derecesine bağlı olduğu görülmüştür (Tunçer, 2011:5, Can ve diğ., 2009:9).

Öte yandan, insanın sosyal bir varlık olması, ücret dışında bir takım beklentilerin oluşmasına yol açarken, bu beklentilere cevap verme uğraşı, çağdaş anlamda personel yönetiminin, bir başka deyişle insan kaynakları yönetiminin doğmasına neden olmuştur (Kozak, 2012:4).

Mal ve hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için fiziksel ya da düşünsel düzeyde insan ihtiyacı vardır ve üretim yapabilmek için gerekli olan insan dışı faktörler yine insanın varlığı ile anlam kazanmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000:15, Yüksel, 2007:2).

İnsan kaynaklarının temel amacı iş gücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlarda göz önünde tutulmalıdır. Sadece örgütün amaçlarına dönük bir insan kaynakları politikası ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle stratejik bir örgüt ve yönetim yapısının kurulması gerekmektedir. Örgütün misyon, vizyon ve temel değerlerinin açık ve net bir biçimde ortaya konması ve belirlenen stratejilerin izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, insan kaynakları, bir yandan

bireyin yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarken, öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, kendi evinde çalışırcasına mutluluk duymasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir. Çünkü örgütün başarısı, onu oluşturan insanların kalitesiyle ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005:306, Şenturan, 2007:2).

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama yapmak, teknik, finans ve iş konularını anlamak, entelektüel bir merak taşımak, farklılığı desteklemek, değişime öncülük etmek, yön vermek, vizyon oluşturmak, her seviyede iyi bir etkileşim kurmak, standart ve normları zorlamak, yeni organizasyonel yetkinlikler oluşturmak, entelektüel sermaye yaratmak, güvenilir bir danışman olarak, hizmet vermek gibi ayırıcı özellikleri dolayısıyla bugün stratejik başarı faktörü olarak görülmekte ve önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009:4, Tutar, 2013:227).

Ekonominin gelişmesi, firmaların hızla uluslararası arenada hizmet vermeye başlaması ve rekabet edebilmesi amacıyla işletmeler genel yönetimlerinde ve insan kaynakları yönetiminde yeni tekniklere yönelme ihtiyacı duymuşlardır. Öncelikle işgörenlerinin işlerine olan motivasyonlarını arttıracak uygulamaların bulunması, yaratıcı fikirler geliştirmesine yardımcı olacak eğitim faaliyetlerinin artırılması, çalışanların örgüt kararlarına katılımını sağlama gibi uygulamalarla performans gelişimine katkıda bulunmaya çalışılmış ve bu durumda personel güçlendirme gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

1.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Küreselleşme ve artan rekabetle birlikte tüketiciler giderek bilinçlenmiştir. Bu farkındalığa sahip tüketiciler işletmelerden daha yüksek performans beklemekte, işgörenlerin eğitim düzeyleri ve dolayısıyla da beklentileri artmaktadır. Değişen çevre şartlarında, her zaman daha fazlasını isteyen müşteriler karşısında ve bu ihtiyacı karşılamaya aday çok sayıda rakibin olduğu mücadele alanında örgütlerin rekabet edebilmesi sahip oldukları tüm unsurları verimli kullanması ile mümkündür. Bu mücadelede, geleneksel yönetim ve organizasyon teknikleri giderek etkisiz kalmaktadır. Global rekabet şartlarının daha da ağırlaştırdığı bu ortamda işletmeler rekabet edebilmek amacıyla personel güçlendirme uygulamaları ile işgörenin işletme içinde girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarıyla problemlere daha çabuk cevap verilebilmesi, problem çıkmadan önce

sorun çıkarabilecek faktörlerin kontrol altına alınması ve böylelikle de rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır (Yıldırım,2015:103, Akçakaya, 2010:146).

Diğer bir ifadeyle personel güçlendirme, değişen çevre koşullarında işletmenin içinde yer aldığı pazara daha kolay adapte olabilmesi ve müşterilerin taleplerini daha hızlı cevaplayabilme amacını gütmektedir. Güçlendirme, karar alma süreçlerinde katılımın artırılmasıyla, işgörenin bir hedefi başarması için onu teşvik etmektir. Personel güçlendirme, işgörenlerin çalıştıkları alanda kimseden onay almaya ihtiyaç duymaksızın karar verebilme yetisini ifade eder. Bu doğrultuda, karar verme yetkisinin en alt düzeydeki işgörelere verilmesi hem bu amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak hem de işletmedeki kademe sayısını azaltarak işletmenin daha esnek olmasını sağlayacaktır. Bu durumda çalışanların işletme içerisinde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarmaktadır (Vani ve Srilatha 2015:202, Akdemir, 1996:199, Ataman, 2002:348).

Güçlendirme, bir strateji, bir felsefe, işgörelere işleriyle ilgili karar almak için, güç, otonomi ve sorumluluk verme kavramıdır. Aynı zamanda güçlendirme yöneticilerin işgörelere bağımsız bir şekilde karar vermesini sağlayacak bir süreçtir. Güçlendirme, işgörelere görevlerini iyi bir şekilde yapmaya yardımcı olacak olan geniş bir özgürlük alanı yaratmaktır (Choudhury ve Giri 2013:635; Marjani ve Alizadeh 2014:36; Elnaga ve İmran 2014:16; Rezaie ve Bagheri 2014:150).

Personel güçlendirme rekabet ve değişim sonucu ortaya çıkmış bir yönetim tekniğidir. İşgörenin yetki ve sorumlulukları alanı içinde işletme namına karar alabilen ve bu kararı uygulayabilen niteliklere sahip işgörelere olan gereksinimden dolayı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle personel güçlendirme; performansa dayalı olarak ödüllendirme, gelişim programları, eğitim, danışmanlık, yardımlaşma, paylaşımında bulunma ve ekip çalışması ile işgörelere karar verme yetkilerini artırma yoluyla personeli geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca personel güçlendirme, işletme çıktılarını zenginleştirme ve işgörelere bağımlılığını arttırmada önemli bir arabulucu görevini üstlenmektedir (Dalay ve diğ., 2002; 219, Genç, 2013:132, Temtime ve diğ., 2011:25, Suresh, 2012:1).

Alan yazındaki diğer personel güçlendirme tanımlarına bakıldığında, Uzun (2008:143) personel güçlendirmeyi, işgörelere yaratıcılık ve motivasyon unsurlarının kullanılması

ile geçmişte kalan yönetim uygulamalarından farklılaşarak örgütsel sorunların çözülmesi olarak tanımlarken, Besterfield (1999:77) personel güçlendirmeyi, örgütün amaç ve değerlerine ulaşabilmek için, tüketici taleplerini cevap verebilmek ve süreci yönetebilmek amacıyla örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni ve yetkinliği olan işgörenin net olarak çizilmiş sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesi olarak ifade etmektedir.

Vogt ve Murrell (1990:8)'e göre personel güçlendirme, işgörenler arasında yardımlaşma, örgütsel bilgileri paylaşma, ihtiyaç duyulan kademeler için işgören yetiştirme ve takım çalışması ile kişilerin karar verebilme alanlarını arttırma olarak ifade etmişlerdir. Yeniçeri(2002:252) ise personel güçlendirme kavramının temelinde bir işgörenin yaptığı iş ile ilgili her türlü kararı kendi başına alabilmesi ve işgörenin de bu iş için bizzat yetiştirilmiş olması gerektiğini savunmaktadır.

Personel güçlendirme, personelin sergileyeceği davranış ve hareketlerinin ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluğunu alma, yaptıkları işi sahiplenme ve işleriyle ilgili karar alabilme yeteneği sağlayan bir stratejidir (Armache, 2013:19, Eade, 1993:273, Nzuve ve Bakari 2012:83). Akgündüz (2014:200)'e göre ise personel güçlendirme, yöneticilerin yetkilerini çalışanlara devrederek, örgütün performansını arttırmak için çalışanları karar alma sürecine dahil ettikleri yapısal bir uygulama olarak ifade edilmektedir.

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili alan yazında birbirinden farklı tanımlar olduğu görülmektedir. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Bakan, 2004;101);

- Hiyerarşik gücü olan yöneticilerden alınan yetkilerin işletme içinde olabilecek en alt kademedeki personele devredilmesi,
- En alt kademedeki işgörenlerin kendi aralarında yetkilerin artırılması,
- En alt kademedeki işgörenin kariyerinin gelişimi ve sorumluluğunu üstlenmesine imkan yaratılması,
- Alt kademedeki işgörenin sorun çözme yetisinin geliştirmesi,
- Personel güçlendirmenin ortaya çıkaracağı olumlu etkilerin işgörenin tüm yaşamına yayılmasını sağlamaktır.

1.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme kavramına farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Genel olarak alan yazın incelendiğinde konuya yaklaşım bakımından personel güçlendirme, davranışsal boyut ve psikolojik boyut olarak incelenmiştir.

1.3.1. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyutta ele alınış biçimi ile personel güçlendirme, personelin daha rahat karar alabilmesi için, işgörene yetki verilmesi ve işgörenlerin yetkinlik ve tecrübelerinden faydalanılması amacıyla, personelin sürece dahil edilmesidir. Böylelikle işgörenin verimli çalışabilmesi amacıyla kaynaklara ulaşım imkânı sunar. Personel güçlendirmenin açıklanmasında ortak görüş “güç” teriminin kullanılmasıdır. Güçlendirme, personele gücün aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal güçlendirme, yetki devri ve karar verme yetkisi üzerine odaklanan ilişkisel bir yaklaşım temeline dayanmaktadır (Gümüştekin ve Emet; 2007:92, İsmail ve diğ., 2011:91).

Güçlendirmenin davranışsal boyutu kişisel gelişim, motivasyon teorileri ve liderlik teorisi ile alanlarıyla da ilişkili olarak incelenmektedir. Bunlar (Göksel, 2003:8);

- İnsan kaynaklarının motive edilmelerinin en önemli adımı, insan kaynaklarına kendi beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatının verilmesidir. Görev tanımları kişilere becerilerini kullanma şansı, karar verme sorumluluğu, yeni beceriler öğrenme fırsatı verirse, kişisel kontrol ve yaşamsal tatmin düzeyi artmaktadır.
- Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi teorisine göre kişilerin gereksinimleri belli bir sıralama halindedir. Kişi alt basamaktaki bir ihtiyacı karşılandığında bir üst sıradaki ihtiyacını daha baskın hale gelir. İş performansının artırılması, katılım ve personel gelişiminin gereksinimler hiyerarşisiyle yakından ilişkisi bulunmaktadır.
- Liderlik teorisi güçlendirme üzerine kuruludur. Liderlikte, karar vermek ve insan kaynaklarının katılımının cesaretlendirilmesinin devamı olarak örgütsel güçlendirme gelmektedir. Liderler, işletmelerinin başarılı olabilmesi için işgörenler açısından personel güçlendirmenin önemini farkına varmalıdır. Güçlendirme teorisyenleri, liderliği işgörenlerin tutum ve davranışlarını

etkileyen bir mekanizma olarak görmektedir (Jones ve Rivas 2011:54, Fong ve Snape 2015:129).

1.3.2. Psikolojik Boyut

Güçlendirme, psikolojik olarak dört farklı boyuttan (yetkinlik, anlamlılık, etki ve otonomi) meydana gelen motive edici bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik boyut işle ilgili faaliyetlerde aktif olmayı ifade eder. Ayrıca, bu boyutlardan herhangi biri diğer boyutların öncesinde ya da sonrasında yer almayıp, güçlendirmenin farklı yönlerini ortaya koymaktadırlar (Ceylan, 2005:115).

Thomas ve Velthouse yaptıkları araştırmada personel güçlendirme sürecini bilişsel bir modelle açıklamışlardır. Model temelde üç unsuru içeren bir döngüden oluşmaktadır. Bu unsurlar; çevresel unsurlar, görev değerlendirmeleri ve davranıştır. Çevresel olaylar, personelin davranışlarının sonuçları ve gelecekteki davranışları ile ilgili koşullar hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler: anlam, yeterlik ve etki seçimden oluşan ikinci aşamadaki bireysel görev değerlendirmelerini şekillendirir. Bu görev değerlendirmeleri ise bireyin davranışlarının devam etmesini sağlar. Bu davranış daha sonra çevresel olayları etkilemektedir (Thomas ve Velthouse 1990:670, Bolat, 2008:79).

1.4. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personeli güçlendirme detaylı bir biçimde incelendiğinde, motivasyon, yetki devri, iş zenginleştirme ve yönetime katılma kavramları ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme kavramının ifade edilen diğer kavramlardan farkı, anlam açısından daha kapsamlı olması ve uygulamasının diğer kavramlar kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2013:414). Personel güçlendirme ile diğer kavramlar arasındaki farklar aşağıda detaylı olarak ifade edilmiştir.

1.4.1. Yönetime Katılma

Personel açısından katılım, sorunların çözülmesinde ve kararların verilmesinde verimliliğin artırılması ve işletme içerisinde demokratik ortamın sağlanması gibi yönleriyle personel güçlendirme kavramına benzemesine rağmen, içerik açısından imkân dâhilinde süreçlerde yer alınması bağlamında personel güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Alt kademedeki çalışan işgörenler için yürütücüsü konumunda

bulduklarından, tecrübeye ve işin yapılması hakkında kıymetli bilgilere sahiptirler ve bu sebeple de yöneticileri tarafından robot edasıyla yönetilmekten hoşlanmaz, kendilerini bire bir ilgilendiren konularda fikir ve reylerine müracaat edilmesini isterler (Koçel, 2013:414, Eren, 2003:490).

İşletmeler açısından katılım ise, yönetim ile işgören arasında daha verimli ve aktif ilişkilerin oluşturulmasına ve işgörenin yönetime katılımına imkan sağlayan, böylece iş tatminini yükselten ve işgörenin inisiyatiflerini geliştiren yönetim anlayışı şeklinde değerlendirilmektedir (Oral, 2005:180).

Yönetime katılmanın özellikleri aşağıda verilmiştir.

- Bir işletmenin alt düzey yöneticilerinin veya personellerin işletme politikası ve işletmenin yönetimi hususundaki kararlara katılımları,
- Katılım gösterenlerin bu tarz bir yönetim şekli ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir ortama sahip olmaları,
- Yöneticiler ve personeller arasında güçlü bir diyalog ve profesyonel bir işbirliğinin geliştirilerek, işletmenin daha gerçekçi karar verme imkanına diğer bir ifadeyle, yönetsel verimliliğe ulaştırılmasıdır (Eren, 2014:405).

1.4.2. Yetki Devri

Bir işletmenin yönetim yetkisi öncelikle işletmenin kurucularına ve sahiplerine aittir. Daha sonra bu yetki en yüksek yönetim organına yani baş yöneticiye geçer. İşletme büyümeye başladıkça tepe yönetici hem zaman hem de kapasitesi açısından hâkimiyet kurmakta güçlük geçer. Diğer bir ifadeyle sevk ve idarenin dışında hareket etmiş olur. Bu sebeple de yönetici iş görenleriyle planlama, karar alma ve icra etme yetkilerinin belli bir kısmını paylaşır. Bu bağlamda güçlendirme liderin ya da yöneticinin güç ve yetkisini astlarıyla paylaşmasıyla ilgilidir. Güçlendirmenin olabilmesi için, personelin yöneticilerinin izni olmadan karar verme yetkisine sahip olması gerekmektedir ve aynı zamanda yetki devrinin ortaya çıkaracağı sorumluluğu da üstlenmesi gerekmektedir (Eren, 2003:263, Hill ve Huq 2004:1028; Sharma ve Kaur 2008:8, Brower 1995:15, Schultz 2014:45).

Yetki devri ise bir yöneticinin karar alma yetkisini astlarına bırakma sürecidir. Personel güçlendirmede yetki devri, üç farklı unsurdan oluşur, bunlar; güç, karar verme ve

sorumluluktur. Yönetim ve işgörenler arasındaki gücün dağıtımı personel güçlendirmenin temel unsurunu oluşturmaktadır (Alzalabani ve Nair 2011:23, Verhulst ve Boks 2014:85, Sahoo ve diğ., 2010:41).

Yetki devrinin, personel güçlendirme kavramının temelini oluşturduğu görülse de tanımlar incelendiğinde aralarında önemli farklar olduğu görülmektedir. Yetki devrinde dikkat edilmesi gereken husus, sürecin üst yönetimden başlamasıdır. Çünkü kendisi bu anlamda yetkilere sahip olmayan bir liderin astlarına da yetki devretmesi mümkün değildir. Yetki devri olduğunda yönetici işin sonucunun sorumluluğunu alarak, kendi inisiyatifini daha olumlu sonuç alabilmesi amacıyla veya gerekli gördüğü durumlarda alt kademedeki personellere devreder. Ancak yöneticiler mevcut yetkiyi devretmiş olsalarda yöneticilik görevinin sahip olduğu risk yine yöneticinin üzerinde kalmaktadır. Bu risk, yetkinin kısıtlı verildiği durumlarda daha fazla olmaktadır. Çünkü alt kademedeki görev yapan işgören verilen görevi yetkinin kısıtlı olmasından kaynaklı olarak başaramadığı zaman, yöneticinin aldığı risk artış gösterecektir. Ancak personel güçlendirme uygulamalarında yönetici işgörenin yaptığı işte uzmanlık bilgisini, fırsatları yakalaması ve değerlendirmesini, uygun olacak kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek çabasıdır (Aytemiz Seymen, 2000:74, Efil, 2010:289, Ertürk, 2009:124).

1.4.3. Motivasyon

Örgüt insan ile çalışırken insanda var olan arzu, ihtiyaç, irade, inanç, bağımsızlık, korku gibi soyut kavramlarla da karşılaşır. Bu soyut kavramların işgörenleri etkilemesi sonucunda, işgörenlerin faaliyetleri de olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenebilir. İnsan kaynağının bu niteliği, insanı yapacağı faaliyetler için harekete geçirebilmesi noktasında güdüleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Ünsalan ve Şimşeker, 2012:298).

Bilimsel yönetim anlayışına karşı bir tez olarak geliştirilen ve insan ilişkilerine yer veren neoklasik görüş, örgütlerin temel en önemli birleştirici unsurunun insan olduğu varsayımından hareket ederek, örgütlerin insan ilişkilerine dayandığını ve ancak insanların moral yönünden doyumu ile verimlilik sağlanabileceğini kabul etmektedir. Bu sebeple de işgörenleri güdüleyecek nedenler belirlenmeli ve talepleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylelikle, işgörelere hem kişisel tatmin yaşadıkları hem de işletmenin hedeflerine ulaşmak üzere görev yaptıkları bir ortam sağlanabilecektir

(Tortop ve diğ., 2007:165, Eren, 2003:554). Bu bağlamda alan yazın incelendiğinde yapılan motivasyon (güdüleme) tanımları aşağıdaki gibidir.

Motivasyon, iş performansını ve davranışın bireysel karakterler, görevler ve çevre tarafından nasıl etkilendiğinin sistematik analizinden elde edilen bilgilerle anlaşılmalı çalışılan bir kavramdır (Arslan, 2001:28). Öte yandan Yalçın (2002:191), bireyleri belli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkeni davranış güdüsü olarak tanımlamaktadır.

Motivasyon, insanların belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirebilmek amacıyla kişisel arzu ve istekleri ile davranış göstermeleridir. Motivasyon, bireyleri harekete geçiren ve kanalize eden içsel bir durum ve güçtür (Özgen ve Yalçın, 2006:171). Yapılan tanımlardan hareketle, motivasyon hem işgören açısından hem de işletme açısından oldukça önemli bir durumdadır. Motive olan işgören işletme içinde kalmaya devam ederek işini de çok daha iyi ve verimli şekilde yapmaya çalışacaktır.

1.4.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı işgören motivasyonunun artırılmasında rol oynayan bir yönetim aracıdır. İş zenginleştirme kavramı, personel güçlendirme kavramına benzemesine rağmen bu iki kavram birbirlerinden farklılık göstermektedir. Personel güçlendirme işgörenin iş ortamında oluşturulan koşulları bireysel bağlamda algılama şekillerine odaklanırken ve işgörenin iş üzerinde daha fazla katma değer yaratacak bir iş ortamı oluştururken, iş zenginleştirmede ise işin kendisine ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Personel güçlendirme, işgörene yapmış olduğu işini ve çalışma şartlarını şekillendirerek işletme faaliyetlerini ve sonuçlarını etkileme gücü vermektedir. İş zenginleştirme ise işgöreni belli bir seviyede planlama yapabilme ve karar verebilme yetisi ile donatsa da bu durum işlerini ve çalışma şartlarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna rağmen iş zenginleştirmeyi uygulayan işletmelerde işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Salau ve diğ., 2014:173, Akçakaya, 2010: 154).

Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, işgörenlere yaptıkları işte kullanacakları alet seçiminden, teknikten ve çıkan işin kalitesinden sorumlu olması anlamına gelmektedir. İş zenginleştirme ile işin nasıl yapılacağı işgörene bırakılmakta işin içeriği değişebilmektedir. Bu durumda işgörenin kişisel gelişimi ve başarısını olumlu anlamda değiştirmektedir. Ayrıca, yönetim tarafından iş zenginleştirme planları yapılırken,

işgörenlerin işletme kararlarına katılımının gerçekleşmesi sağlanmalıdır (Şimşek ve Öge, 2004:97, Saleem 2012:146, Uzun, 2008:141).

İşin zenginleştirilmesi aşırı uzmanlaşmanın işgörenler üzerinde yarattığı sıkıntı ve monotonluğu gidermek amacıyla da gerçekleştirilmektedir. İş genişletme, işgörenin yaptığı işin üzerine birkaç görev eklenmesi veya birkaç iş bir araya getirilerek işgörenin yaptığı iş sayısının artırılması anlamına gelmektedir. Burada hedeflenen amaç işgörenlerin yetenek düzeylerini geliştirmek ve işgörenleri monotonluktan uzaklaştırmaktır (Özkalp, 2003:9). Böylece işgörende tek düzelikten kurtularak yeni bir iş öğrenmenin motivasyonu ile daha mutlu bir çalışma ortamına sahip olacaktır.

İş zenginleştirme, işgörenlerin yaptıkları işlerin, dikey olarak çeşitlendirilmesidir. İş zenginleştirme sürecinde işgörelere, daha fazla sorumluluk verilmiş olur. Kendini geliştirmek isteyen işgörenler için iş zenginleştirme süreci bir motivasyon aracı olurken, rutin işleri yapmaktan hoşlanan işgörenler için, iş zenginleştirme süreci artı iş yükü anlamına gelir (Tengilimoğlu ve diğ., 2013:228).

1.5. Personel Güçlendirme Nedenleri

İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı, bilinçli tüketicilerin değişen talepleri personel güçlendirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu sebeple personellerin işi yaptıkları zaman diliminde karar vererek verdikleri kararı hayata geçirmeleri gerekmektedir. Hata yapılması durumunda ise bu hatalar ders ve tecrübe olarak alınmalıdır. Bu yaklaşım personellerin doğrudan güçlendirilmeleri gereğini de zorunlu hale getirmektedir (Dalay ve diğ., 2002:225).

Günümüz koşullarında işletmelerin başarılı olabilmesinde en önemli faktörlerden biri personel güçlendirme uygulamalarıdır. Bu açıdan işletmenin rekabet edebilme gücü personel güçlendirme uygulamaları sonucunda oluşacak sinerji ile artış gösterecektir. Personel güçlendirme gerçekleştirildiğinde işgörenler işleri ile ilgili otokontrolle sahip olacağından daha olumlu sonuçlar alacaklardır. İşletmelerde işgörelere yetersizlik hissiyatı yaşatan etkenler (personel güçlendirme nedenleri) aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Akçakaya, 2010:155).

- Örgütsel Etmenler
- Yönetici Tarzı

- İş Tasarımı

Koçel (2013:411-412), personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri aşağıdaki şekilde ele almıştır:

- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
- Oluşan rekabet ortamında gelen müşteri isteklerine olabildiğince hızlı geri dönüş sağlama zorunluluğunun olması,
- Eğitim seviyesi ve beklentileri yüksek olan işgörenler,
- İşletmelerde oluşum göstermeye başlayan demokratikleşme çabalarının artışı,
- İşletme içerisinde yapılan bilgi paylaşımının ve personellerin örgütler açısından rekabet unsuru haline dönüşmesi gibi unsurlar personel güçlendirme uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir denilebilir.

1.6. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süreci işletmelerde kolay bir şekilde yapılabilen bir süreç değildir. Personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için; örgütün bir vizyonu oluşturularak, işgörelere işleri ile ilgili eğitim verilmelidir. Ayrıca personel güçlendirmenin yapılmasına engel olacak bireysel, örgütsel ve yönetsel etkenler ortadan kaldırılmalı, işgörelenler kendi içerisinde şeffaf olmalı, güçlendirilmesi planlanan işgörelenler gerek maddi açıdan gerekse manevi açıdan desteklenmeli ve oluşabilecek aksaklıklar varsa gerekli tedbirler de alınmalıdır. Başarılı bir personel güçlendirme için aynı zamanda, işgörelenlerle bilgi paylaşımı, kaynak kullanımının sağlanması ve görev tanımının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında ödüllendirme sistemi personel güçlendirme sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Beach 1996:30, Baltaş, 2001:147, Proenca 2014:141, Born ve Molleman1996:33).

Personel güçlendirme süreci beş farklı basamaktan oluşabilir. İlk basamak, işletme içindeki astların güçsüzlük duygu durumunu tanımlamadır. İkinci basamak, yöneticiler tarafından güçlendirme stratejilerinin kullanımı, üçüncü basamak, bu stratejilerin sadece işgörelenlerdeki güçsüzlüğe neden olan dışsal durumları ortadan kaldırması değil aynı zamanda astların kendilerine olan güvenlerinin artırılmasının sağlayacak bilgilerin verilmesidir. Dördüncü basamakta, bu bilgiler sayesinde personelin kendini güçlü

hissetmesi ve son basamakta ise güçlendirmeni davranışsal etkilerinin farkına varılması, yer almaktadır (Conger ve Kanungu 1988: 474).

1.6.1. Personel Açısından Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilecek en önemli unsurlardan biri güçlendirilecek çalışanlardır. Güçlendirme öncelikle personelin talep etmesi ya da üstlerinden gelen teklifi kabul etmeleri halinde uygulanabilmektedir. Ancak kıdem, eğitim ve etnik köken gibi birçok kişisel ve demografik özelliklerin işgörenin güçlendirmeyi talep etmesini ya da gelen teklifi kabul etmesini etkilediğine inanılmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003:135, Güven, 2001: 118).

Personel güçlendirme kararı işgörenin vermesiyle birlikte işin gerçekleştirilme süresini kısaltmaktadır. İşgörenin yeterlilik hissiyatına sahip olmasını etkileyebilecek yönetim uygulamaları personelin güçlendirmesini sağlayacaktır. İşgörenle yaptıkları işte kontrol mekanizmasına sahip olduklarında personel güçlendirme daha kolay gerçekleşir. Böylelikle güçlendirilmiş işgörenler, işlerinde sahiplik duygusunu hissederek daha fazla sorumluluk alırlar ve işletme içerisindeki etkinlikleri de artar (Çuhadar, 2005: 3).

İşgörenlerin yeniliklere ve kişisel gelişime açık olması personel güçlendirme sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Personele verilen eğitim imkanı ile işgörenler eksik oldukları konularda bilgi sahibi olurlar. Bu süreçte işgörenlerin başarılı olamama korkusunu yenmeleri, risk alabilme dürtülerinin geliştirilmesi, karar alabilmeleri ve motivasyonunu koruması sağlanmaya çalışılır. Ancak güçlendirme sürecinden olumlu sonuç çıkarabilmek için personellerin iş akış süreci içerisinde meydana gelen durumları yönetebileceklerine inanmaları, değişimi kabul edebilmeleri, ekip çalışmasına uygun olmaları ve tecrübe sahibi olmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002:17, Barutçugil, 2004:401).

1.6.2. Yönetim Açısından Güçlendirme Süreci

Yöneticilerin bu sürece sadece katılım göstermesi yeterli olmayacaktır. Yönetici sürekli eğitim ve işletme içerisindeki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır. Güçlü liderlik özellikleri olan yöneticiler personel güçlendirmeden kaçınmazlar, fakat liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler, insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. En yaygın yönetici hastalıklarından biri olan

yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, personeli güçlendirme önündeki en önemli engellerden biridir (Genç, 2005: 225).

Personel güçlendirmenin uygulamalarının faaliyet gösterdiği işletmelerde, yöneticilerin işletmene değerlerine bakışı da değişim göstermelidir. Yönetici işgörene karşı bir yol gösterici olabilmeli, işgören ise yöneticisini bir diktatör olarak değil bir yetiştirici olarak görmelidir. Yönetici işgörenini övmeyi bilmeli ve personelinin motivasyonunu yüksek tutmalıdır. Böylelikle işletme içerisinde kendini değerli hisseden işgören aynı hissiyatı hizmet verdiği müşteriye de yaşatmak isteyecektir. Zaman içerisinde, yönetici tarafından oluşumu sağlanan bu değerler herkes tarafından kabul görerek ve uygulanmaya başlanarak işletmenin kültürü haline dönüşecektir (Doğan, 2006:171).

Personel güçlendirme kapsamında yöneticilerin yapması gerekenler (Bolat,2008:68-69):

- İşletme içinde kabul görecekt ortak bir vizyon oluşturmak,
- Personel güçlendirmeyi işletme kültürü haline getirmek,
- İşletme içinde ki şeffaflık ortamını yaratarak bilgi paylaşımını kolaylaştırmak,
- Personelin örgütsel güven ve bağlılığının oluşumuna ortam hazırlamak,
- İşletmede yetki devrinin her birimde yapılmasını sağlamak,
- Örgüt içerisinde yapılacak planlama, karar verme gibi durumlarda işgörenleri bu sürece dahil ederek iş zenginleştirmesi yapmak,
- Personeli aldıkları kararlarda cesaretlendirerek kendilerine güvenmelerini sağlamak,
- Personeline eğitim imkanı sağlamak,
- İşletme içerisindeki iletişimi çift taraflı olarak oluşturmak,
- İşletmenin vizyonunun ve misyonunun işgörenler tarafından anlaşılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ödül sistemleri ile motivasyonunu artırmaktır.

1.6.3. İşletme Açısından Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirmede organizasyonlar yeni bir kültür yapısıyla ele alınmalıdır. Sanayi çağına özgü klasik hiyerarşik kültür yerine, yeni ekonomik koşulların yerine getirdiği yenilik temelli bir bakış açısına sahip güçlendirme kültürü kullanılmalıdır. Bu sebeple, örgütün misyonunun ve vizyonunun net bir ifade ile açıklanması ve personel ile

paylaşılması, ödüllendirme sisteminin varlığı, bilginin paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı yaratılması güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple, üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan, personelin kendilerini geliştirmelerine yol açacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve personel tarafından kabul gören bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan örgütler, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını artıracaklardır (Öğüt ve diğ.,2007:167, Yüksel ve Erkutlu, 2003:10).

Öte yandan güçlendirme yapılacak işletmenin işleyiş tarzı ve yapısı, taşınması gereken özellikleri güçlendirme uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin sonucunda işletmelerdeki orta kademe erimiş ve işletmeler daha basık bir yapıya sahip olmaya başlamıştır. İşletmelerin yapısının basık olması da güçlendirmeyi kuvvetlendiren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, güçlendirmenin uygulandığı bir organizasyonda; çalışmanın esnekliği artar. Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir (Koçel, 2013:417-418, Ataman, 2002:350).

1.7. Personel Güçlendirme Unsurları

Alan yazında personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için olması gereken faktörler şöyle sıralanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003:10). Bunlar, personel katılımı, yenilik anlayışı, bilginin erişilebilirliği, yetki ve sorumluluk, performans değerlendirme ve ödüllendirmedir.

1.7.1. Personel Katılımı

Personel katılımı, genellikle işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmek için fırsat tanıma, işgörenlerden fikir alma ve onlara sorumluluk verme temellerine dayanmaktadır. Ancak personel katılımının sağlanması yalnızca katılımcı bir yönetim tarzıyla mümkün olabilir. Katılımcı yönetim, problemlerin çözüm sürecine, karar alma ve bilgi süreçlerine astlarında katılımını ifade etmektedir. İşletme yöneticileri tarafından personel katılım düzeyi düşük ya da yüksek seviyede belirlenebilir. Yüksek düzeyde katılım işletmenin tüm planlama süreçlerine katılımı ifade ederken, düşük düzeyde katılım ise işgörenlerin üst düzey yönetim kararlarına katılmamasını ifade etmektedir (Irawanto 2015:161, Wainaina ve diğ., 2014:132, Kuye ve Sulaimon, 2011:3).

Yönetime katılma ise işgören motivasyonunu artırarak ve bir grup çalışmasını ifade eder. İşgöreni yetki devri ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarla katılıma teşvik eder. Böylelikle güçlendirilmiş bir işletmede çalışanların yönetime katılmalarıyla verimlilikte, performansta olumlu yönde gelişim gösterecektir. İşgörenler bu süreçte işlerini de işlerini nasıl yapacaklarını da kendileri belirleyeceklerdir (Düren, 2002:11, Doğan, 2003:25).

Personel güçlendirme uygulamaları işgörenlerin iş akış süreçleri ve diğer işgörenler ile ilişkilerini geliştirmek istediklerini varsaymaktadır. Yapılmış araştırmaların birçoğu işgörenlerin işletme performansını ve kalitesini arttırmak için bireysel sorumluluk almak istediklerini ortaya koymaktadır. Bu yüzden işletmelerde bürokrasi azaltılarak işgörenlerin inisiyatif kullanmaları ve aktif olarak yönetime katılıp karar alabilmesi sağlanmalıdır. Bu süreç sağlandığı takdirde yönetici ve işgörenler arasında işbirliği kurulmuş olup işletmenin hem verimliliği hem de performansı artacaktır. Ayrıca işletmelerde personel katılımı, sosyal etkileşimi, tartışma ortamını, yeniliğin desteklenmesini arttırarak, stratejilerin geliştirilmesi, sorunların analiz edilmesi gibi faydalarda sağlayabilmektedir (Özgen ve Türk, 1997:79-80, Zubair ve diğ., 2015:307, Muindi 2011:2).

1.7.2. Yenilik Anlayışı

Yenilik, var olan bir işi yeni yöntemlerle yapma çabasıdır. Bu strateji işletmeler açısından, özel pazarlara girme, var olan hizmetleri geliştirme ya da köklü değişiklikler yapma şeklinde ortaya çıkabilir. Çünkü yenilik demek işletmenin rekabet edebilme gücünün artması demektir (Akgemci, 2007:333).

Personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Güçlendirme çabaları sayesinde, iş görenlerin karar verme yetkisine sahip olması, yeni fikirler üretebilmesi aynı zamanda yaratıcılığın ve yeniliğinde ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:125, Uzunbacak, 2015:982).

Günümüz piyasa şartlarında işletmelerin hayati faaliyetlerini sürdürebilmeleri mevcut ürünlerinin ya da verdikleri hizmetlerin tüketici beklentileri ve talepleri doğrultusunda hızlı ve sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Drucker yeniliğin kavramsal ve algısal olarak yapılmasını gerektiğini ve yenilik yapılabilmesi için

dinlemek, sormak ve çevreyi gözlemlemek gerektiğini ifade etmektedir (Demir, 1999:88, Drucker, 1985, 135).

1.7.3. Bilginin Erişilebilirliği

İşletme içerisinde yapılan bilgi paylaşımı personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesinde önemli bir rol oynar. Örgüt içerisinde gerçekleşen durumlar hakkında bilgi sahibi olmayan işgörenin güçlendirilmesi olanaksızdır. Bu sebeple de başarının ilk şartı bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sisteminin oluşturulmasıdır. Çünkü işgörenler kendi işleriyle ilgili herhangi bir karar vermeden önce konuyla ilgili bilgi sahibi olmak isterler (Koçel, 2013:416, Yasothai ve diğ., 2015:94)

İşletmenin tüm seviyelerinde bilgi akışı düzenlenmelidir. Bilgi personel güçlendirmenin en temel unsurlarından biridir. Personel güçlendirme uygulamalarından başarının elde edilebilmesi, örgüt içinde bilgiye kolay ulaşımın sağlanması, bilginin paylaşılması ve karar almada kullanılmasına bağlıdır. Çalışanlara karar alabilecekleri bilgiyi sunmak ve performansa dair geribildirimde bulunmak, çalışanı güçlendirmenin en etkili yollarından biridir. Bu nedenle bilgiyi paylaşmak örgüt içerisinde bir kültür haline getirilmelidir. Bilgi paylaşımı, çalışanın işe olan bağlılığını arttıran ve yapmış olduğu işte daha verimli olmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda örgütlerde bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılması; örgüt üyelerinin inisiyatif almalarını, birbirlerine güven duymalarını, bürokratik yapıdan uzaklaşmalarını sağlayacak ve bunların neticesinde de örgütler, yönetim fonksiyonunda daha etkili olacaklardır (Yıldırım, 2015:62).

Bilgilendirme, işgörenleri güçlü hale getirir ve işgörenler, güçlü ve kendi alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler. Özellikle de işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için gereken bilginin, yönetim tarafından sağlanması işgörenlerin iş doyumunu artırır. Diğer bir ifadeyle örgütte, yönetimde bulunanlar iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptirler. İşgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, yöneticilerin açık bir iletişim ortamı oluşturup, işgörenlerini desteklemelerine bağlıdır. Güçlendirme; destekleme, gelişmek için fırsat tanınması, gerekli kaynakların tahsisi, ilgili işle birlikte yetkilendirme ve bilgi kavramlarını içermektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003:199, Doğan, 2003:35).

1.7.4. Yetki ve Sorumluluk

Yetkilendirmenin etkili olabilmesi için yetkilendirileceklerin; kişilik, yetenek, özgüven, oto kontrol, sosyallik ve paylaşma bakımından güçlü olmalarına dikkat etmek gerekir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:52).

Güçlendirilmiş işgörenler, işlerini daha iyi ve etkin olarak yapmalarına inandıkları fikirlerini, uygulama kararını vermektedirler. İhtiyaç duydukları bilgi ve kaynak kullanımı yetkisine sahip olduklarından verilen kararın getirdiği sonuçlar için de sorumludurlar. Ancak, bu sorumluluk olumsuz yani cezalandırıcı anlamda düşünülmemelidir. Yine bu sorumluluk, sonuçların kısa sürede sağlanması anlamına da gelmez. Buradaki sorumluluk kavramı, çalışanların kendilerine verilen bu yetkiye uygun olarak, yapabileceklerinin en iyisini yapma, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma ve iç ve dış müşterilere karşı sorumlu davranışlarda bulunmayı ifade etmektedir (Sadullah, 1998:45).

İşgörenlerde sorumluluk işletme içerisinde ki görevlerini yerine getirmesidir. Bir işletme de çalışan her personelin ayrı ayrı sorumlulukları vardır. Yapılan işler, işgörelere yetki ile devredilir. Ancak yetki devrinin yapılması sorumluluğun da devri anlamına gelmez. Zira yöneticinin işgörenine yetki devrinde bulunması durumunda sorumluluğunda hiçbir azalma olmaz. Aksine yetki devri ile yöneticinin sorumluluğunun daha da arttığı söylenebilir. Bu sebeple de yönetici, yetki devrinde bulunduğu işgöreni düzenli olarak denetlemelidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:55).

1.7.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Performans değerlendirme örgütlerde uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olması için gerekli faktörlerden biridir. Kendi kararları doğrultusunda işi gerçekleştiren işgören işletmenin misyonu ve vizyonuna göre yaptığı iş değerlendirilerek başarı durumu değerlendirmelidir. Yapılan bu değerlendirme işgören açısından bir geri besleme olacak ve motivasyonu ile birlikte işe bağlılığı artacaktır. İşgörenlerin güçlendirilmesi, işletmelerde hem bireysel hem de örgütsel anlamda performansın gelişimine olanak sağlamaktadır (Koçel, 2013:416, Meyerson ve Dewettinck 2012:40)

Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Benzer eğitim seviyesine sahip olan, yaşıt olan, aynı dönemde aynı meslek gurubunda işe başlayan işgörenlerin belli bir süre sonra yolları farklılaşabilmekte ve birisi tepe yöneticisi olabilir iken, diğeri herhangi bir başarı sağlayamamaktadır. Tüm bunlar kişilerin performansı ile yakından ilişkilidir. Performans, amaçlanan bir şeyin hangi ölçüde başarılı olduğunun ifadesi, bir kişinin, bir topluluğun ya da işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne derecede ulaştığının bir göstergesidir (Fındıkçı, 2001:299).

İnsanlar zaman zaman örgütten alışılmışın dışında farklı şeyler beklemektedirler. Çalışmalarının karşılığında bir maaş, ücret alsalar dahi, işletmenin performansından kendilerine de ayrıca bir pay beklemektedirler. Kimi personel yeteneklerini tam olarak kullanıp verimli çalışırken bazıları da görevlerini gereği gibi yapmamakta eksik performansla çalışmaktadırlar. İşletme personelini ödüllendirerek beklentilerini karşıladığı zaman, birey o ödülü yeniden elde etmeyi arzulayacak, bunun için de çalışma temposunu yüksek bir düzeyde tutacaktır. Beklentilerinin karşılanmaması ise, motivasyonunun azalmasına ve verimin düşmesine, hatta elemanın işten ayrılmasına neden olabilecektir (Gümüş, 1995:232).

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bireyleri motive etmek için iki çeşit ödül sisteminden bahsetmişlerdir. Bunlar maddi ve manevi ödüllerdir. Manevi ödüller çalışanların rakamsal olarak ifade edilmeyecek tatminler almasına yardımcı olurlar. Başarı hissi, kişinin işi üzerinde sağladığı kişisel kontrol ve yaptığı işin takdir edildiği hissidir. Maddi ödüller ise elle tutulabilir şeylerdir. Yüksek ücretler, teşvik ve ikramiyeler, satış primleridir (Saldamlı, 2009:65, Özer, 2010:26).

1.8. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirmeyle birlikte işletmelerde verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme süresinin kısılması ile hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek daha kolay hale gelir. Güçlendirme ile işgörenlerin sorumluluk alanları genişletilerek daha fazla otonomi ve oto-kontrole sahip olmaları sağlanmaktadır. Böylece işgörenlerin motivasyonlarında bir artış olup işlerine tam kapasitelerini vererek işletmeye en yüksek verimi sağlamaya çalışırlar. İşgörenler yaptıkları işi özümser ve işin sahibinin kendisi olduğuna inanırlar (Genç, 2013:226).

Personel güçlendirme işin değerinin anlaşılması, karar almayı geliştirme, iş hakimiyeti gibi yararlar sağlayarak personelin performansının artmasını sağlar ve performansın artması da müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı gibi sonuçları ortaya çıkarır. Personel güçlendirme örgütsel bağlılık düzeyini, kendine güveni ve otonomi arttırmaktadır. Personel güçlendirme iş tatmini, iş gören performansı (Jain ve Jain 2014:33) ve yenilik yaratma (Erstad 1997:331) üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır (Sarkar 2009:50, Fernandez ve Moldogaziev 2013:492).

Personel güçlendirme her bir iş görenin aktif olarak problem çözme yeteneğine sahip olmasını, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için motivasyona sahip olmasını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini sağlamakta ve aynı zamanda personel güçlendirme, işgörenleri güçlü kılma yoluyla işletmenin verimliliğini artıran modern ve etkili bir tekniktir. Kendi işi üzerinde güçlendirilen işgören, karar alma ve planlama süreçlerine katılarak işleri ile ilgili daha iyi performans sergilemek isterler (Beck ve Kleiner 2015:3, Darvish ve Norozi 2011:71, Guerre 2004:1).

Genel olarak personel güçlendirmenin faydaları şu şekildedir; artan iş tatmini, etkili takım çalışması, azalan personel devir hızı, devamsızlığın azalması, verimlilik ve karlılık artışı, çatışmaların azalmasıdır (Mehrabani ve Shajari 2013:61; Elnaga ve Imran 2014:17).

1.9. Personel Güçlendirmenin Uygulama Sorunları

Merkezi yapılara eğilim, çok sayıda hiyerarşik kademedan oluşan sivri örgüt yapısı, astlara yüksek bağımlılık, örgüt içinde kuşaklararası geniş mesafe, yetki devrinde kontrollü inisiyatif ve statü sembollerine verilen yüksek önem taşıyan klasik yönetim kültürünün özellikleri arasındadır. Bu özellikler güçlendirmenin uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır (Ataman, 2002:351).

Personelin çoğu personel güçlendirme uygulamaları ile talep ya da kabul etmediği bir sorumluluğun kendisine zorla verildiği düşüncesindedir. İşgörenler, bunu yöneticilerin risk altına girmemek için bir strateji olarak kullandığını ve yöneticilerin işlerini kendi üzerlerine yıkıldığını düşünürler. Dolayısıyla personel güçlendirme konusunda isteksiz davranırlar (Doğan, 2006:116).

Koçel'e göre, aşılması gereken en önemli sorunlardan biri yöneticilerdeki değişime karşı gösterilen tutumdur. Burada yöneticiler, farklı bir role bürünmeleri gerektiğini bilmelidirler. Yöneticiler yeni rollerinde diktatör bir yönetici olmak yerine işgörenine yol gösteren, koçluk yapan bir lider olmak durumundadır. Bu durumda yönetici diktatör yöneticilik yapmış personeller açısından zorlayıcı olacaktır. Öte yandan işletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bunlar (Koçel, 2013:417-418);

- İşletmelerde maliyetin düşürülmesi ve üretimin artırılmasının ön plana çıkarılması,
- Müşteri ile ilişkilerin uzun vadeli olmaması,
- Gelişmiş teknoloji kullanımının azlığı,
- İşletmenin içinde bulunduğu pazarın ve dış çevresinin gidişatının tahmin edilebiliyor olması,
- İşgörenlerin eğitim, gelişim ve sosyal hak beklentilerinin düşük olması,
- İşgörenlerin mesai arkadaşları ile iletişimlerinin yeterli düzeyde olmamasıdır.

Sonuç olarak personel güçlendirmeyle ilgili olarak şunlar söylenebilir (Koçel, 2013:418);

- Personel güçlendirme bir yönetim felsefesidir,
- İşgörenleri geliştirme ve işe uygun olarak yetiştirme odaklıdır,
- Kısa vadeli değildir ve hemen sonuç alması beklenemez,
- Yönetimin sahip olduğu yetkilerini ve gücünü paylaşma isteğiyle gerçekleşebilir,
- İşin yapılması sonucunda ortaya çıkacak olumlu ya da olumsuz her durumun bir ders olması ile kuvvet kazanır,
- İşgören odaklı bakış açısına sahip olmayı gerektirir.

1.10. Personel Güçlendirme Konusunda Önceki Çalışmalar

Sarkar (2009:62), bankacılık sektöründeki işgörenler üzerine yapmış olduğu çalışma da personel güçlendirme uygulamalarının işgörene daha fazla özerklik sağladığı ve örgüt içinde yapılan bilgi paylaşımı ile performans yükseltme imkânı yaratacağını ortaya koymuştur.

Hill ve Huq (2004:1038), personel güçlendirmenin amaçları ve sonuçları üzerine yaptığı çalışmada personel güçlendirmenin işletme açısından örgüt politikalarını, işgören açısından motivasyonu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Verhulst ve Boks (2014:99), personel güçlendirmenin sürdürülebilir tasarım üzerinde etkisini Belçika ve Hollandalı firmalarda araştırdıkları çalışmada işgörenlerin eğitim durumunun güçlendirmenin başarı seviyesini etkilediğini ortaya koymuştur.

Gill ve Ganesh (2007:289), güçlendirmenin kadın girişimciliği üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada cinsiyetin ve medeni durumun güçlendirmeyi etkileyen en önemli faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Gazzoli, Hancer ve Park (2012:19), Amerika'da dokuz yiyecek içecek işletmesinde 308 işgörenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma da personel güçlendirmenin, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini ve bunlarında işgören müşteri ilişkilerine yansıdığını ortaya koymuştur.

Jose ve Mampilly (2015:241), Hindistanda sağlık, sigorta ve Telekom işletmelerinde yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı, işe katılımı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Armache (2013:23), personel güçlendirmenin faydalarına yönelik yaptığı araştırmasında, personel güçlendirmenin işgören açısından motivasyonu ve örgütsel bağlılığı, örgüt açısından da bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Kyoung, Ugaddan ve Park (2016:399), Amerika federal çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında personel güçlendirmenin, performansı ve iş geliştirmeyi olumlu yönde geliştirdiğini tespit etmişlerdir.

Fernandez ve Moldogaziev (2013:500), çalışmalarında örgüt içerisinde yapılan bilgi ve kaynak paylaşımının personel güçlendirmeyi kolaylaştırdığı ve bu durumunda performansı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Fernandez ve Moidogaziev (2012:179), yapılan araştırmada kamu sektöründe personel güçlendirmenin müşteri ile birebir temas halinde olan işgörenden seçilmesi halinde, işgörenin yaptığı işte yenilik yaparak performansını artıracağını ortaya koymuşlardır.

Meng ve Han (2014:233), otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının işgörenlerdeki psikolojik etkileri üzerine yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir.

Doğan ve Kılıç (2007:59), örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi üzerine yaptıkları araştırmalarında, personel güçlendirmenin öncelikle işgörenin içsel bağlılığının sağlanmasına bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Giderler (2015:83), sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme üzerine yaptığı çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı, iş tatmini ve performansı etkilediğini ortaya koymuştur.

Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak (2015:328), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığı olumlu olarak yansıdığını tespit etmişlerdir.

Eren Gümüştekin ve Emet (2007:22), güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi üzerine yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bunun bir sürece yayılması gerektiğini, işgörenin açık bir iletişim ortamına sahip olması gerektiğini ve işgörenle yönetim arasında bir güven olması gerekliliğini ortaya koymuştur.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı

Örgüt ve işletme yazımında temel alınan unsurların başında, üretim fonksiyonlarının en önemlisi olan insan kaynağının örgütsel süreçlere en yüksek seviyede dâhil edilebilmesi yani iş performanslarının artırılması gelmektedir. Bu bağlamda örgütlerde iş gücü devirleri, devamsızlık oranları, kaytarma, işe geç kalma gibi faktörlerin azaltılabilmesi ve insan kaynağının süreçlere etkin bir şekilde dâhil edilmesi verimlilik açısından önem arz etmektedir (Çakır, 2001:57).

İlk örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında Whyte tarafından, “büyük örgütlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların yaşam tarzlarının örgüt hayatına uyum sağlaması” şeklinde tanımlanmıştır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olmakta olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak ele alınmaktadır. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski ifade edilmiş şekliyle sadakat durumunu anlatmaktadır (Afşar, 2015:49, Ergun, 1975:98). Alan yazındaki bazı örgütsel bağlılık tanımları aşağıdaki gibidir.

- İşveren ile işgören arasındaki psikolojik ilişkiyi açıklamaya yarayan örgütsel bağlılık genel anlamda işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inançta dahil olmak üzere bireyin işletmesine karşı hissettiği psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Stinglhamber ve diğ., 2015:2, O’Reilly, 1991:299).
- Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Wu ve Liu 2014:65).
- Balay (2000:15) örgütsel bağlılığı, işgörenin görev yaptığı işletmede kalmak ve bunun içinde işletmenin misyonunu, vizyonunu kabul ederek bu doğrultuda çaba göstermesi olarak tanımlamaktadır.
- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel hedefleri kabullenmesi, bu hedefler uğrunda çaba göstererek örgütte kalma arzusu göstermesidir (Durna ve Eren, 2005:2102; Li 2014:123; Rafiee ve diğ., 2015:92).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların tüm psikolojik yapılarıyla örgütlerine bağlanmayı ifade eder (Güney, 2007:238).

- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün temel değerleriyle bütünleşmelerini ve örgütün onlardan beklediğinden daha fazla çaba göstermesini ifade etmektedir (Munerr ve diğ., 2014:46).
- Örgütsel bağlılık işgören ile örgüt arasındaki duyguyu karakterize eden ve örgütten ayrılma ya da örgütte kalma kararını etkileyen bir durumdur (Figueira ve diğ., 2015:16)
- Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, örgüt için yüksek düzeyde çalışma isteğini ve örgütte kalma arzusunu ifade etmektedir (Nystrom, 1993:43; Saleem 2014:248; Huang ve diğ., 2016:254).
- Genel anlamda örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgütün amaçlarını, örgütsel sadakati içselleştirmesi, işgörenin örgütte kalma arzusu ve örgütle iyi ilişkiler kurmasını ifade etmektedir (Çoğaltay 2015:912; Tabancalı ve Korumaz 2015:172-173).

Örgütsel bağlılık genellikle üç temel duygudan oluşur. Bunlar; örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşme duygusu, örgütteki görevlere bağlılık duygusu ve örgüte bağlılık duygusudur. Ayrıca bağlılık hissinin, çalışma performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilediği ve işe gelmeme, devamsızlık, işi bırakma gibi olumsuz sonuçları azalttığı, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına katkısının olduğu gözlenmektedir (Prabadevi 2014:31; Giaouque ve diğ., 2014:209, Güney, 2011:275).

Greenberg ve Baron'a (1995:183) göre örgütsel bağlılık 3 etken sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- İşgörenin bulunduğu örgütün hedeflerini ve kültürünü benimsemesi,
- İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yardım etme isteği,
- İşgörenin örgütte kalma isteğidir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, günümüz rekabet dünyasında oldukça önemli bir konudur. Bu çevre şartlarında işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için insan sermayesine yatırım yapmaktadırlar. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı iş dünyasında, işletmeler rakiplerine göre daha iyi mal ve hizmet üreterek ayakta kalmaya çalışmaktadır. Bu

amacı gerçekleştirmek için işletmelerin örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada ve yönetimin işgörenlerle kurduğu ilişkide en kritik faktör olarak görülmektedir (Jena 2015:60, Lyndon ve Rawat 2015:97). Çünkü işgörenlerin bağlılığı, işten ayrılma niyetini (Zhang ve diğ., 2015:1658; Yasin ve Khalid 2015:571), devamsızlığı, örgütsel vatandaşlığı (Pierro ve diğ., 2013:1123; Kaur ve Sharma 2015:30, Gonzalez 2014:101), iş tatminini, işe adanmışlığı (Paul ve Garg 2014:12; Leite ve diğ., 2014: 479; Kim ve Park 2015:1700), iş ile ilgili yaşam kalitesini, işletmenin başarısını ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilen bir faktördür (Jha ve Pandey 2015:65, Balyer 2015:1; Chhabra 2015:641; Shafiq ve Rana 2016:3).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin iş memnuniyeti artarak örgütte kalma isteği ortaya çıkabilecektir. Her işletme işgörenlerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çok fazla çaba gösterir. Çünkü örgütsel bağlılık işgörenleri örgüt içerisinde sorun çıkaran değil, oluşan sorunları çözüme kavuşturan işgörenler haline getirir. Bu bağlamda işletmeler süreklilik arz etmek amacıyla öncelikle işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını oluşturmalarıdır (Dwivedi ve diğ., 2014:82, Choi ve diğ., 2015:935, İnce ve Gül, 2005:13).

Küresel rekabetle birlikte bütün işletmeler verimlilik, kalite, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ne kadar önemli olduğunun farkına vardılar. Rekabet edici düzeydeki verimlilik ve kalite düzeyine, kendisine katılım imkanı sunulmamış, firmasına aidiyet duygusunu kazanmamış ve örgütüne bağlılık anlayışı gelişmemiş işgören profiliyle ulaşmak mümkün değildir. Verimlilik ve kalite gibi hususlarda rekabet edici konuma ulaşabilmek, yaptığı işin önemine inanan, düşüncelerine değer verilen örgütün kazanımlarından kendisine de pay verilen ve örgüte bağlılığı yüksek elemanların varlığıyla mümkün olabilecektir. Diğer bir ifadeyle işletmenin varlığı, işgörenlerin işletme içinde kalmalarına bağlıdır. İşgörenlerin işletmeye bağlılık derecesi işletmenin bulunduğu piyasa içindeki gücünü de artıracaktır (Bakan, 2011:44, Ölçüm Çetin, 2004:90).

Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın hizmet ve ürün kalitesini arttırdığı; işe geç gelme ya da işe

gelmeme ve işi bırakma gibi olumsuz davranışları da azalttığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan işgörenlerde aşağıda ifade edilen davranışların ortaya çıktığı görülmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013:156):

- Örgütün hedefleri için kişisel isteklerinden vazgeçme,
- Örgütsel hedeflere içselleştirilmiş bir inançla bağlı olma,
- Örgütü sadece çalıştığı bir yer olarak görmeyip içselleştirdiği için görev tanımı dışında roller üstlenerek daha verimli çalışma,
- Örgüt kültürünü benimseme,
- Örgütsel amaç ve hedefler uğruna kendisini taahhüt altına sokma,
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesi için güçlü bir istek duymadır.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılık hem işgörenler hem de örgütler açısından ele alındığında fayda sağlayan bir durumdur. Örgütler işgörelere iş imkânı ve maddi kazanç sağlar ancak bu durum tek başına istenilen davranışlara yönlendirmeyi sağlayacak türden bir bağlılık oluşturmaz. Örgütlerin sağladığı önemli işler yapma fırsatı, farklı insanlarla tanışma ve iletişim kurma, yeni beceriler kazanma ve kendini geliştirme bağlılığın oluşumuna yol açmaktadır. Bu durumda, bir işgörenin bağlılık duyabileceği bir örgüt içinde çalışmasının avantajlı olduğu görülmektedir. Ancak işgörenler için bağlılığının olumsuz tarafları da söz konusu olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1993:3, Şengül Doğan, 2013:72). Bu doğrultuda alan yazın incelendiğinde genel kabul görmüş şekliyle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler;

- Kişisel faktörler
- Örgütsel faktörler
- Örgüt dışı faktörlerdir.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri işgörenin kişisel özellikleridir. (Mowday ve diğ., 1982:30; Lin ve Hsu 2015:109; Şentuna 2015:94). Mathieu ve Zajac'a göre, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler (Mathieu ve Zajac, 1990:174);

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Eğitim,
- Medeni Durum,
- Yetenek
- Ücrettir.

Kişisel faktörlere ilişkin yapılan alan araştırmalar işgörenin yaşı ile bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, işgörenin yaşı arttıkça bağlılık düzeyinin de arttığını göstermektedir. Hatta örgütte çalışma süresi ve pozisyon süresi gibi yaş ile yakından ilişkili olan faktörler kontrol altına alındıktan sonra dahi yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki tutarlılık devam etmiştir. Bireyin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânı azalacağından örgüte bağlılığı artacaktır. Ayrıca yaş ilerledikçe bireylerin örgütte daha iyi pozisyonlarda görev almaları ve tecrübelerinin artmış olmasından dolayı da örgütsel bağlılıklarının artacağı kabul edilmektedir (Mowday ve diğ., 1982:30, Bakan, 2011:122).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de medeni durumdur. Evliliği devam eden ya da ayrılmış işgörenlerin örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri ve örgütten ayrılmayı maliyet olarak düşündükleri görülmektedir. Bekâr işgörenlerin ise evli ya da ayrılmış işgörenlerin tam aksine örgütlerine bağlılıklarının düşük olduğu, farklı iş imkânlarını değerlendirdikleri görülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972:571).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden biri de eğitim seviyesidir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi ile bağlılık arasında ise yüksek olmamakla birlikte negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum da eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin örgütten beklentilerinin yüksek olması ve örgütün bunu karşılayamamasından kaynaklanmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte sağlayacağı katkının karşılığını, örneğin ücret olarak karşılamada bazı örgütler zorlanabilir. Eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş imkânları az olduğu için, bu bireylerin mevcut örgütlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür (Mowday ve diğ., 1982:30, Bakan, 2011:124).

Ücret örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli bileşenlerden biri olarak görülmektedir. Örgütteki ücret yönetimi örgütün çıkarlarına uygun olması gerektiği kadar işgörenlerin beklentilerini de karşılamalıdır. İşgörene ekonomik şartlara uygun ücretin verilmesinin dışında yaptığı işe, işgörenin beklentisine de uygun olması, adil bir ücret dağılımının olması beklenmektedir. Ücret yönetiminin tüm bu koşulları sağlaması durumunda, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında işgörenler motive edilir, mevcut örgüt üyelerinin örgütte devamı sağlanır ve örgüt dışında uygun nitelikteki bireyler de örgüte çekilmiş olacaktır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:131).

Diğer bir belirleyici unsur olan cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha güçlü bağlılık duydukları ortaya çıkmıştır. Bunun temel nedenleri olarak, kadınların örgüt değiştirmeyi zor bir faaliyet olarak görmeleri, çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşnut olmadıkları, örgütün üyeliğini kazanmak için erkeklere kıyasla daha fazla sayıda engelleri aşmak durumunda kalmaları, bu engellerin onların motivasyonlarını arttırdığı ve çok fazla ayrımcılık yaşamaları gösterilmiştir (Bakan, 2001:215).

İşgörenler arası farklılıkları yaratıp örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de yetenektir. Her iş kendi içerisinde yapılaş tarzı ve uygulaması açısından farklı yetenekler gerektirebilir. Ancak işgörenin iş yeteneğinin olması fakat ifade anlamında bunu aktarımda güçlük çekmesi başarısız olmasına neden olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2011:135). İşgörenin kendisini eksik ya da başarısız hissetmesi örgütün taleplerine cevap veremediğini düşündürerek bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler de kişisel faktörler kadar işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. İşin niteliği, işin yapılma teknikleri, zorluğu ve personelin sahip olduğu yetki ve sorumluluk düzeyi örgütsel bağlılığı birinci derecede etkileyen faktörlerdir. Bu sebeple örgütün işgörene yönelik taahhüt ettiği şeyleri yerine getirememesi, işgörenin örgüte duyduğu güveni olumsuz yönde etkileyecek ve bu da işgörenin örgütsel bağlılığının azalmasına neden olacaktır (İnce ve Gül, 2005:71, Guerrero ve diğ., 2014:325).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgütsel iklim, örgütsel kararlara katılım, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak ele alınmaktadır. Rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki bireyin içine kapanması, gerginlik ve stres olarak görülebilir. Bu durumlarda rol çatışması yoğun ve iş doyumunu da aynı derecede düşük olmaktadır. Bu tecrübeye sahip işgören duygusal manada bir boşluğa düşmekte ve örgütünden uzaklaşma eğilimi göstermektedir. Ayrıca rol çatışması sorumluluğun azalmasına yol açmaktadır. Sorumluluğun azalmasıyla birlikte örgüte katılım azalarak, örgütsel bağlılıkta olumsuz yönde etkilenmektedir (Uygur, 2009:26).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin bir diğeri olan rol belirsizliği işgörenin ne yapması gerektiği konusunda ikileme düşmesidir. Rol belirsizliği, görev belirsizliği veya sosyal duygusal belirsizlik olarak ortaya çıkabilmekte ve işgörende iş arkadaşları ya da yöneticilerine karşı duygusal tepkilere yol açabilir. Görevlerindeki belirsizlikten yakın işgörenlerin böyle bir sorunu olmayanlara oranla işlerinde daha çok gerilim yaşadıkları, kendilerini işe yaramaz hissettiklerini ve güven kaybı yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kırel, 2011:386).

Örgütler zaman içerisinde kendilerine uygun kültür oluştururlar. Böylece rakiplerini ve işletmeye yeni giren işgörenleri etkilemeyi başarırlar. Örgüt kültürleri, işin gerekleri ve işletmenin hedefleri birleşerek örgütsel iklimi oluşturur. Örgütsel iklim somut olarak ifade edilemese de örgütteki her şeyi etkiler ve her şeyden etkilenir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılığı iklimin durumuna göre olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

Örgütsel kararlara katılım ise, işgörenin örgüt içerisinde kendileriyle ilgili alınan kararlarda doğrudan ya da dolaylı olarak söz sahibi olabilmesidir. Bu uygulamanın yapılmasındaki amaç, işgörenin motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, örgütün verimliliğinin artmasını sağlamaktır. (Özkalp ve Kırel, 2011:390).

Bir yöneticinin astlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmasının pratik yollarından birisi, astların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri aynı doğrultuya getirmektir. İşgörenler örgütsel amaçları gerçekleştirirken, bir yandan da bireysel hedeflerini gerçekleştirdiklerini hissedersen çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, kurumlarının başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba göstereceklerdir (Güney, 2007:254).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen farklı unsurlarında olduğu görülmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör özellikle etkili olmaktadır. Çünkü işgörenin alternatif iş imkânının olmaması ya da sınırlı oluşu örgütsel bağlılığının artması olarak ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000:67).

Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen en önemli örgüt dışı faktörlerden birisi ulusal kültürdür. Örgütsel bağlılık ile ulusal kültür arasında bir ilişki olduğunu savunanlar işgörenlerin tutum, davranış ve performanslarının kültürel farklılıklara bağlı olarak farklılık göstereceği görüşünden hareket etmişlerdir. Öte yandan yeni iş imkânının bulunup bulunmadığı da işgörenin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Şayet alternatif iş imkânları var ise yaptığı işten veya çalışma ortamından hoşnut olmayan bir işgören, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak, alternatif iş imkânının bulunmadığı durumlarda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir (Bakan, 2011:210).

Öte yandan ülkemizde yapılan bir araştırma, toplulukçu kültürün etkisinde kalan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyen unsurlardan etkilendiğini göstermektedir. Örneğin işgörenin sosyal çevresi ya da ailesinin işletmeden ayrılma talebine bakış açısı toplumumuzda önemli bir etkidir. Aynı şekilde örgüt içerisinde kurulan arkadaşlık bağlarını bozmamak, iş arkadaşlarına ve işyerine bağlılık göstermek ve bunun için kişisel çıkarlarından ödün vermek gibi grup normları işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir (Wasti, 2000: 205-206).

2.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar

Farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde yorumlanan örgütsel bağlılık kavramının ilgisi olmayan kavramlarla karıştırıldığı bazı kavramlarında örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren bazı kavramlar aşağıda ifade edilmiştir.

2.4.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, işgörenin yapmış olduğu işine karşı gösterdiği duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile işe bağlılık, bireyin kendi içinde işine verdiği değer ve

işiyile ilgili düşüncelerine yönelik eğilimler olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:18).

Alan yazında işe bağlılığın farklı şekillerde kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Arı ve diğ., 2010:148):

- İşgörenin işini hayatının merkezi haline getirmesi,
- İşinde aktif rol oynaması ve işe katılım göstermesi,
- İşini sahip olduğu öz saygısının katkısı olarak görmesi,
- İşini kendisiyle özdeşleştirmesidir.

Ayrıca işgörenin işinde sergilediği performansında işe bağlılığı etkilediği söylenmekte, hissedilen bu bağlılığında performansı artırdığına yönelik önermeler geliştirildiği görülmektedir (Arı ve diğ., 2010:149).

2.4.2. Mesleki Bağlılık

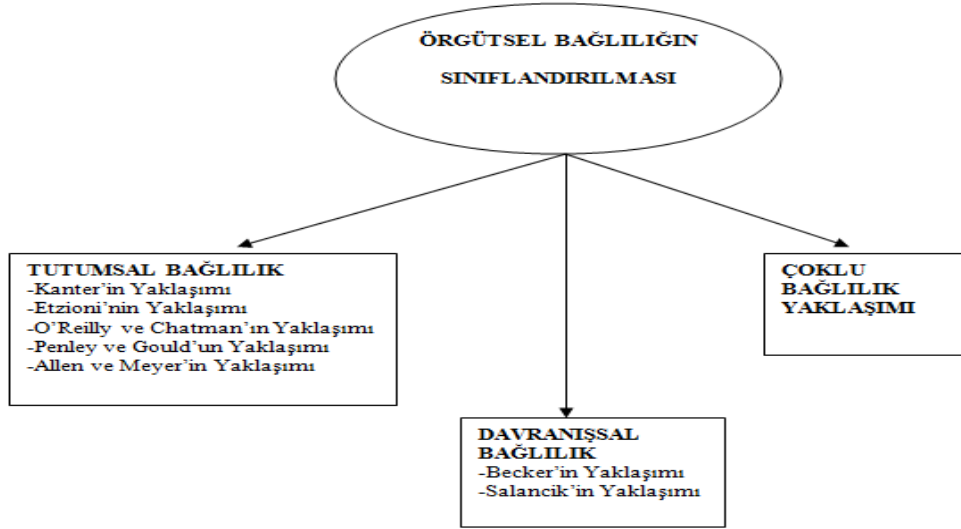
Mesleki bağlılık, işgörenlerin yaptıkları işle arasında geliştirmiş olduğu psikolojik ilişki ve bu doğrultuda sergiledikleri duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda mesleki bağlılığı yüksek olan işgörenler kendilerini geliştirmek ve mesleki anlamda yeterlilik kazanabilmek için çaba gösteren mesleği bırakma eğilimi düşük olan işgörenlerdir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008:157).

2.4.3. Sadakat

Örgütsel sadakat işgörenin bulunduğu işletmede uzun soluklu olarak hizmet vermesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Sadakat, kişinin işletme hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirme tutumudur. Örgütsel bağlılık işgörenin mantık çerçevesi içinde işletmeyi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkarken, sadakat bu durumun tersine duygusal olarak meydana gelir. Kurumda uzun yıllar geçiren işgören hem işletmeye hem de iş arkadaşlarına karşı bir vefa duygusu beslemeye başlayacaktır. Ortaya çıkan vefa duygusu işgörenin örgütüne karşı koşulsuz sevgi ve saygı duymasının, sorgulamadan örgütün misyonunu vizyonunu benimsemesini ve aidiyet duygusuna sahip olmasını sağlayacaktır (Koç, 2009:206).

2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım şeklinde ayrı ayrı incelenmektedir. Örgütsel davranışı irdeleyenler örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık olarak görürken, sosyal psikologlar örgütsel bağlılığı davranışsal bağlılık olarak ifade etmektedirler (İnce ve Gül, 2005:26).

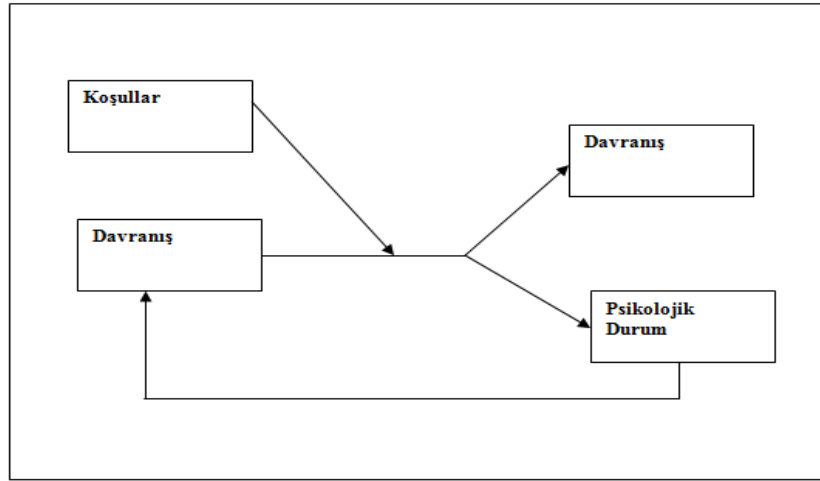


Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt 2, Sayı 1, 2002, s.40.

2.5.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşım olarak işgörenlerin sahip olduğu tecrübeleri ve hizmet verdikleri kuruma uyum sağlayabilme derecelerine bağlı olarak bağlılık oluşturma sürecini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık, aynı işletmede uzun yıllar çalışan personelin karşılaştığı problemler ve bu problemleri çözmek için verdiği uğraşmayı ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık sergileyen personeller bağlılıklarını işletmeden ziyade işletmenin yaptığı uygulamalara göstermektedir (Bayram, 2005:129).



Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: John, P Meyer ve Natalie, J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol.1, 1991, pp. 61-89.

2.5.1.1. Becker Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı, işgörenin kurumu ile karşılıklı davranışlarını dolaylı yoldan çıkarları ile ilişkilendirmesini ifade eden bir süreç şeklinde belirtmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık bireyin örgüte bahse girmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireyin örgüt karşısında bahis amaçlı ortaya koyduğu şeyler ne kadar önemli ise bireyin örgüte olan bağlılığı o kadar fazla olacaktır. Becker tarafından ifade edilen “side bed” kavramı, bireyin örgüte bağlılığı ya da ayrılması sonucundan elde edeceği fayda ya da zarar anlamında kullanılmaktadır. Birey, örgütsel bağlılık konusunda izlediği tutarlı davranışları bıraktığı zaman karşılaşılabileceği zararları düşünerek örgüte olan bağlılığını devam ettirir. Bu sebeple Becker, bireyin örgüte olan bağlılığının duygusallıktan daha ziyade fayda odaklı olduğunu belirtmektedir (Becker, 1960:32-35).

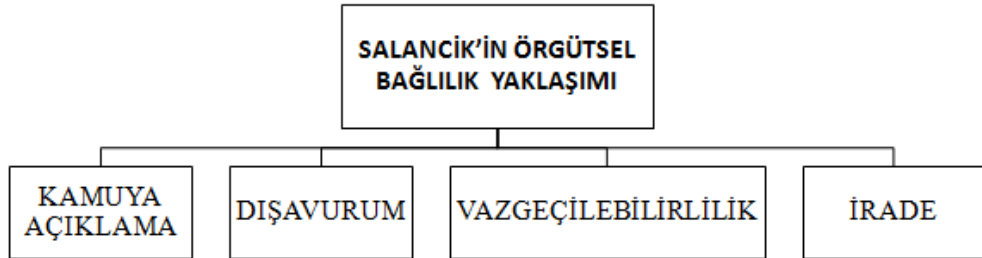
Bahse girme olayı, birey kendisi için önemli olan ya da değer verdiği şeyleri ortaya koyma şeklinde bahse girerek örgüte bir bakıma yatırım yapar. Becker’e (1960) göre yan bahis birçok kaynaktan dolayı ortaya çıkabilir. Bu kaynaklar şu şekildedir; *kültürel beklentileri genelleme* (örneğin sürekli iş değiştiren birinin toplumda güvenilir olmadığı düşünülmesi gibi), *kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler* (örneğin işten ayrılmak isteyen bir bireyin çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen emeklilik parasını kaybetme riski gibi) *sosyal rollere kendini hazırlama* (birey işi bırakıp başka bir iş

bulduğu takdirde kendisini işe uygun görmemesi, örgüt içerisinde zamanla diğer insanların gözünde oluşturduğu imajın zedelenmesi gibi), *sosyal imaj ya da etkileşimlerdir* (Becker, 1960:36-38).

2.5.1.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik yaklaşımı da Becker yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Salancik'e göre bağlılık işgörenin tutarlı davranışları sonucu ortaya çıkacaktır. Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelini, yan bahis gibi nedenlerden değil bireyin tutum ve inançlarından kaynaklandığını öne sürmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012:59). Salancik örgütsel bağlılığı, işgörenin davranışlarına bağlanması olarak ifade etmektedir. Salancik'in yaklaşımında tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum önemlidir. İşgörenin tutumları ile davranışları birbirinden farklılık gösterdiğinde birey, gerilim ve stres yaşayacak, benzerlik gösterdiğinde ise bağlılığı getirecektir (Gül, 2002:49).

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kamuya açıklama, dışavurum, vazgeçilebilirlik ve iradedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:604-605).



Şekil 3: Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Charles O'reilly ve Caldwell David F "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, 26 (4), 1981, 597-616.

Kamuya açıklama; bireyin örgütteki davranışlarının meslektaş, aile ve arkadaşlar gibi diğer bireyler tarafından gözlenebilirlik derecesidir. Bu nedenle birey örgütteki davranışlarının sorumluluğunu göz önünde bulunduracaktır.

Vazgeçilebilirlik; birey işi kabul ettiği zaman ve bu seçimin vazgeçilebilir bir davranış olmadığını hissettiğinde, iş değiştirmek kolay olmayacak ve böylece bağlılık artacaktır. Kişinin işi değiştiremeyeceğine karşı bir inancı varsa bağlılık konusunda olumlu tutumlar geliştirecektir.

Dışavurum; bireyin işi kabul ederken, örgüt tarafından iş sözleşmesinde belirtilen işe yönelik tüm unsurları (çalışma şartları) da kabul etmiş sayılmasıdır. Başka bir deyişle sözleşmenin imzalanmasıyla birey en başından dışa vurum eylemini gerçekleştirmiş sayılır. Bu dışavurumda eylemi de örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

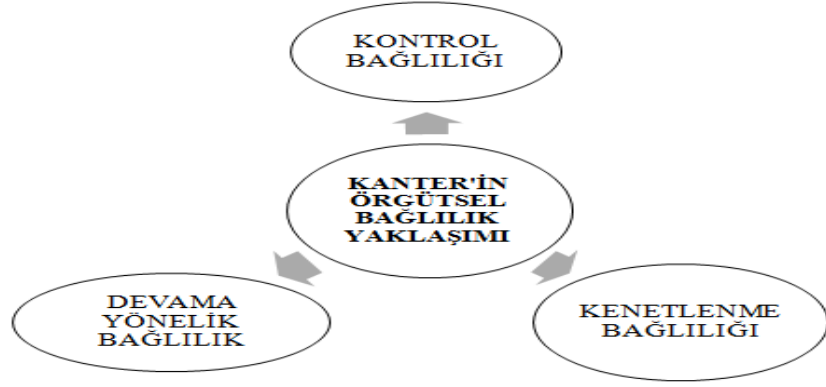
İrade; bireyin örgüt içerisinde herhangi bir baskı olmadan gönüllü olarak bir davranış sergilemesi ve bu davranışın ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluğunu almasını ifade etmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:604-605).

2.5.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığı işgörenin hizmet verdiği kurumu ve iş arkadaşlarını değerlendirmesi sonrasında vermiş olduğu duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle işgörenin kendisini örgütünün bir parçası olarak görmesi ve örgütte kalmasının bir gücüdür (Çöl, 2004).

2.5.2.1. Kanter Yaklaşımları

Tutumsal yaklaşımlardan en önemlilerinden biri Kanter yaklaşımıdır. Kanter (1968:500) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin sahip oldukları tecrübe, yetenek ve bağlılıklarını örgütlerine vermeye istekli olmaları, aynı zamanda istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri, şeklinde ifade etmiştir. Kanter bağlılığı üç farklı unsura ayırmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bunlar; devama yönelik bağlılık (continuance commitment), kenetlenme bağlılığını (cohesion commitment) ve kontrol bağlılığıdır (control commitment).



Şekil 4: Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Rosabeth Moss Kanter, “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 4, 1968, 449-517.

Devama Yönelik Bağlılık; bu bağlılık bireyin olumlu bilişsel yönelimlerini içermektedir. Birey, örgütte devam etmenin kişisel açıdan sağlayacağı maliyeti ve karlılığı göz önünde bulundurarak, örgüte bağlılığın daha karlı olacağı düşünmesinden dolayı bireyin örgüte olan bağlılığını devam ettirmesini ifade eder. Birey kendisi için karlı olan unsurların, örgütteki pozisyonundan ya da rolünden ve örgütteki üyeliğinin devamlılığından kaynaklandığını anladığında örgüte olan bağlılığı devam edecektir. Birey için örgütteki bağlılığını devam ettirmesi karlı bir unsurken, örgütten ayrılması bir maliyet unsuru olacaktır (Kanter, 1968:504-506).

Kenetlenme Bağlılığı; bireyin örgüte ya da gruba duygusal yönden kenetlenmesini ifade etmektedir. Kenetlenme bağlılığı bireylerin gruptaki kurduğu sosyal ilişkilere bağlılığıdır. Bu tür bir bağlılık ya da ilişki gruptaki her bir bireyin devamlılığını ve sadakatini artırır. Gruptaki bireyler arasındaki bu bağlar güçlü oldukça, grup varlığını tehdit edecek unsurlar karşısında grubun dayanıklılığı artabilecektir. Örgütteki her bir bireyin birbirleriyle ilişki halinde olması ve kişinin kendini gruba ait hissetmesi kişiyi örgüte bağlı kılacak bir tatmin sağlayacaktır (Kanter, 1968:507-508).

Kontrol Bağlılığı: bireyin pozitif değerlendirme yönelimini güvence altına almayla ilgilidir. Örgüt normlarının bireylerin kişisel davranışlarını örgütün istediği doğrultuda şekillendirmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle kişinin örgütün oluşturduğu normlara ya da grup liderinin emir ve otoritesine bağlılığıdır. Bu bağlılık türü, bireyin, örgütün sahip

olduğu normların ya da değerlerin önemli olduğuna inanmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyin, kendisine grup tarafından verilen gücün farkına varmasıyla, gruba olan bağlılığı artabilecektir (Kanter, 1968:510).

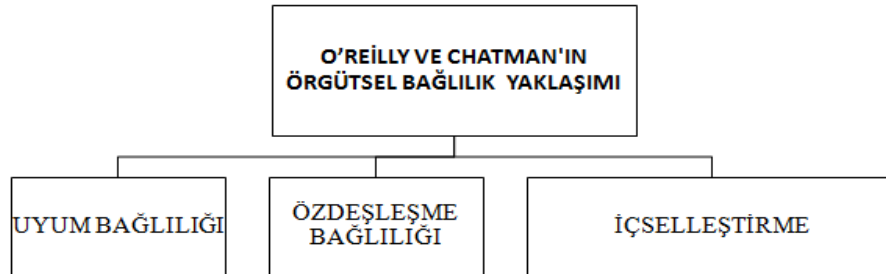
2.5.2.2. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni işletmenin işgörenler üzerindeki güç veya yetkilerinin, işgörenin işletmeye yakın olmasından dolayı olduğunu ifade etmektedir ve örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı (hesapçı) bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç grupta incelemektedir (Gül 2002:43, Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013:156).

Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin kurumu zararlı ya da cezalandırıcı olarak algıladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde, İşgören duygusal anlamda örgüte bir bağlılık duymamaktadır. Nötr ya da hesapçı bağlılıkta ise; işgörenler örgüte olan bağlılık seviyeleri, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Pozitif-moral bağlılık, örgüt değerleri işgören tarafından içselleştiğinde ve örgüte olan bağlılık ödüldeki değişmelerden etkilenmediği durumlarda ortaya çıkan bağlılıktır (Balay 2000:19-20).

2.5.2.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık yaklaşımı, işgörenin kurumuna psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki şekilde verildiği gibi uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır (O'Reilly ve Chatman 1986: 493).



Şekil 5: O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986, 492-499.

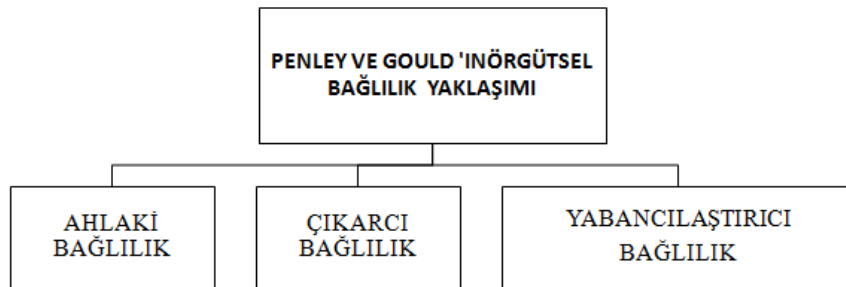
Uyum bağıllığında temel unsur işgörenin elde edeceği faydalar ya da belirli cezalardan kaçınmak için örgüte bağlı olmasını ifade eder. Bireylerin örgüte bağlılık göstermelerinin temel sebebi, bu bağlılık sonucunda elde etmesini beklediği yararlar ya da tam tersi sonucunda meydana gelebilecek kayıplardan kaçınmaktır.

Özdeşleşme bağıllığı, işgörenin örgütle özdeşleşmesini, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir. Özdeşleşme bağıllığında işgören kendisiyle örgüt arasında duygusal bir bağlantı kurmaktadır.

İçselleştirme; işgörenin sahip olduğu değerler ile örgütün değerlerinin uyumlu olmasıdır. Bu değerlerin birbiriyle uyumlu olması örgütsel bağıllığı artırırken, tam tersi durumda işten ayrılmaları arttırabilir (O'Reilly ve Chatman 1986: 493-495)

2.5.2.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel yaklaşımından yola çıkarak örgütsel bağıllığı aşağıdaki şekilde verildiği gibi, ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç farklı boyutta ele almıştır (Penley ve Gould 1988: 45-47).



Şekil 6: Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Larry, E. Penley ve Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Volume; 9, Issue; 1, 1988, 43-59.

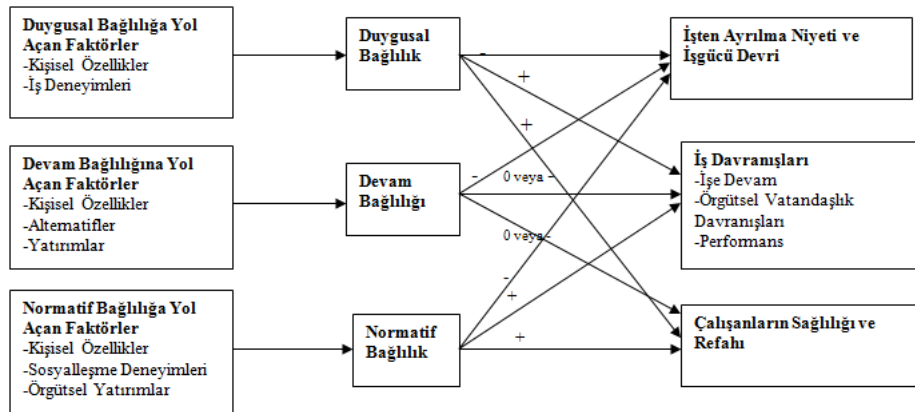
Ahlaki Bağlılık: işgörenin örgütün amaçlarını kabul etmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Ahlaki bağlılıkta, işgören kendini örgüte adayarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: İşgörenin çıkarları ile örgütün çıkarları söz konusudur. Bu bağlılıkta işgören örgüt için yaptıklarının karşılığında ödül ya da teşvik bekler. İşgörenleri örgütü bir takım ödüllere sahip olmak için bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: İşgören için, genellikle alternatif iş imkânlarının olmadığı ve işgörenin örgütsel koşullar ya da çevre üzerinde kontrolünün bulunmadığı algılaması durumlarında ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu tarz bir algıya sahip olan işgören, örgüt içerisindeki ödüllendirme veya cezalandırmaların performansa dayalı olarak değil de, rastgele verildiğini düşünmektedir (Penley ve Gould 1988:45-47).

2.5.2.5. Meyer ve Allen Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modeli en çok kabul görmüş modeldir. Meyer ve Allen'in modeline göre yapılmış olan araştırmalar, duygusal bağlılığın özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu tecrübeler sonucunda ortaya çıktığını göstermiştir. Ayrıca duygusal bağlılığa sahip işgörenlerin örgütün gelişimine de yarar sağladıkları görülmüştür. Devam bağlılığının ise işgörenin işi bırakması halinde bulabileceği yeni iş alternatiflerinin az olması ya da olmaması nedeniyle ortaya çıktığını ancak örgütün gelişimine yarar sağlamadığını ortaya çıkarmıştır (Wasti, 2009:18).



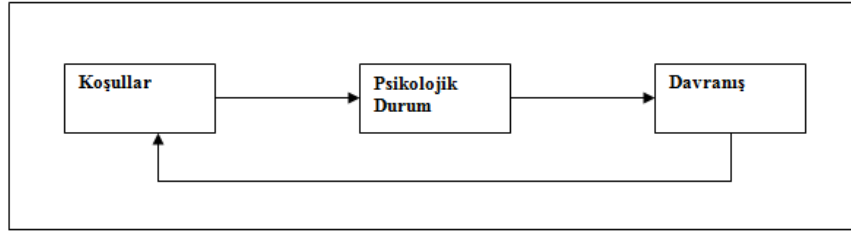
Şekil 7: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: John, P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences” **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, 20–52.

2.5.2.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı ilgisine, kendisini onunla tanımlamasına ve işletmenin sorunlarıyla ilgilenmesine işaret etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt içinde çalışmaya sadece bunu istedikleri için devam etmektedirler. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle duygusal açıdan bütünleşmesi ve bağlılığını ifade etmektedir (Şengül Doğan, 2013:93; Vagharseyyedin 2016:108, Zia 2014:82; Enache ve diğ., 2014:423).

Duygusal bağlılıkta işgören, işletmenin misyonunu ve vizyonunu olduğu gibi kabul eder ve işletmede kalmayı arzu eder. Bu durum, işgören için mutluluk ve gurur vericidir. İşgörenin yüksek derece de örgütüne bağlılık duyması, kendi istediği için örgütünü bırakmaması demektir. Bu işgörenler her işletme sahibinin istediği sadık personellerdir. İşlerine bağlıdırlar ve işlerini yapabilmek için fedakarlıkta bulunabilirler (Ölçüm Çetin, 2004:95).



Şekil 8: Örgütsel Bağlılıkta Duygusal Bakış Açısı

Kaynak: John, P. Meyer ve Natalie, J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol.1, 1991, pp. 61-89.

2.5.2.5.2. Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olan devam bağlılığı, işgörenlerin işletmelerine yaptıkları yatırımların bir sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Devam bağlılığına göre işgörenin işletmede hizmet verdiği süre içinde verdiği emeği, harcadığı zamanı ve elde ettiği konumunu işten ayrılması halinde kaybedeceğini düşünmesi ile

ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığının temelinde işgörenin işletmede kalma ihtiyacı bulunmaktadır. Rasyonel bağlılık olarak da ele alınır devam bağlılığında işletmeyi bırakmanın yüksek maliyetlere sebep olacağı düşünülerek örgüt üyeliğinin devamına karar verilir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007:145; Yıldırım 2015:121; Lores ve diğ., 2016:42).

Devam bağlılığında işgören uzun süre emek verdiği işletmeden ayrılmayı maddi kayıp olarak gördüğünden, o işletmede kalmayı bir zorunluluk olarak görür. Bu yönden ele alındığında işgören işi bırakmanın kendisine daha büyük mali kayıplar getireceğini düşünmektedir. Ayrıca kurumuna karşı devam bağlılığı hisseden personel, işi bırakması halinde alternatif iş imkânlarının az olacağı düşüncesine sahiptir (Ölçüm Çetin, 2004:95).

2.5.2.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgüte girmeden önce ailesel ve sosyal çevre aracılığıyla veya örgüte girdikten sonra örgütsel olanaklar aracılığıyla ortaya çıkan bağlılık normlarından kaynaklanır. Duygusal bağlılık gibi olmasa da olumlu sonuçların bir belirleyicisi olarak ortaya çıkar. Normatif bağlılıkta işgören örgüt içinde kalmasının gerektiği inancındadırlar ve örgüte karşı mecbur olduklarını düşünüp, minnet duygusuyla örgütte kalırlar (Güney, 2007:254, Lemons ve Jones, 2001, 269).

İşgörenlerin örgüt içinde kalmalarıyla ilgili sorumluluk duygularını açıklayan normatif bağlılığın temelinde zorunluluk yatar. İşgörenlerin örgütsel bağlılık hissiyatına sahip olmalarında yaptıklarının etik olduğu düşüncesi etkilidir (Obeng ve Uguro, 2003:83; Çiftçioğlu 2010:90; Keskes 2014:35; Aytaç 2015:168).

2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımına her işgören bağlılığı aynı şekilde ve aynı derecede hissetmez. Diğer bir ifadeyle bir işgörenin örgütsel bağlılığın sebebi işletmenin kaliteli olduğunu düşündüğü ürünlerini rakip ürünlere göre daha uygun fiyata satmasından kaynaklanırken, başka bir işgören örgütün insani değerlere uygun yaklaşıyor olmasından dolayı bağlılık gösterebilmektedir (Reichers, 1985:467).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın ortaya koyduğu sonuçlar, örgütsel bağlılığın derecesine bağlı olarak negatif veya pozitif olarak gerçekleşebilir. İşletmenin hedeflerinin işgörene uygun olmaması halinde yüksek örgütsel bağlılığı olan personel işletmenin dağılmasına sebep olabilir. Öte yandan işletme amaçlarının işgören açısından makul görülmesi halinde sahip olunan yüksek örgütsel bağlılık işletmenin hedeflerine ulaşmasına etkili tutumlar sergileyebilir. Alan yazında örgütsel bağlılık düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ele alınmıştır (Balay, 2000:83, Akıncı Vural ve Coşkun, 2007:151).

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı düşük olan personelin örgüte bağlanacak bir metası yoktur. Kendisini örgüte ait hissetmez ve böyle bir eğilim içerisine girmez. Bu bağlamda düşük örgütsel bağlılık gösteren işgören kendisine ve örgütüne yönelik önemli sonuçlar ortaya çıkarır (Balay, 2000:85).

Örgütüne karşı düşük seviyede bağlılığı olan personel, çaba sarf edilmesi gereken işlerden uzak kalarak, grup çalışmalarında da yer almak istememektedirler. Bu nedenle bu tarz personeller işletme içerisinde duyarsız personel olarak görülmektedirler. Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan personel bu durumu itiraz ve şikayetlerle ortaya koyacağından işletmenin ismi bu durumdan zarar görecektir. Zamanla bu durum müşterilerin güvenlerinin sarsılmasına neden olarak işletme açısından gelir kayıplarını doğuracaktır. Ayrıca işletme içerisinde yayılan bu iletişim yönetimin otoritesine zarar vererek, diğer işgörenler tarafından yönetimin sorgulanmasına neden olacaktır (Bayram, 2005:134-135).

2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık düzeyi şekilsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık sınıflamasındaki normatif bağlılık ile benzerlik göstermektedir. İlimli örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerde işletmede kalmak bir görevdir ve örgütsel bağlılık hissiyatı etik bir davranıştır (Koç, 2009:206).

Bu bağlılık düzeyinde işgören tam olarak örgütü ile bütünleşmemiştir. Kurumsal yapının içerisine dahil olmak istememekte ve kendi doğruları ile sürece devam etme

eğilimindedirler. İşletmenin kurumsal kimliğini tam olarak olmasa da kişiliklerine uyan kısmını kabullenerek işletmenin kendilerinden beklentilerini karşılamaya çalışırken, diğer tarafta öz benliklerini korumaya çalışırlar (Bayram, 2005:136).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi işgörenin hizmet verdiği kurumun amaç ve hedeflerini kabul ederek, kurum kültürünü benimsediği, işletmenin bir parçası haline geldiği ve kendisini işine ve örgütüne adadığı düzeydir. İşgören yüksek örgütsel bağlılık hissiyatıyla birlikte işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için olağanüstü çaba sarf etmektedir. Ayrıca örgütten ayrılmamak için emek vermektedir (Koç, 2009:206).

İşgörenler çalıştıkları kuruma yüksek derecede bağlılık hissettiklerinde kişisel olarak maddi ve manevi doyuma ulaşırlar. Yöneticiler ise bu bağlılık seviyesine sahip işgörenlerine yetki devri yaparak ya da bir üst konuma getirerek ödüllene yoluna gitmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bu bağlılık düzeyi bazı zamanlarda işgörenin gelişimini engelleyebilmekte, yaratıcılığı bastırarak gelişim için direnç oluşturabilmektedir. Öte yandan işgören üzerinde sosyal hayatta stres ve gerilim gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005:136).

2.7. Örgütsel Bağlılık Konusunda Önceki Çalışmalar

Avcı ve Küçükusta'nın (2009:33), konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Kaplan ve Öğütün'ün (2012:387), Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Pierro ve arkadaşları (2013:1131), sosyal güç, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıklar arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; Sosyal güç ve karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Güzelbayram'ın (2013:57), 118 akademisyenin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeyleri yaş, mesleki kıdem, ek iş yapma ve lisansüstü eğitim alma durumlarına göre anlamlı derecede farklılaştığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte erkek akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, kadın akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyinden anlamlı derecede fazla çıktığını tespit etmiştir.

Kavacık ve arkadaşlarının (2013:73), örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak 392 otel çalışanı üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda; duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azalttığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise arttırdığı görülmüştür. Regresyon analizi sonucuna göre ise örgütsel bağlılığın, örgütsel çatışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Gökçe'nin (2014:1558), örgütsel bağlılık, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edemezken; algılanan liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Tamer ve Dereli'nin (2014:175), örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada; örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı güçlü ve pozitif bir şekilde etkilediğini belirlemişlerdir.

Akremler ve arkadaşlarının (2014:1197), algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için 945 hemşireye anket yapmışlardır. Araştırma sonucundan algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Paul ve Garg'ın (2014:12), psikolojik dayanıklılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işgörenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı ortaya koymuşlardır.

Zia (2014:81), 115 akademisyen üzerinde bireylerin sahip olduğu yaşın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmasında, orta yaş (36-46) düzeyindeki işğörenlerin daha genç ve daha yaşlı işğörenlere oranda daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu tespit etmiştir.

Keskes (2014:26), liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Prabadevi'nin (2014:34), 250 sigorta çalışanına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada; örgütsel bağlılık düzeyinin işğörenlerin yaş, cinsiyet ve eğitim durumundan etkilenmediğini tespit etmiştir.

Pradhan ve Pradhan'ın (2015:230), dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada; dönüşümsel liderliğin işğörenlerin duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Rafiee ve arkadaşlarının (2015:96), sağlık çalışanlarının sahip oldukları demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada; işğörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa, işletmedeki çalışma süresine, sahip olunan tecrübeye değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir.

Jena'nın (2015:72), işğörenlerin demografik faktörlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yaptığı çalışmasında, duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın yaşa, medeni duruma ve cinsiyete göre, devam bağımlılığının ise sadece medeni duruma göre anlamlı farklılıklar oluşturduğunu belirlemiştir.

Lyndon ve Rawat (2015:105), liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 239 banka çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada; liderlik davranışının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

İsmail'in (2015:139), etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada işletmelerde oluşturulan etik iklimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Afşar'ın (2015:45), yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 570 akademisyen üzerinde yaptığı çalışma sonucunda hem devlet hem de

vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde çalışma yaşam kalitesinin pozitif yönde, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönde bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şentuna'nın (2015:93), cinsiyetin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 213 öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmada, sahip olunan cinsiyetin normatif ve duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Çoğaltay'ın (2015:911), meta analiz yöntemiyle cinsiyetin ve medeni durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında; cinsiyetin ve medeni durumun sahip olunan örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediğini ortaya koymuştur.

Zhang ve arkadaşlarının (2015:1662), örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla 512 mühendis üzerinde yaptıkları çalışmada, işe adanmışlığın örgütsel bağlılığı arttırdığını ve örgütsel bağlılığın ise işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir.

Gillet ve Vandenberghe'nin (2014:321), 488 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonucunda algılanan dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir.

Asif ve arkadaşlarının (2014:703), dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 250 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Aytaç (2015:166), yaptığı çalışmasında, yetenek yönetim liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 402 öğretmene anket uygulamıştır. Çalışmasının sonucunda yetenek yönetim liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir.

Altaş ve Çekmecelioğlu'nun (2015:421), 125 öğretmen üzerinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yıldırım'ın (2015:119), tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 325 öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığını tespit etmiştir.

Hung ve Wu'nun (2016:843), 518 işgören üzerinde iş statüsü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, iş statüsü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir.

BÖLÜM 3: YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Kalifiye insan kaynağı birçok endüstride olduğu gibi turizm endüstrisinde de uzun yıllardır süregelen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek otel işletmeleri bünyesinde hizmet veren yiyecek ve içecek işletmeleri gerekse bağımsız olarak, turizm işletme belgeli hizmet veren yiyecek ve içecek işletmeleri de aynı sorunla karşı karşıya kalmıştır. Küreselleşen dünyada rekabetin gün geçtikçe daha da hissedilir hale gelmesi işletmeleri farklı arayışlar içerisine sokarak, hizmet sektörü içerisinde yer alan işletmeler için insan kaynağının daha fazla üzerinde durulması gerektiğini kavramalarına neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın konusunu daha iyi verimlilik alabilmek amacıyla yapılan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, rekabetin artması gibi faktörler işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin daha da karmaşık bir yapıyla mücadele etmesi neden olmuştur. Bu yapıdaki bir endüstri, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede bir fırsat yaratabileceği gibi bir tehdit unsuru da oluşturabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu çevre şartlarında başarılı olabilmeleri için taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan yeteneklere odaklanmaları gerekmektedir.

Bu yeteneklerden bir tanesi işletmelerin sahip olduğu işgörenlerin niteliğidir. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynakları işletmelerin başarıya ulaşmasında çok önemli rol oynayabilmektedir. Özellikle yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun yapısı, üretimle tüketimin eş zamanda gerçekleşmesi ve üretim aşamasında müşterilerinde yer alması (Kozak ve diğ., 2015:67-69) gibi özelliklerinden dolayı işgörenlerin niteliği turizm endüstrisinde daha da önemli olmaktadır. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebilecek olan işgörenlerin başarısı, iş tatmini, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık gibi unsurlarla yakından ilgilidir.

Bu bağlamda personel güçlendirme, işgörenlere farklı bir kimlik kazandırarak örgüte bağlanmaları konusunda ortak değerler ve normlar yaratarak, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışmada işgörenlerin davranışları üzerinde etkisi olan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınacaktır. Araştırma yapılacak olan yiyecek içecek işletmelerinde, örgütsel yaşamın gerekliliklerinin temel yapısını anlamada personel güçlendirmenin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına belirleyici etkilerini tespit etmek ve örgütler açısından çok önemli olan bu iki kavramın sürekli olarak etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımı çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaçla birlikte araştırmanın bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar;

- Araştırmaya dâhil olan yiyecek içecek işletmelerinde personel güçlendirme boyutlarının belirlenmesi,
- Personel güçlendirmenin, işgörenin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi,
- Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılığının boyutlarının belirlenmesi,
- Örgütsel bağlılığın işgörenin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi,
- Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı olumlu ya da olumsuz etkilerin bir yiyecek-içecek işletmesinde nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili araştırmanın sınırları kapsamında öneriler geliştirilerek alan yazına katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

Bu çalışma örgütlerdeki insan kaynağının artan önemini vurgulayarak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini dolayısıyla da bunun yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkilerini gösterecek olması açısından önemlidir. Yapılan alan yazın incelemesinde ülkemizde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların ya konaklama işletmeleri ya da endüstriyel işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği görülmüş, yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu, uluslararası alan yazında ise bu alandaki kapsamlı çalışmaların yeni yeni başladığı ve giderek gelişme kaydetmekte olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin personel güçlendirme algısına sahip olması

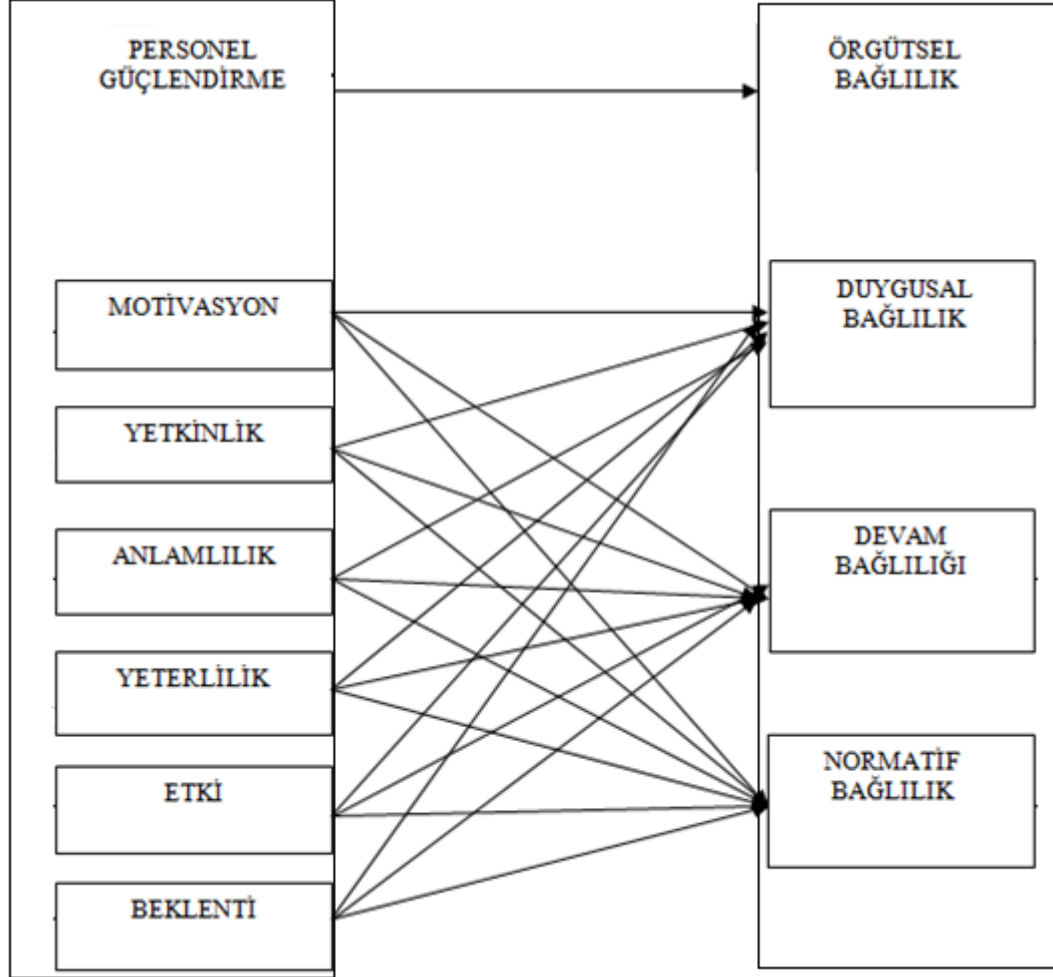
iş tatmini düzeylerini arttırarak, personel açısından işten ayrılma niyetini azaltabilmesi ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesi de konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma bu alanda yapılan kapsamlı çalışmalardan birisi olması açısından ve sektör temsilcilerine, işletme çalışanlarına ve konuyla ilgilenen araştırmacılara sağlayacağı katkılar bakımından önemlidir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışma İstanbul ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde hizmet veren işgörenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma evreninin geniş bir alanı kapsamaması, bu alanın tamamına ulaşmada, maliyet, mesafe ve zaman sorununa neden olacağından araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma verileri tüm işletme alanı araştırmalarında görüldüğü gibi işletmeyi en iyi ifade edebilecek yönetici ve işgörenlerden alınan verilerle sınırlı olup, anket formundaki ifadelerin doğru anlaşıldığı varsayılmaktadır. Anketin uygulandığı işletmelerde işgörelere yöneltilen anket sorularının içinde var olan cinsiyet, yaş, çalıştığı bölüm gibi sorular kimliklerinin tespit edilebilmesine yönelik tedirginlik, veri toplama sürecinin önemli kısıtlarından biridir. Anketlerin yüz yüze uygulanması sahada yapılan çalışmanın öngörülen süreden daha uzun sürmesine neden olmuştur. Anketlerin yüz yüze uygulanması işgörenler ve yöneticiler tarafından “uzun sürecekte yapmayalım”, “çok vaktimiz yok” gibi tepkilerinde alınmasına neden olmuştur. Ayrıca işgörenlerin özellikle örgütsel bağlılık konusunda “kim olduğum anlaşılır mı?” korkusu ile tedirgin olmaları bir zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Anketlerin uygulandığı işletmelere gitmeden önce ulaşarak izin ve randevu alınması da diğer bir zorluk olmuştur. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise verilerin örneklem olarak seçilen yiyecek içecek işletmelerinin işgörenlerinin görüşleri ile sınırlı olması ve araştırma örneklemindeki işletmelerin başarı sebeplerini gizleyebilir veya yanıltıcı bilgiler verebilir olmasıdır. Ayrıca sosyal bilimlerde yaşanan genel kısıtlar bu araştırma için de geçerli olup, verilerin güvenilirliği analize alınan anketlerle sınırlıdır.

3.4. Araştırma Modeli

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan iş görenlerin personel güçlendirme algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu model şekil 9'daki gibidir.



Şekil 9: Araştırma Modeli

Bu model kapsamında geliştirilen ana ve alt araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır.

H₀: Personel güçlendirme değişkeni örgütsel bağlılık değişkenini etkilemez.

H₁: Personel güçlendirme değişkeni örgütsel bağlılık değişkenini etkiler.

- H_{1a}: Personel güçlendirme bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.

- H_{1a1}: Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.
- H_{1a2}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.
- H_{1a3}: Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.
- H_{1a4}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.
- H_{1a5}: Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.
- H_{1a6}: Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.
- H_{1b}: Personel güçlendirme bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1b1}: Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1b2}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1b3}: Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1b4}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1b5}: Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1b6}: Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.
- H_{1c}: Personel güçlendirme bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.
- H_{1c1}: Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.
- H_{1c2}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.
- H_{1c3}: Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.

- H_{1c4}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.
- H_{1c5}: Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.
- H_{1c6}: Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma üç aşamalı olarak yapılmıştır. Birinci aşamada konu ile ilgili alan yazın taranarak, tezin kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. İkinci aşamada elde edilen kuramsal bilgiler ışığında araştırmanın kapsamı, örnekleme ve hipotezleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma sorularına yanıt bulmaya ve hipotezleri test etmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Saha araştırmasında uygulanan anket beşli likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca anket hazırlanırken genel kabul görmüş kurallar dikkate alınmıştır. Yapılan anketle, katılımcıların her bir ifadeye katılıp katılmama dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirmeyi etkileyen ve ölçmeye yarayan 33 ifade yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadeler Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılığa yönelik algıların tespiti için Meyer ve Allen (1994) tarafından hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Bu kısımda ise örgütsel bağlılıkla ilgili olarak 24 ifade yer almaktadır. Son bölümde ise ankete katılımcıların demografik bilgilerini ve işletmedeki durumlarını tespit etmeye yönelik 11 soru yer almaktadır. Öncelikle çalışmanın güvenilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 3 tanesinde çalışan 42 personele 05-14 Eylül 2015 tarihleri arasında pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra hazırlanan anket İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1.sınıf turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde 07 Nisan- 28 Haziran 2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Oluşturulan anket sorularının katılımcılar tarafından rahatça anlaşılabilir ve bilgi vermesini sağlayacak nitelikte sorular olmasına dikkat edilmiştir. Üçüncü aşamada ise edinilen veriler sosyal bilimler

alanında kullanılmakta olan istatistik programı ile analiz edilerek ulaşılan bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

3.6. Araştırma Evreni ve Örneklem Belirlenmesi

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek işletmeleri oluşturmaktadır. 30 Aralık 2016 tarihi itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Türkiye genelinde 416 1. sınıf yiyecek içecek işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 162 tanesi İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Araştırmanın yapılabilmesi için seçilen bölge olarak, söz konusu yiyecek içecek işletme sayısının en fazla olduğu illerden birisi olması, turizm açısından önemli bir yere sahip olması ve araştırmacı açısından zaman ve maliyet kısıtlarının minimum seviyeye indirilebilmesi amacıyla İstanbul ili tercih edilmiştir.

Evren olarak 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerinin seçilme nedeni, bu işletmelerin gelişmiş ve sistemli bir örgüt yapısına sahip olabileceği ayrıca yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerle müşteriler arasında yüz yüze iletişimin gerçekleşmesinden, çalışma saatlerinin diğer endüstrilere göre daha uzun ve esnek oluşundan ve yiyecek içecek işletmelerine yönelik az sayıda çalışma olmasından kaynaklanmaktadır.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2016 Kasım kayıtlarına göre İstanbul ilinde Turizm İşletme Belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmesi sayısı 162'dir. Bu nedenle araştırmanın evrenini 162 tane 1.sınıf yiyecek içecek işletmesi çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma evreninin geniş bir alanı kapsamaması, bu alanın tamamına ulaşmada, maliyet, mesafe ve zaman sorununu ortaya çıkarmakta olduğundan araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Ancak bu işletmelerde çalışan işgören sayısı net olarak bilinmemektedir. Evreni oluşturan sayının net olarak bilinmediği bu tarz durumlarda örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formülden yararlanılabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014:86).

$$N = \frac{t^2 p \cdot q}{d^2}$$

N= örneklem sayısı

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir.

Örnekleme büyüklüğü % 95 güven düzeyinde, % 5 hata payı ve maksimum varyans (p=0,5, q=0,5) durumunda hesaplanacaktır. Bu durumda örnekleme büyüklüğü;

$$n = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 / (0.50)^2$$

$$n = 0,9604 / 0,25$$

$$n = 384 \text{ kişi olarak hesaplanmıştır.}$$

Toplam 420 anket işgörenlere dağıtılmış, bunlardan 408 ankette geri dönüşüm sağlanmış ancak hatalı ve eksik anketler araştırmadan çıkarılarak toplamda 400 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde örneklem içerisine girmeye hazır birimler araştırma içerisine dahil edilir. Örneğin sosyal bilimlerde anket yoluyla yapılan bir çalışmada anket sorularına cevap vermeye hazır bireyin örnekleme dahil edilmesi kolayda örneklemedir. Örneklemenin en büyük avantajı araştırmacıya zaman ve maliyet avantajı sağlamasıdır (Kaya ve diğ., 2013:27)

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerde açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile elde edilen boyutlar/faktörler arasında ön görülen modellerin/hipotezlerin testi için, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özellikler ve diğer sorulara göre bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)'dan +1 (aynı yönde) ve -1 (ters yönde)'e doğru kuvvetlenir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo 1 kullanılabilir.

Tablo 1
Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama

Korelasyon (r)	Yorumu
0,90 - 1 Arası	Çok Yüksek
0,70- 0,89 Arası	Yüksek
0,50- 0,69 Arası	Orta
0,26- 0,49 Arası	Zayıf
0,0- 0,25 Arası	Çok zayıf

Kaynak: Şeref Kalaycı, ‘SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri’ Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2016.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013:249).

Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk, 2002:91-92):

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak,
- Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek,
- Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek,
- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemedikleri; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak,

Çoklu doğrusal regresyon modeli, bağımlı ya da yanıt değişkenindeki toplam değişimi açıklamak için $k > 1$ olmak üzere k tane açıklayıcı değişkenin kullanıldığı regresyon modelidir (Erol, 2010:320).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde açıklayıcı değişken sayısı $k \leq 4$ ise klasik yöntem uygulanır. Çoklu doğrusal regresyon analizinde açıklayıcı değişken sayısı $k \geq 4$ ise adimsal yöntemler uygulanır (Erol, 2010:380).

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup

olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Bağımsız gruplar t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Grupların varyanslarının eşitliği levene testi ile yapılır (Sipahi ve diğ., 2006:118).

İkiden fazla grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine tek yönlü varyans analizi (anova) denir. Bu testin de yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir (Sipahi ve diğ., 2006:124).

3.7.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:395).

Diğer bir ifade ile faktör analizi, “*bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu olan ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir*” (Ural ve Kılıç, 2013:275).

Faktör analizinin dört aşaması vardır:

1. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) ile modelin geçerliliği test edilmelidir. Bartlett testi değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığını göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:403).
2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir (Altunışık ve diğ., 2010:267). Örnekleme yeterliliğini ölçmek için yapılır. Bu test değerinin %60’dan büyük olması gerekir. Küçük çıkarsa faktör analizi uygulanmaz (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:403). Bu değerler için Tablo 2’deki sınıflama getirilmiştir.

Tablo 2
Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Değeri	Yorumu
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Şeref Kalaycı, 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri' Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2016.

3. Üçüncü aşama ise, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir faktör oluşturma yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır (Altunışık ve diğ., 2010:270).

4. Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır. Ölçek geliştirirken faktör yükü en az 50 ve üzeri kabul edilmiştir. Ölçek geliştirilirken maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılmıştır. (Semerci, 2004:5)

Uzman görüşleri ve ön denemelerden sonra ölçek gerçek gruba uygulanmıştır. Bu uygulama sonuçlarına göre faktör analizi yapılmış ve analiz sonucuna göre yapı geçerliği sağlanmış maddeler son ölçekte yer almıştır.

3.7.1.1. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Personel güçlendirme kavramını ölçen iki ölçek soruları tek bir ölçek şeklinde faktör analizine tabi tutulduğundan 6 maddeli Tablo 3'de görülen faktör analizi elde edilmiştir. Faktör analizinde toplamda yer alan 33 maddeden 12 tanesi faktör yüklerinin düşük (<0,50) olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. Kalan 21 maddeden gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizinde elde edilen boyutlar; motivasyon (6 madde), yetkinlik (3 madde), anlamlılık (4 madde), yeterlilik (3 madde), etki (3 madde), beklenti (2 madde) şeklinde adlandırılmıştır.

Personel güçlendirme alt boyutlarından biri olan *motivasyon*, işletmelerde gerçekleştirilen personel güçlendirme faaliyetleri sonucunda katılımın artması ile

işgörenlerin motivasyonları ve yaptıkları işlerine karşı olan olumlu tutumlarının da artmasını ifade eder.. Gelir, güvenlik, terfi, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma, uygun ödüllendirme gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir. İşletme yöneticilerinin personellerine yönelik seçim hakkı veya yetki devri vermesi, personelin gelişimine yönelik eğitimlerin verilmesi, kaynakların kullanımını vermesi ve bilgi paylaşımlarında bulunması işgörenlerin motivasyonunu arttırarak personelin güçlendirmesi sağlanabilecektir. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından **anlamlılık**, yapılan işin amaç ve hedef değeri ile işgörenin inanç ve değeri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Anlamlılık işteki rolün gerektirdiklerinin çalışanın inanç, değer ve davranışlarıyla uyumunu içerir. Anlamlılık, işgörenin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi ya da uyumu ifade etmektedir. İşgörenlerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışmaktadır (Spreitzer 1995: 1443; Lee ve Koh 2001: 686). **Yetkinlik**, işgörenin verilen görevleri yerine getirme konusunda yeterli yetkinliğe ya da kapasiteye sahip olduğuna inanmasını ifade eder (Spreitzer 1995: 1443; Lee ve Koh 2001: 686). Kendi kararını verme, bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir (Çavuş ve Akgemci 2008:237). Başka bir deyişle işgörenler, görevlerini yerine getirirken gerekli yeteneğe ve kapasiteye sahip olarak yetkinlik duygularını geliştirdiklerinde kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Diğer bir alt boyut olan **etki**, işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir (Çavuş ve Akgemci 2008:237). İşgörenin örgütün süreçlerinin sonuçları üzerinde ne derece etki yaptığı ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle, işgörenin yaptığı işle işletmeye değer kattığı, sonuçları etkilediği inancını ifade etmektedir (Spreitzer 1995: 1443). İşgörenler kendilerine daha fazla yetki gerektirebilecek bir görev verilmesi **beklentisi** içerisine girebilir. İşletme yöneticilerinin işgörenlerin işiyle ilgili kendilerine daha fazla yetki verdiklerinde ya da daha fazla yetkiye sahip olabilecekleri bir görev verdiklerinde işgörenler kendilerini daha fazla güçlenmiş hissedebileceklerdir. **Yeterlilik** alt boyutu, İşgörenlerin işleriyle ilgili ya da müşterilerle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, bu sorunları çözmeye işletme yöneticileri tarafından insiyatif kullanma izninin verilmesi ya da müşterilerle yaşanabilecek çeşitli sorunları çözebilecek yeterli eğitime sahip olduğunu hissetmesi olarak ifade edilebilir.

Tablo 3
Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Faktör Ortalama	Cronbach's Alpha
Motivasyon	İşyeri içindeki prosedürler, kurallar ve sistemler müşterilerin veya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlıca karşılamamda bana yardımcı olur.	,776	6,939	%17,90	3,71	0,897
	Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer birimlerin bana yardımcı olacağına inanıyorum.	,752				
	İşyerindeki politika ve prosedür değişikliklerinden haberdar olurum.	,727				
	İşyeri,, çalışanların müşteri hizmetlerini geliştirme çabalarını teşvik eder.	,638				
	Müşteriye mükemmel hizmet sunabilmek için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırız.	,592				
	Üst düzey yönetim davranışları, olağanüstü müşteri hizmetinin işyerinin en önemli önceliği olduğunu gösterir.	,579				
Yetkinlik	Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla sorunlarına çözüm bulma konusunda kullanabileceğim yetkimin sınırlarını biliyorum.	,727	1,964	%11,33	3,84	0,886
	Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla taleplerini karşılamak için yetkimi kullanabilirim.	,678				
	Anında müdahale gerektiren problemlerin sorumluluğunu üstlenebilirim.	,677				
Anlamlılık	İşyerimin nihai amaç ve hedeflerini bilirim.	,844	1,647	%10,58	3,83	0,821
	Müşterilerin ve iş arkadaşlarımla taleplerine cevap vermek işimin önceliğidir.	,648				
	İşimin kontrolü bendedir.	,612				
	Yaptığım iş müşterilere sağladığı fayda açısından önemlidir.	,586				
Yeterlilik	İşimle ilgili sorunları çözmede inisiyatif kullanmama izin verilir.	,747	1,269	%9,575	3,68	0,801
	Sorun oluştuğunda müdahale etme yetkim vardır.	,694				
	Müşterilerin yaşayabileceği çeşitli sorunları çözebilecek eğitime sahibim.	,637				
Etki	İşimi yapabilmek için gereken zaman makul seviyededir.	,755	1,243	%9,458	3,33	,800
	İşleri yapma şeklimizi geliştirecek yeni yollar bulma hususunda cesaretlendirilirim.	,713				
	Müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışırken yaptığım hatalardan dolayı sorun yaşamam.	,635				
Beklentü	Yönetimin işimle ilgili bana daha fazla yetki vermesini isterim.	,883	1,010	%8,147	3,39	,783
	Daha fazla yetkiye sahip olabileceğim bir iş yapmak isterim.	,856				
	Genel			%67,00	3,63	,892

*KMO değeri 0,822 *Bartlett Testi için p=0,00

Personel güçlendirme ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,822 olduğundan veri seti faktör analizine göre “çok iyi” olarak değerlendirilmektedir.

Ölçekte 6 madde ile temsil edilen motivasyon boyutu için açıklanan varyans % 17,908, yetkinlik boyutu açıklayıcılık oranı % 11,333, anlamlılık boyutu açıklayıcılık oranı % 10,585, yeterlilik boyutu açıklayıcılık oranı % 9,575, etki boyutu açıklayıcılık oranı % 9,458 ve beklenti boyutu açıklayıcılık oranı % 8,147 olarak gerçekleşmiştir. Ölçeğin tamamı için açıklayıcılık oranı % 67,006 olarak gerçekleşmiştir.

3.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile her ölçek için ayrı ayrı ölçüm modellerinin anlamlı olup olmadığı AMOS 22.0 paket programı ile araştırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi araştırmacının belirli bir örneklemden derlediği verilerden elde ettiği gizil değişkenin yapısına ilişkin çeşitli hipotezleri test etmek ve bulgularını ana kütlelin tamamına genellemektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:395). Bu gizil yapıları gözlenen değişkenler aracılığı ile incelemeye olanak veren tekniklere verilen genel ada yapısal eşitlik modellemesi denir. Yapısal eşitlik modellemesinde yol diyagramlarında ihtiyaç duyulacak tüm araçları sunan program AMOS (Analysis of Moment Structures)'tur (Yılmaz ve Varol, 2015:29-30). Sonuçlar incelendiğinde ölçüm modellerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Daha sonra tam modelin uygunluğu iyi uyum ölçütleri yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırma için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi değerlendirmesinde ve genel test edilen modellerin uygun olup olmadığına, serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki- Kare (χ^2) değeri (Ki-Kare değeri/Serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi sonucunda karar verilmiştir (Bayram, 2013:71).

Yapısal eşitlik modellemesinde model uyumu için hesaplanan kıkare değeri, örneklem hacminin büyüklüğünden ve değişken sayısından etkilenecek yanlış kararlar vermeye sebep olabileceğinden, bu değer yerine, ($\chi^2/ df.$) ölçütüne bakılarak karar verilir (Jöreskog, Sörbom, 1996:6).

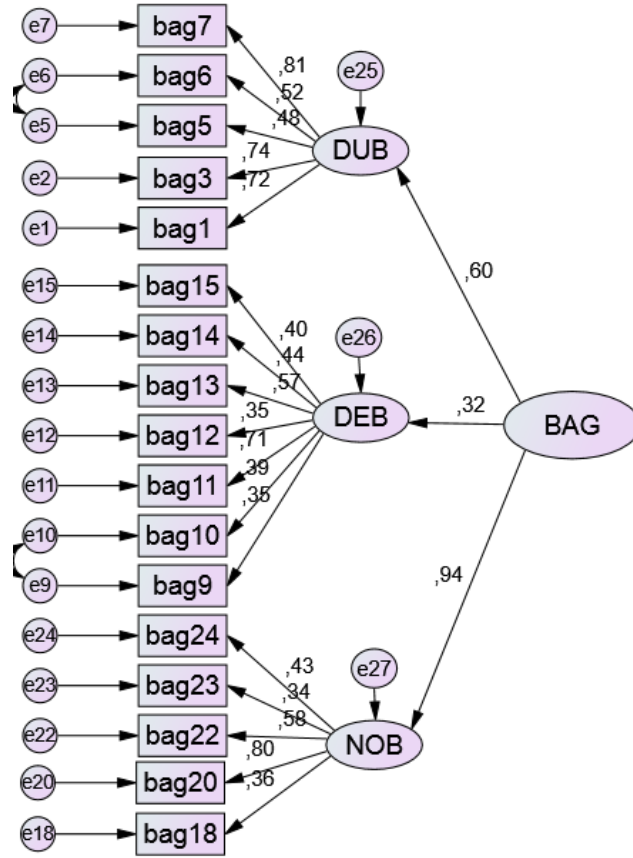
Tablo 4**Standart İyi Uyum Ölçütleri ve Model İçin Hesaplanan Uyum Değerleri**

<i>no</i>	Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
1	x^2	-	-
2	x^2/sd	$0 < x^2/df < 2$	$2 < x^2/sd < 5$
3	RMSEA	$0 < RMSEA$	$0,05 < RMSEA <$
4	GFI	$0,95 < GFI <$	$0,90 < GFI < 0,95$
5	CFI	$0,97 < CFI <$	$0,95 < CFI < 0,97$
6	NFI	$0,95 < NFI <$	$0,90 < NFI < 0,95$
7	SRMR	$0 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR <$

Kaynak: Veysel Yılmaz ve Eray Çelik , “Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014.

24 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği DFA’da 7 madde faktör değerleri ($p > 0,05$) olduğundan analizden çıkarılmıştır. Kalan 17 madde ile yapılan doğrulayıcı faktör analizinde faktör ağırlık değerleri (,34-81) aralığında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri Tablo 4’de görüldüğü gibi X^2 (158,32), x^2/df (1,885) bulunduğu DFA’ nın anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca uyum indeks değerleri GFI (,955), CFI (,958), SRMR (,0594), RMSEA (,047) kabul edilebilir sınırlar dahilinde yer aldığından örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır.



Şekil 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Analizi

3.7.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığına bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007:644). Bu araştırmada, güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Tablo 5'te görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değerinin 0,60 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2016:405).

Tablo 5
Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	Yorumu
$0,80 \leq \alpha < 1,00$ Arası	Yüksek
$0,60 \leq \alpha < 0,80$ Arası	Oldukça güvenilir
$0,40 \leq \alpha < 0,60$ Arası	Güvenilirlik düşük
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir değil

Kaynak: Şeref Kalaycı, 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri' Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2016.

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır (Reuterberg ve Gustafsson, 1992:795).

Tablo 6
Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Ölçek	Madde	Cronbach's Alpha
<i>Duygusal Bağlılık</i>	5	,820
<i>Devam Bağlılığı</i>	7	,609
<i>Normatif Bağlılık</i>	5	,695
Bağlılık Genel	17	,795
<i>Motivasyon</i>	6	,803
<i>Yetkinlik</i>	3	,723
<i>Anlamlılık</i>	3	,598
<i>Yeterlilik</i>	3	,721
<i>Etki</i>	3	,563
<i>Beklenti</i>	2	,710
Personel Güçlendirme Genel	21	,829

Tablo 6'da gösterilen 21 maddeli personel güçlendirme ölçeğinin, tamamından hesaplanan güvenilirlik katsayısı (,829) Tablo 5'te verilen bilgiler doğrultusunda "yüksek güvenilirlik" seviyesinde değerlendirilmektedir.

Alt boyutlarda ise;

- 6 maddeli motivasyon boyutunda (,803) yüksek güvenilirlik düzeyinde, 3 maddeli yetkinlik (,723), 3 maddeli yeterlilik (,721) ve 2 maddeli beklenti (,710)

boyutlarında “oldukça güvenilir” düzeyde 3 maddeli anlamlılık (,598), 3 maddeli etki (,563) boyutlarında ise güvenilirlik düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin tamamında güvenilirlik düzeyi (,829) olduğundan bu güvenilirlik düzeyinin Tablo 5’te yer alan sınıflamaya göre yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

17 maddeli bağlılık ölçeğinin tamamından hesaplanan güvenilirlik katsayısı (,795) Tablo 5’te yer alan sınıflamaya göre “oldukça güvenilir” olarak değerlendirilmektedir.

Alt boyutlarda ise;

- 5 maddeli duygusal bağlılık boyutunda (,820) yüksek güvenilirlik düzeyinde, 7 maddeli devam bağlılığı boyutunda (,609) ve 5 maddeli yeterlilik (,695) Tablo 5’te yer alan sınıflamaya göre “oldukça güvenilir” düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

3.8. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul’da faaliyet gösteren 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlere yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulara yer verilerek araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.8.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların % 83,7’i erkek, % 16,3’ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Bekar olanların % 30,1 evlilerin ise % 69,8 oranında anket çalışmasına katılım sağladığı görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu 21-40 yaş aralığında dağılım göstermiştir. 20 yaş ve altı katılımcıların oranı % 3,3 iken 51 ve daha üstü yaşta olanların oranı ise % 4,8’dir. 41-50 yaş arası katılımcıların oranı % 15,3’tür. İlköğretim ve lise düzeyinde eğitim görmüş katılımcılar diğer eğitim düzeylerine göre daha fazla orandadır. Lisans düzeyinde eğitim görmüş katılımcıların oranı % 8,8, ön lisans düzeyinde eğitim görmüş katılımcıların oranı da % 8,1’dir.

Tablo 7
Katılımcıların Demografik Özellikleri Dağılımı Tablosu

		n	%
Cinsiyet	Erkek	335	84
	Kadın	65	16
	Toplam	400	100
Medeni Durum	Evli	279	70
	Bekar	120	30
	Cevap Yok	1	0
	Toplam	400	100
Yaş Grupları	20 ve altı	13	4
	21-30	140	35
	31-40	166	42
	41-50	61	14
	51 ve üstü	19	5
	Cevap Yok	1	0
	Toplam	400	100
Mezuniyet	İlköğretim	163	41
	Lise	164	41
	Ön lisans	32	8
	Lisans	35	9
	Y.lisans	3	0,50
	Cevap Yok	3	0,50
	Toplam	400	100
Turizm Eğitimi Alma	Evet	81	20
	Hayır	264	66
	Cevap Yok	55	14
	Toplam	400	100
Bölüm	Servis	159	40
	Mutfak	107	27
	Bulaşıkhaneye	29	7
	Satış pazarlama	6	2
	Halkla İlişkiler	12	3
	Muhasebe	10	3
	İnsan Kaynakları	4	1
	Diğer	73	14
	Toplam	400	100
Gelir Düzeyi	1000-1250	5	1
	1251-1500	29	7
	1501-2000	86	22
	2001 ve üstü	258	65
	Cevap Yok	27	5
	Toplam	400	100

Katılımcıların demografik özellikleri dağılımı tablosuna bakıldığında, servis bölümünde çalışanlar % 42,3 ile en fazla orandadır. Mutfak bölümünde çalışanların oranı % 28,5, bulaşıkhanede çalışanlar % 7,7'tir. Daha çok ofis bölümleri olarak nitelendirilebilecek bölümlerde çalışanların toplam oranı % 8,6'dır. Katılımcılardan turizm eğitimi almış olanların oranı % 23,5'tir. Turizm eğitimi almamış olanların oranı ise % 76,5'tir. 2001 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip olan katılımcıların oranı % 68,3'tür. 1501-2000 TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların oranı % 22,8'dir. 1251-1500 TL düzeyinde gelire sahip olan katılımcılar % 7,7 oranında iken daha az gelir düzeyi olan 1000-1250 TL gelir düzeyine sahip katılımcıların oranı % 1,3'tür.

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo 8'de görüldüğü gibi personel güçlendirme ölçeğinde yer alan maddeler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip madde, "Üst düzey yönetim davranışları, olağanüstü müşteri hizmetinin işyerinin en önemli önceliği olduğunu gösterir" maddesidir. Bu durum yönetim kademesinin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde personel tarafından müşteri odaklı olduğu algısını oluşturmuştur. 4 puan üzerinde yer alan bir diğer madde ise "İşimin kontrolü bendedir" maddesi olmuştur. Bu madde personel güçlendirme faaliyetinin bir sonucu olarak işgören yaptığı işin sorumluluğunun ve kontrolünün kendisinde olduğunu hissetmektedir şeklinde ifade edilebilir. En düşük ortalamaya sahip madde ise 2,24 ortalama puanı ile "Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla sorunlarına çözüm bulma konusunda kullanabileceğim yetkimin sınırlarını biliyorum" maddesi olmuştur. Bu durum işgörenin işletme içerisinde alacağı kararlarda hangi yetki sınırları çerçevesinde hareket edebileceğini tam olarak bilmediğini ve dolayısıyla da verdikleri kararlar neticesinde ortaya çıkabilecek olası bir sorumluluk alma durumundan kaçınabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8
Personel Güçlendirme Ölçeği Maddeleri Tanımlayıcı Değerleri

Maddeler	Ortalama	Ss
İşyeri içindeki prosedürler, kurallar ve sistemler müşterilerin veya iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlıca karşılamamda bana yardımcı olur.	3,76	,79
Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer birimlerin bana yardımcı olacağına inanıyorum.	3,62	,81
İşyerindeki politika ve prosedür değişikliklerinden haberdar olurum.	3,66	,73
İşyeri, çalışanların müşteri hizmetlerini geliştirme çabalarını teşvik eder.	3,91	,73
Müşteriye mükemmel hizmet sunabilmek için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırız.	3,56	,71
Üst düzey yönetim davranışları, olağanüstü müşteri hizmetinin işyerinin en önemli önceliği olduğunu gösterir.	4,11	,71
Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla sorunlarına çözüm bulma konusunda kullanabileceğim yetkimin sınırlarını biliyorum.	2,24	,90
Müşterilerin veya iş arkadaşlarımla taleplerini karşılamak için yetkimi kullanabilirim.	3,66	,83
Anında müdahale gerektiren problemlerin sorumluluğunu üstlenebilirim.	3,98	,68
İşyerimin nihai amaç ve hedeflerini bilirim.	3,86	,78
Müşterilerin ve iş arkadaşlarımla taleplerine cevap vermek işimin önceliğidir.	3,86	,71
İşimin kontrolü bendedir.	4,10	,70
Yaptığım iş müşterilere sağladığı fayda açısından önemlidir.	3,56	,81
İşimle ilgili sorunları çözmeye insiyatif kullanmama izin verilir.	3,62	,93
Sorun oluştuğunda müdahale etme yetkim vardır.	3,61	,84
Müşterilerin yaşayabileceği çeşitli sorunları çözebilecek eğitime sahibim.	3,57	,88
İşimi yapabilmek için gereken zaman makul seviyededir.	3,47	,77
İşleri yapma şeklimizi geliştirecek yeni yollar bulma hususunda cesaretlendirilirim.	2,96	1,01
Müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışırken yaptığım hatalardan dolayı sorun yaşamam.	3,46	,92
Yönetimin işimle ilgili bana daha fazla yetki vermesini isterim.	3,32	,89
Daha fazla yetkiye sahip olabileceğim bir iş yapmak isterim.	3,32	,89

Tablo 9’da gösterilen örgütsel bağlılık ölçeği maddeleri içerisinde, 4 puan üzerinde ortalamaya sahip, aynı zamanda en yüksek ortalama puanı olan madde “İnsanların günümüzde çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum” maddesi olmuştur. İşgörenlerin bu hisse sahip olmalarının en önemli nedenlerinden birinin yiyecek içecek sektörünün içinde bulunduğu çalışma koşullarından (personel sayısının azlığı, çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşüklüğü vb sebepler) kaynaklandığı söylenebilir. En düşük ortalama puana sahip olan madde ise, 2,15 ortalama puanı ile “İşyerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.” maddesi olmuştur. Bu durum işgörenin çalıştığı

kuruma ait hissettiği aidiyet duygusunun gelişmişliğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle işgörenin örgütüne duygusal bağlılığının yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir.

Tablo 9
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleri Tanımlayıcı Değerleri

Maddeler	Ortalama	Ss
Kariyerimin kalanını bu işyerinde geçirmekten çok mutlu olurum.	3,67	,91
İşyeri dışındaki insanlarla işyerim hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	2,80	1,05
İşyerinin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	3,82	,93
Bu işyerine bağlı olduğum kadar başka bir işyerine de bağlanabileceğimi düşünürüm.	2,71	,86
İşyerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.	2,15	,96
Bu işyerinde kendimi duygusal olarak bağlı hissetmem.	3,51	1,02
Bu işyeri benim için büyük anlam ifade eder.	3,68	,88
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmem.	3,51	,97
Başka bir iş bulmadan işimi bırakırsam, işsiz kalmaktan korkmam.	2,57	1,12
İstesem bile şimdi işyerimden ayrılmak benim için çok zor olur.	3,18	,97
İşyerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü bundan etkilenir.	3,02	,94
Şu an işyerinde kalmam, bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir gerekliliktir.	2,33	,76
İşyerimden ayrılmam hayatımı çok fazla etkilemez.	2,95	,95
İşyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,00	,99
İşyerini bırakmama nedenlerimden biri de olası iş alternatiflerinin azlığıdır.	2,86	1,00
Bu işyerinden ayrılmamamın başlıca sebeplerinden biri de işyerinin bana sağladığı faydalardır.	3,68	,71
İnsanların günümüzde çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.	4,07	,77
Bir kişinin işyerine her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum.	3,21	1,02
Bir işyerinden diğerine geçmek bana etik dışı olarak görünmüyor.	2,62	,95
Bu işyerinde kalmamın ana sebeplerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden işyerinde kalmak için ahlaki bir zorunluluk duygusu hissederim.	3,29	,84
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsam işyerini bırakmanın doğru bir şey olacağını düşünmem.	2,95	,92
Bana çalıştığım işyerine sadık kalmanın değeri öğretildi.	3,46	,97
İnsanlar kariyerlerinin büyük bir kısmını tek bir işyerinde kalarak geçirdikleri eski zamanlarda her şey daha iyiydi.	3,20	,90
Artık bir işyerinde uzun yıllar kalmanın mantıklı bir şey olduğunu düşünmüyorum.	3,17	,85

3.8.3. İşgörenlerin Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerden faktör analizi ile hesaplanan alt boyutların katılımcıların demografik özelliklerine göre gösterdiği farklılığın tespiti için bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde fark tespit edilen gruplarda farklılığın kaynağı Tukey testiyle araştırılmıştır.

Tablo 10
Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	SD	P
Yetkinlik	Erkek	335	3,878	,58581	2,203	79,784	,030*
	Kadın	65	3,661	,75114			
Devam Bağlılığı	Erkek	335	3,049	,53123	-3,481	398	,001**
	Kadın	65	3,298	,50760			

* $P<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 10'a bakıldığında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerinden cinsiyete göre anlamlı farklılık gösteren ($p<0,05$) devam bağlılığı ve yetkinlik boyutları olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin cinsiyete göre farklılık göstermesi sonucu Gill ve Ganesh'in (2007:289) çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık göstermesi sonucu Güzelbayram'ın (2013: 57), Jena'nın (2015:72), Şentuna'nın (2015:93) çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Diğer tüm boyutlar için olasılık düzeyi $p>0,05$ bulunduğundan istatistiki açıdan cinsiyete göre farklılık gözlenmemiştir.

- Devam bağlılığında erkeklerin katılım ortalaması (3,04), bayanların katılım ortalamasından (3,29) düşük bulunmuştur. Devam bağlılığında bu durumun oluşumu kadınların erkeklere göre daha duygusal davranmaları olarak açıklanabilir. Çünkü kadın işgörenler sorumluluk duygusuyla hareket ederek bulunduğu örgüte vermiş olduğu emeği, örgütte geçirdiği zamanı ve kazandığı statüyü bırakmanın kendisine zarar vereceğini düşünmektedir.
- Yetkinlik boyutundan ise erkeklerin katılım ortalaması (3,87), bayanların katılım ortalamasından (3,66) yüksek bulunmuştur. Ankete katılan erkek işgörenlerin yöneticileri tarafından kendilerine verilen yetki sınırlarının kadın işgörenlere

göre daha net farkında olduklarını, bu yetkileri kullanabildiklerini ve ortaya çıkabilecek sorumlukları daha rahat üstlenebilecekleri şeklinde açıklanabilir.

Tablo 11
Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre T
Testi Tablosu

	Medeni	N	\bar{X}	Ss	T	SD	P
Yeterlilik	Evli	279	3,6380	,55545	-1,943	397	,049*
	Bekar	120	3,7583	,59403			

**P<0,05, **p<0,01*

Tablo 11 incelendiğinde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerinden medeni duruma göre anlamlı farklılık gösteren ($p<0,05$) yeterlilik boyutudur. Personel güçlendirmenin medeni duruma göre farklılık göstermesi sonucu Gill ve Ganesh'in (2007:289) çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılık göstermesi sonucu Jena'nın (2015:72) çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Diğer tüm boyutlar için olasılık düzeyi $p>0,05$ bulunduğundan medeni duruma göre farklılık söz konusu değildir.

- Yeterlilik boyutunda evlilerin katılım ortalaması (3,63), bekârların katılım ortalamasından (3,75) düşük bulunmuştur. Ankete katılan bekâr işgörenlerin işini yapabilme konusunda inisiyatif alma durumu evli personellere göre daha yüksektir. Bu durum bekâr personelin olumsuz bir durumla karşılaşması sonucunda ya da diğer bir ifade ile aldığı inisiyatifin yetki sınırlarını aşması halinde önüne çıkabilecek işini kaybetme riskini evli işgörelere göre daha kolay alabileceğini ifade etmektedir.

Tablo 12
Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre T Testi Tablosu

	Turizm Eğitimi	N	\bar{X}	Ss	T	SD	P
Güçlendirme Genel	Evet	80	3,8064	,44635	3,753	342	,000**
	Hayır	264	3,5995	,42771			
Motivasyon	Evet	81	3,9136	,53367	3,399	343	,001**
	Hayır	264	3,6856	,52630			
Anlamlılık	Evet	81	3,9907	,52358	2,895	343	,004**
	Hayır	264	3,7964	,52997			
Yeterlilik	Evet	81	3,9136	,56218	3,740	343	,000**
	Hayır	264	3,6402	,57966			
Etki	Evet	80	3,6667	,62978	4,485	342	,000**
	Hayır	264	3,3018	,63971			
Bağlılık Genel	Evet	81	3,4321	,45069	2,256	343	,025*
	Hayır	264	3,2985	,47079			
Normatif Bağlılık	Evet	81	3,3802	,61450	2,155	343	,032*
	Hayır	264	3,2129	,61042			

* $P < 0,05$, ** $p < 0,01$

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık faktörlerinden turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlılık göstermeyen ($p > 0,05$) yetkinlik, beklenti, duygusal bağlılık, devam bağlılığı alt boyutları Tablo 12’de verilmiştir. Diğer tüm boyutlarda ise ($p < 0,05$) olduğundan anlamlı farklılık söz konusudur.

- Güçlendirme genel boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,80), almayanların katılım ortalamasından (3,59) yüksek bulunmuştur.
- Motivasyon boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,91), almayanların katılım ortalamasından (3,68) yüksek bulunmuştur.
- Anlamlılık boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,99), almayanların katılım ortalamasından (3,79) yüksek bulunmuştur.
- Yeterlilik boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,91), almayanların katılım ortalamasından (3,64) yüksek bulunmuştur.
- Etki boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,66), almayanların katılım ortalamasından (3,30) yüksek bulunmuştur.

- Bağıllık genel boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,43), almayanların katılım ortalamasından (3,29) yüksek bulunmuştur.
- Normatif bağıllık boyutunda turizm eğitimi alanların ortalaması (3,38), almayanların katılım ortalamasından (3,21) yüksek bulunmuştur.

Tablo 12 incelendiğinde güçlendirme, motivasyon, anlamlılık, yeterlilik, normatif bağıllık ve genel bağıllık boyutlarında turizm eğitimi alan işgörenlerin, turizm eğitimi almayan işgörelere göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bunun sebebi, turizm eğitimi alan işgörenin mesleğini bulunduğu örgütte değil, eğitim hayatından itibaren staj gibi uygulamalarla işini ve işinin içinde bulunduğu sektörü anlama konusunda diğer işgörelerden önde olması olarak açıklanabilir. Diğer bir ifade ile turizm eğitimi almamış olan işgören, turizm eğitimi almış işgörelere nazaran sektörü ve içinde bulunduğu örgütü anlamakta güçlük çekerek, personel güçlendirme uygulamalarını ve örgüte olan bağıllığını daha az seviyede hissedebilir.

Tablo 13

Personel Güçlendirme Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

	Yaş	N	\bar{x}	Ss	F	P
Yetkinlik	20 ve altı	13	3,2821	,65044	5,123	,000**
	21-30	140	3,7643	,61229		
	31-40	166	3,8916	,62411		
	41-50	61	3,9180	,54656		
	51 ve üstü	19	4,1579	,59180		
Anlamlılık	20 ve altı	13	3,3846	,45203	5,287	,000**
	21-30	140	3,7661	,50198		
	31-40	166	3,8539	,48785		
	41-50	61	3,9344	,50806		
	51 ve üstü	19	4,1053	,64181		

**P<0,05, **p<0,01*

Tablo 13'e bakıldığında personel güçlendirme boyutlarının yaş gruplarına farklılık testinde yetkinlik, anlamlılık boyutlarında ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusu olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar için ($p>0,05$) farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağı tukey testiyle analiz edilmiştir. Tukey testi hangi grupların birbirinden farklı olduğunu bulmak için kullanılan ikili karşılaştırma testidir (Durmuş ve diğ., 2013:130). Buna göre;

- Yetkinlik boyutunda 20 yaş ve altı (3,2) grubunun ortalaması 31-40 yaş (3,89) grubu ortalamasından, 41-50 yaş (3,91) ortalamasından, 51 yaş ve üstü (4,15) ortalamasından düşük bulunmuştur.
- Anlamlılık boyutunda 20 yaş ve altı (3,38) grubunun ortalaması 31-40 yaş (3,85) , 41-50 yaş (3,93) ortalamasından, 51 yaş ve üstü (4,10) grubu ortalamasından düşük bulunmuştur. 21-30 yaş grubu ortalaması (3,76) ile 51 üstü yaş grubu ortalamasından (4,10) düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13 incelendiğinde yaş arttıkça yetkinlik ve anlamlılık boyutlarının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu durum örgüt içerisinde hizmet veren işgörenlerin sektör içerisinde tecrübelerinin artmasıyla üst yönetim tarafından uygulanan personel güçlendirmeyi daha net olarak algılayabildikleri ve bu durumda yaptıkları işe yansıdığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 14
Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

	Yaş	N	\bar{x}	Ss	F	P
Bağlılık Genel	20 ve altı	13	3,6769	,29294	6,203	,000**
	21-30	140	3,2281	,45442		
	31-40	166	3,3040	,44486		
	41-50	61	3,3563	,41773		
	51 ve üstü	19	3,6351	,46154		
Duygusal Bağlılık	20 ve altı	13	3,9231	,42062	3,336	,011*
	21-30	140	3,5343	,76410		
	31-40	166	3,6205	,70311		
	41-50	61	3,7148	,66278		
	51 ve üstü	19	4,0842	,67763		
Devam Bağlılığı	20 ve altı	13	3,4308	,50230	2,684	,031*
	21-30	140	3,0029	,52285		
	31-40	166	3,1000	,48530		
	41-50	61	3,1475	,63024		
	51 ve üstü	19	3,2000	,62893		
Normatif Bağlılık	20 ve altı	13	3,6769	,33205	4,932	,001**
	21-30	140	3,1471	,57956		
	31-40	166	3,1916	,59016		
	41-50	61	3,2066	,60329		
	51 ve üstü	19	3,6211	,54932		

* $P < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 14’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık boyutlarının yaş gruplarına farklılık testinde tüm boyutlarda ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılık göstermesi sonucu Güzelbayram’ın (2013:57), Zia’nın (2014:81), Rafiee ve arkadaşlarının (2015:96), Jena’nın (2015:72) çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Farklılığın kaynağı tukey testiyle analiz edilmiştir. Buna göre;

- Bağlılık genel boyutunda 20 yaş ve altı (3,67) grubunun ortalaması ve 21-30 yaş grubunun ortalaması (3,22), 31-40 yaş grubu ortalamasından (3,30), 41-50 ortalamasından (3,35), 51 yaş ve üstü (3,63) ortalamasından düşük bulunmuştur.
- Duygusal bağlılık boyutunda 21-30 yaş grubunun ortalaması (3,53), 41-50 yaş ortalamasından (3,71), 51 yaş ve üstü (4,08) ortalamasından düşük bulunmuştur.
- Devam bağlılığı boyutunda 21-30 yaş grubunun ortalaması (3,00), 20 yaş ve altı ortalamasından (3,43) düşük bulunmuştur.
- Normatif bağlılık boyutunda 20 yaş ve altı (3,67) grubunun ortalaması ve 21-30 yaş grubunun ortalaması (3,14), 31-40 yaş grubu ortalamasından (3,19), 41-50 yaş ortalamasından (3,20) yüksek bulunmuştur. 51 yaş ve üstü grubu ortalaması (3,62), 21-30 yaş grubunun ortalaması (3,14), 31-40 grubu ortalamasından (3,19) yüksek bulunmuştur.

Bağlılık genel boyutu, duygusal bağlılık boyutu, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına bakıldığında 20 yaş ve altı grubun ortalamalarının mesleğe yeni başlamanın vermiş olduğu hissiyatla ve idealist bir yaklaşımla yüksek çıktığı, sonrasında yaş ilerledikçe ve mesleki tecrübe edinilmeye başladıkça yani diğer bir ifade ile 31-40 yaş aralığına gelindiğinde bağlılık düzeylerinin düşüşe geçtiği görülmektedir. Bunun sebebi olarak mesleki tecrübe edinen ve orta yaş grubunda bulunan işgörenin iş değiştirme konusunda mesleğe başlama ve emekliliğe yakın dönemlerine göre risk alma konusunda daha rahat oldukları ya da yapılan işin tatmin derecesinin düşmeye başlaması, yapılan işin monotonlaşması görülebilmektedir. Ancak 51 yaş ve üzerine gelindiğinde gerek emekliliğin bekleniyor olması, gerek yaşın ilerlemiş olması sebebiyle örgütlerin genç işgörenleri tercih etmeleri yeni bir iş bulamama kaygısını ortaya çıkarabileceğinden bağlılık düzeylerinin bu yaş ortalamalarında tekrar yüksek çıkmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 15**Personel Güçlendirme Boyutlarının Gelir Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi**

	Gelir Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	F	P
Güçlendirme Genel	1000-1250	5	3,6444	,74578	19,602	,000**
	1251-1500	29	3,1906	,42262		
	1501-2000	86	3,5052	,42629		
	2001 ve üstü	257	3,7217	,37010		
Motivasyon	1000-1250	5	3,8667	,73974	9,662	,000**
	1251-1500	29	3,2644	,50300		
	1501-2000	86	3,6609	,49669		
	2001 ve üstü	258	3,7694	,48329		
Yetkinlik	1000-1250	5	3,7333	,92496	23,241	,000**
	1251-1500	29	3,2069	,58699		
	1501-2000	86	3,5969	,61382		
	2001 ve üstü	258	3,9961	,55285		
Anlamlılık	1000-1250	5	3,5000	,98425	20,421	,000**
	1251-1500	29	3,3448	,51066		
	1501-2000	86	3,6453	,49921		
	2001 ve üstü	258	3,9467	,44962		
Yeterlilik	1000-1250	5	3,4000	,54772	11,726	,000**
	1251-1500	29	3,1724	,56076		
	1501-2000	86	3,5736	,59989		
	2001 ve üstü	258	3,7584	,52001		
Etki	1000-1250	5	3,8667	,76739	3,013	,030*
	1251-1500	29	3,1034	,63059		
	1501-2000	86	3,2984	,54119		
	2001 ve üstü	257	3,3787	,64759		
Beklenti	1000-1250	5	3,5000	1,11803	3,779	,011*
	1251-1500	29	3,0517	,85924		
	1501-2000	86	3,2558	,69343		
	2001 ve üstü	258	3,4767	,78869		

* $P < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 15’te gösterilen personel güçlendirme boyutlarının, gelir gruplarına farklılık testinde tüm boyutlarda ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağı tukey testiyle analiz edilmiştir. Buna göre;

- Güçlendirme genel boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,19), 1501-2000 grubu ortalamasından (3,50) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,70) düşük bulunmuştur. 1501-2000 gelir grubu ortalaması (3,50), 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,70) düşük bulunmuştur.
- Motivasyon boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,26), 1501-2000 grubu ortalamasından (3,66) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,76) düşük bulunmuştur.
- Yetkinlik boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,20), 1501-2000 grubu ortalamasından (3,59) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,99) düşük bulunmuştur. Ayrıca 1501-2000 grubu ortalaması (3,59) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,99) düşük bulunmuştur.
- Anlamlılık boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,34), 1501-2000 grubu ortalamasından (3,64) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,94) düşük bulunmuştur. Ayrıca 1501-2000 grubu ortalaması (3,64) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,94) düşük bulunmuştur.
- Yeterlilik boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,17), 1501-2000 grubu ortalamasından (3,57) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,75) düşük bulunmuştur. Ayrıca 1501-2000 grubu ortalaması (3,57) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,75) düşük bulunmuştur.
- Etki boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,10), 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,37) düşük bulunmuştur.
- Beklenti boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,05), 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,47) düşük bulunmuştur.

Güçlendirme genel boyutu, motivasyon boyutu, yetkinlik boyutu, anlamlılık boyutu, yeterlilik boyutu, etki boyutu ve beklenti boyutu incelendiğinde gelir düzeyindeki artışın personel güçlendirme algı düzeyini artırdığı görülmektedir. Ayrıca gelir düzeyinin düşük olduğu durumlarda da personel güçlendirme boyutlarının düşük olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde işgörenin sahip olduğu statü, aldığı terfi ya da

yetkilendirme durumunun ekonomik kazancı da beraberinde getirip gelir düzeyini artırması, işgören üzerinde güçlendirme algısının da artışına neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt içerisinde hizmet veren işgörenlerin gelir düzeyi ile personel güçlendirme algısının doğru orantılı olarak değişim gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 16
Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Gelir Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

	Gelir Düzeyi	N	\bar{x}	Ss	F	P
Bağlılık Genel	1000-1250	5	3,4800	,45558	2,933	,033*
	1251-1500	29	3,1034	,50351		
	1501-2000	86	3,2752	,49009		
	2001 ve üstü	258	3,3429	,42608		
Duygusal Bağlılık	1000-1250	5	3,5600	,66933	10,319	,000**
	1251-1500	29	3,0828	,75879		
	1501-2000	86	3,4721	,75267		
	2001 ve üstü	258	3,7558	,66653		

* $P < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 16'daki örgütsel bağlılık boyutlarının gelir gruplarına farklılık testinde genel bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarında ($p < 0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağı Tukey testiyle analiz edilmiştir. Buna göre;

- Bağlılık genel boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,10), 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,34) düşük bulunmuştur.
- Duygusal bağlılık boyutunda 1251-1500 grubu ortalaması (3,08), 1501-2000 grubu ortalamasından (3,47) ve 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,75) düşük bulunmuştur. Ayrıca 1501-2000 grubu ortalaması (3,47), 2001 ve üstü grubu ortalamasından (3,75) düşük bulunmuştur.

Bağlılık genel boyutu ve duygusal bağlılık boyutu incelendiğinde gelir düzeyinin düşmesi bağlılığı olumsuz yönde etkileyip düşürürken, gelir düzeyinin artması doğru orantılı olarak bağlılığı artırmaktadır. İşgörenin bağlı olduğu örgüte vermiş olduğu emek, harcadığı zaman, aldığı terfi ya da mevcut statüsü gibi sebepler duygusal bağlılığına yol açarken gelir artışı da yine olumlu etki ederek bağlılığı daha da güçlü

hale getirmektedir. Çünkü işgören bu durum çerçevesinde elindeki imkânları bırakıp farklı iş arayışı içine girmek istememektedir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 17
Personel Güçlendirme Boyutlarının Eğitim Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

	Eğitim	N	\bar{x}	Ss	F	P
Güçlendirme Genel	İlköğretim	163	3,5876	,44690	6,487	,000**
	Lise	164	3,6317	,38157		
	Ön lisans	32	3,5354	,36132		
	Lisans	35	3,9508	,45380		
	Y.lisans	3	3,3102	,48914		
Motivasyon	İlköğretim	163	3,6646	,50951	7,192	,000**
	Lise	164	3,6860	,49414		
	Ön lisans	32	3,6146	,40035		
	Lisans	35	4,1429	,60653		
	Y.lisans	3	3,7778	,09623		
Yetkinlik	İlköğretim	163	3,7301	,64952	4,321	,002**
	Lise	164	3,9024	,58027		
	Ön lisans	32	3,7813	,55267		
	Lisans	35	4,1619	,60699		
	Y.lisans	3	3,6667	,57735		
Anlamlılık	İlköğretim	163	3,7822	,53370	6,277	,000**
	Lise	164	3,8247	,47254		
	Ön lisans	32	3,7422	,39901		
	Lisans	35	4,2143	,53941		
	Y.lisans	3	3,4167	,72169		
Yeterlilik	İlköğretim	163	3,6196	,57003	6,996	,000**
	Lise	164	3,6524	,52002		
	Ön lisans	32	3,6146	,50168		
	Lisans	35	4,1429	,65821		
	Y.lisans	3	3,4444	,19245		
Etki	İlköğretim	163	3,3640	,62285	6,649	,000**
	Lise	164	3,2398	,64330		
	Ön lisans	32	3,2043	,50682		
	Lisans	35	3,8000	,62727		
	Y.lisans	3	2,8889	,38490		

* $P < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 17’de gösterilen personel güçlendirme boyutlarının eğitim gruplarına farklılık testinde, beklenti boyutu hariç tüm boyutlarda ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusudur. Personel güçlendirmenin eğitime göre farklılık göstermesi sonucu Verhulst ve Boks’un (2014:99) çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Örgütsel bağlılığın eğitime göre farklılık göstermesi sonucu Güzelbayram’ın (2013: 57), çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Farklılığın kaynağı tukey testiyle analiz edilmiştir. Buna göre;

- Güçlendirme genel boyutunda ön lisans grubu ortalaması (3,53), lise grubu ortalamasından (3,63) ve lisans grubu ortalamasından (3,95) düşük bulunmuştur. İlköğretim grubu ortalaması (3,58), lisans grubu ortalamasından (3,95) düşük bulunmuştur. Anlamlılık boyutunda yine aynı şekilde ön lisans grubu ortalaması (3,74), lisans grubu ortalamasından (4,21) ve lise grubu ortalamasından (3,82) düşük bulunmuştur. Ön lisans grubunun güçlendirme genel boyutu ve anlamlılık boyutunda lise grubuna göre düşük çıkmasının sebebi, lise mezunlarının sektöre daha erken giriş yapması neticesinde kazandıkları bilgi birikimi ve tecrübe olarak açıklanabilirken, ön lisans grubu ile lisans grubu arasındaki farklılık eğitim seviyesinin artmasıyla doğru orantılı olarak artan personel güçlendirme algısı olarak ifade edilebilir. İlköğretim grubu ile lisans grubunun güçlendirme algısı arasındaki farklılık ise eğitim düzeyinin artması ve lisans grubunda yer alan işgörenlerin yönetim kademesinde yer alarak işletmenin karar mekanizmasına etki edebilmesi olarak açıklanabilir.
- Motivasyon boyutunda ön lisans grubu ortalaması (3,61), lisans grubu ortalamasından (4,14) düşük bulunmuştur. Ön lisans grubu ile lisans grubunun güçlendirme algısı arasındaki farklılık, ön lisans mezunu işgörenlerin örgüt içerisinde genel anlamda ara elaman olarak nitelendirilen pozisyonlarda görev alması, lisans mezunlarının ise orta ve üst düzey yönetim kademesinde yer alması şeklinde yorumlanabilir.
- Yetkinlik boyutunda ilköğretim grubu ortalaması (3,73), lisans grubu ortalamasından (4,16) ve lise grubu ortalamasından (3,90), düşük bulunmuştur. İlköğretim grubunda yer alan işgörenin lisans grubunda ve ön lisans grubunda yer alan işgörene göre güçlendirme algısının farklı olmasının sebebi ilköğretim grubunda yer alan işgörenin diğer iki grupta yer alan işgörene göre yetki konusunda kısıtlandırılması olarak yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile ilköğretim

mezunu işgören örgütte alt pozisyonlarda görev aldığından ya da alacağından yetkilendirme orta ve üst düzey yöneticilere verileceğinden güçlendirme algısı düşük olacaktır.

- Yeterlilik boyutunda ön lisans grubu ortalaması (3,61), lisans grubu ortalamasından (4,21) düşük bulunmuştur. Ön lisans grubunun güçlendirme algısının lisans grubuna göre farklı çıkmasının nedeni olarak lisans mezunu işgörenin inisiyatif alma konusunda ön lisans grubuna göre daha esnek olması ve örgüt içerisinde farklı pozisyonlarda görev alması olarak ifade edilebilir. Ayrıca ilköğretim grubu ortalaması (3,61), lisans grubu ortalamasından (4,21) düşük bulunmuştur. İlköğretim grubunun lisans grubuna göre yeterlilik boyutunda düşük ortalamaya sahip olması, ön lisans grubunda olduğu gibi inisiyatif alma, sorun çözme gibi konularda üstlerine bağlı olarak hareket etmek zorunda kalması ve eğitim seviyesinin düşük olmasından kaynaklanabilmektedir.
- Etki boyutunda ön lisans grubu ortalaması (3,20), lisans grubu ortalamasından (3,80) düşük bulunmuştur. Ayrıca lise grubu ortalaması (3,23), lisans grubu ortalamasından (3,80) düşük bulunmuştur. Ön lisans ve lise mezunu işgörenin etki boyutunda lisans mezunu işgörene göre daha düşük ortalamaya sahip olması, lisans mezunu işgörenlerin örgüt içerisinde işini yaparken kendi kararlarını uygulayabilmek açısından daha rahat olmasından kaynaklanabilmektedir.

Tablo 18
Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans
Analizi Testi

	Eğitim	N	\bar{x}	Ss	F	P
Bağlılık Genel	İlköğretim	163	3,3031	,41621	3,387	,010*
	Lise	164	3,3033	,46219		
	Ön lisans	32	3,1812	,38734		
	Lisans	35	3,5543	,53913		
	Y.lisans	3	3,1333	,80829		
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	163	3,5607	,69562	3,291	,011*
	Lise	164	3,6732	,68999		
	Ön lisans	32	3,6000	,63449		
	Lisans	35	3,9314	,86629		
	Y.lisans	3	2,7333	1,61658		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	163	3,1043	,53718	4,770	,001**
	Lise	164	3,0195	,49101		
	Ön lisans	32	3,0000	,56340		
	Lisans	35	3,4343	,58508		
	Y.lisans	3	3,0000	,69282		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	163	3,2442	,58332	2,413	,049*
	Lise	164	3,2171	,60809		
	Ön lisans	32	2,9438	,55238		
	Lisans	35	3,2971	,56438		
	Y.lisans	3	3,6667	,11547		

***P<0,05, **p<0,01**

Tablo 18 incelendiğinde örgütsel bağlılık boyutlarının gelir gruplarına farklılık testinde tüm bağlılık boyutlarında ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağı Tukey testiyle analiz edilmiştir. Buna göre;

- Bağlılık genel boyutunda ön lisans grubu ortalaması (3,18), lisans grubu ortalamasından (3,55) düşük bulunmuştur. Devam bağlılığı boyutunda ön lisans grubu ortalaması (3,00), lisans grubu ortalamasından (3,43) düşük bulunmuştur. Bağlılık genel boyutunda ve devam bağlılığı boyutunda lisans mezunu işgörenlerin bağlılık düzeyleri, ön lisans mezunu işgörelere nazaran daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi olarak uzun yıllar alınan eğitimin ardından belirli bilgi birikimine sahip olup örgüt içerisinde yönetim kademesinde yer bulan işgören emeğini, statüsünü bırakıp gitmek istemeyecektir şeklinde yorumlanabilir.

- Duygusal bağıllık boyutunda ilköğretim grubu ortalaması (3,56), lisans grubu ortalamasından (3,93) düşük bulunmuştur. Bu boyut içerisinde yapılan analize bakıldığında lisans mezunu işgörenlerin ilköğretim mezunu işgörelere göre bağıllığı daha yüksektir. Çıkan farklılığın sebebi olarak ilköğretim mezunu işgörenlerin eğitim durumları gereği edindikleri özel bir meslek olmaması halinde her türlü sektörde iş bulabilmeleri örgütsel bağıllıklarının düşmesine zemin hazırlayabilir olarak yorumlanabilir.
- Normatif bağıllık boyutunda ön lisans grubu ortalaması (2,94), lisans grubu ortalamasından (3,29) ve ilköğretim grubu ortalamasından (3,24) düşük bulunmuştur. Ön lisans mezunu işgörenlerin lisans mezunu ve ilköğretim mezunu işgörelere göre bağıllığının düşük olmasının sebebi, ilköğretim mezunu işgörenlerin sektöre erken başlayarak edindikleri tecrübeler örgüt içerisinde kalma eğilimini ve örgüte duyulan sadakati artırırken, ön lisans mezunlarının mesleki eğitimlerini örgüt içerisinde tamamlamaya çalışması, sektörü ve yaptıkları işleri yeni öğrenmeleri durumun olumsuzlaşmasına yani diğer bir ifade ile örgütsel bağıllığın düşük çıkmasına neden olabilecektir.

3.8.4. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağıllık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi

Tablo 19’da görülen pearson korelasyon analizine göre personel güçlendirme ölçeği ile örgütsel bağıllık alt boyutları arasında genel olarak pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur. Bağıllık ölçeği toplam puanı ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti (,06) boyutu hariç tüm boyutlarda pozitif anlamlı ilişki söz konusudur. Bağıllık ölçeğinin genel puanını ile personel güçlendirme boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler; motivasyon (,40**), yetkinlik (,26**), anlamlılık (,36**), yeterlilik (,41**), etki (,33**) şeklindedir.

Tablo 19**Personel Güçlendirme ve Bağlılık Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi**

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Motivasyon	1										
2	Yetkinlik	,52**	1									
3	Anlamlılık	,72**	,58**	1								
4	Yeterlilik	,83**	,47**	,61**	1							
5	Etki	,54**	,24**	,39**	,55**	1						
6	Beklenti	,18**	,25**	,15**	,13*	,08	1					
7	Güç Genel	,85**	,71**	,77**	,81**	,65**	,49**	1				
8	Duygusal	,41**	,34**	,41**	,40**	,24**	,08	,42**	1			
9	Devam	,07	,07	,11*	,10*	,12*	-,01	,10*	,29**	1		
10	Normatif	,37**	,12*	,23**	,37**	,36**	,06	,35**	,34**	,28**	1	
11	Bağlılık	,40**	,26**	,36**	,41**	,33**	,06	,41**	,79**	,67**	,73**	1

** p<0,01, * p<0,05

- Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ($,41^{**}$) ve anlamlı ($p<0,01$) ilişki bulunmuştur. Yiyecek içecek işletmelerinde personel güçlendirme faaliyetleri artırıldığında işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de artış gösterecektir. Bu sonuç, Gazzoli, ve diğ., (2012:19), Jose ve Mampilly (2015:241), Armache (2013:23), Meng ve Han (2014:233), Giderler (2015:83), Taşlıyan, ve diğ., (2015:328), yapmış oldukları çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.
- Duygusal bağlılık boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti ($,08$) boyutu hariç tüm boyutlarda pozitif anlamlı ilişki söz konusudur. Duygusal bağlılık boyutu ile personel güçlendirme boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler; motivasyon ($,41^{**}$), yetkinlik ($,34^{**}$), anlamlılık ($,41^{**}$), yeterlilik ($,40^{**}$), etki ($,24^{**}$) şeklindedir. Bulunan pozitif anlamlı ilişki personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi durumunda duygusal bağlılık boyutunda da artış sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir.
- Devam bağlılığı boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti ($-,01$), motivasyon ($,07$), yetkinlik ($,07$) boyutları hariç diğer boyutlarda pozitif anlamlı ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı boyutu ile personel güçlendirme boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler; anlamlılık ($,11^*$), yeterlilik ($,10^*$), etki ($,12^*$) şeklindedir. Örgüt içerisinde uygulanan personel güçlendirme

faaliyetlerinden anlamlılık, yeterlilik ve etki boyutlarının artırılması, devam bağlılığını artıracaktır.

- Normatif bağlılık boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti (,08) boyutu hariç tüm boyutlarda pozitif anlamlı ilişki söz konusudur. Normatif bağlılık boyutu ile personel güçlendirme boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler; motivasyon (,37**), yetkinlik (,12*), anlamlılık (,23**), yeterlilik (,37**), etki (,36**) şeklindedir. Personel güçlendirme boyutlarından beklenti dışındaki tüm boyutlardaki artış doru orantılı olarak normatif bağlılığı artırmaktadır.

3.8.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Araştırmada temel olarak incelenen hipotezlerin ve alt hipotezlerin incelenmesi için basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizlerinde bir stepwise regresyon analizi modeli olan Backward yöntemi tercih edilmiştir.

3.8.5.1. Duygusal Bağlılık Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması

Duygusal bağlılık değişkeninin personel güçlendirme faktörleri tarafından nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi için öncelikle basit regresyon uygulanmıştır. Aşağıda personel güçlendirme faktörlerinin tekil olarak duygusal bağlılık değişkenini nasıl etkilediğini ortaya koyan regresyon analizi belirlilik katsayıları ile birlikte verilmiştir.

Tablo 20

Duygusal Bağlılık Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R ²
Motivasyon	,566	,064	,411	8,839	,000**	% 16,9
Yetkinlik	,396	,056	,341	7,104	,000**	% 11,6
Anlamlılık	,584	,065	,416	8,955	,000**	% 17,3
Yeterlilik	,509	,059	,405	8,682	,000**	% 16,2
Etki	,274	,056	,244	4,928	,000**	% 6
Beklenti	,073	,046	,081	1,600	,110	-
Güç. Genel	,719	,078	,427	9,234	,000**	% 18,2

** p<0,01, * p<0,05

Tablo 20'ye bakıldığında duygusal bağlılık değişkenini etkileyen personel güçlendirme faktörlerinden sadece beklenti değişkeninin etkisi anlamsız, diğer tüm modeller anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Açıklayıcılık oranlarına göre duygusal bağlılığı en fazla etkileyen değişken personel güçlendirme (% 18,2) toplam değişkenidir. Alt boyutlarda ise en çok etkili olan (% 17,3) oranı ile anlamlılık değişkenidir. Daha sonra ise sırasıyla, motivasyon (%16,9), yeterlilik (% 16,2), yetkinlik (% 11,6), etki (% 6) değişkenleri gelmektedir. Etkili olan bu değişkenlerin tümünde regresyon katsayıları pozitif olduğundan personel güçlendirme faktörlerinin değerleri yükselirse duygusal bağlılık boyutu puanının da yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 21

Duygusal Bağlılık Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R ²
Yetkinlik	,124	,066	,106	1,866	,048*	%21,7
Anlamlılık	,308	,089	,219	3,457	,001**	
Yeterlilik	,278	,073	,221	3,781	,000**	

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Basit regresyon analizinde ortaya konan modellerin aksine çoklu regresyonda tek bir model üzerinden duygusal bağlılık açıklanmaya çalışılmaktadır. Çoklu regresyonda duygusal bağlılık üzerinde etkili olan değişkenlerden motivasyon ve etki değişkenleri dışında kalan değişkenlerin bu modelde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yetkinlik, anlamlılık ve yeterlilik faktörlerinin etkisi ile duygusal bağlılığın %21,7 oranında açıklanabildiği Tablo 21'de ortaya konmuştur.

3.8.5.2. Devam Bağlılığı Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması

Devam bağlılığı değişkeninin personel güçlendirme faktörleri tarafından nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi için öncelikle basit regresyon yapılmıştır. Aşağıda personel güçlendirme faktörlerinin tekil olarak devam bağlılığı değişkenini nasıl etkilediğini ortaya koyan regresyon analizi belirlilik katsayıları ile birlikte sunulmuştur.

Tablo 22

Devam Bağlılığı Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R²
Motivasyon	,073	,052	,071	1,391	,165	-
Yetkinlik	,068	,044	,078	1,534	,126	%1,6
Anlamlılık	,123	,053	,117	2,306	,022*	%1,4
Yeterlilik	,094	,048	,100	1,975	,049*	%1,0
Etki	,106	,043	,126	2,489	,013*	%1,6
Beklenti	-,010	,034	-,014	-,277	,782	-
Güç. Genel	,133	,064	,106	2,078	,038*	%1,1

** p<0,01, * p<0,05

Tablo 22'ye bakıldığında devam bağlılığı değişkenini etkileyen personel güçlendirme faktörlerinden sadece beklenti ve motivasyon değişkenlerinin etkisi anlamsız diğer tüm boyutlarla ilgili modellerin ise anlamlı olduğu anlaşılmıştır (p<0,05).

Devam bağlılığını personel güçlendirme toplam değişkeni tarafından (%1,1) oranında açıklanmaktadır. Alt boyutlarda ise en çok etkili olan (%1,6) oranı ile yetkinlik ve etki değişkenleridir. Daha sonra ise sırasıyla, anlamlılık (%1,4), yeterlilik (%1,0) değişkenleri gelmektedir. Etkili olan bu değişkenlerin tümünde regresyon katsayıları pozitif olduğundan personel güçlendirme faktörlerinin değerleri yükselirse devam bağlılığı boyutu puanının da yükseleceği görülmektedir.

Tablo 23

Devam Bağlılığı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R²
Yetkinlik	,106	,043	,126	2,489	,013*	%1,6

** p<0,01, * p<0,05

Basit regresyon analizinde ortaya konan modellerin aksine çoklu regresyonda tek bir model üzerinden devam bağlılığı açıklanmaya çalışılmaktadır. Çoklu regresyonda devam bağlılık üzerinde etkili olan sadece yetkinlik değişkeninin etkili olduğu anlaşılmıştır. Devam bağlılığı değişkeninin bu modelle %1,6 oranında açıklanabildiği ortaya konmuştur.

3.8.5.3. Normatif Bağlılık Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması

Normatif bağlılık değişkeninin personel güçlendirme faktörleri tarafından nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi için öncelikle basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirme faktörlerinin tekil olarak normatif bağlılık değişkenini nasıl etkilediğini ortaya koyan regresyon analizi belirlilik katsayıları ile birlikte aşağıda Tablo 24’te özetlenmiştir.

Tablo 24

Normatif Bağlılık Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R ²
Motivasyon	,422	,054	,372	7,857	,000**	%13,8
Yetkinlik	,117	,048	,122	2,407	,017*	%1,6
Anlamlılık	,275	,057	,237	4,787	,000**	%5,6
Yeterlilik	,392	,049	,379	8,016	,000**	%14,3
Etki	,339	,044	,367	7,714	,000**	%13,4
Beklenti	,049	,038	,067	1,308	,192	-
Güç. Genel	,486	,066	,350	7,306	,000**	%12,2

** p<0,01, * p<0,05

Normatif bağlılık değişkenini etkileyen personel güçlendirme faktörlerinden sadece beklenti değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamsız diğer tüm boyutlarla ilgili modellerin ise anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (p<0,05).

Normatif bağlılık personel güçlendirme toplam değişkeni tarafından (%12,2) oranında açıklanmaktadır. Alt boyutlarda ise en çok etkili olan (%14,3) oranı ile yeterlilik boyutudur. Daha sonra ise sırasıyla, motivasyon (%13,8), etki (%13,4), anlamlılık (%5,6) ve yetkinlik (1,6) değişkenleri gelmektedir. Etkili olan bu değişkenlerin tümünde regresyon katsayıları pozitif olduğundan personel güçlendirme faktörlerinin değerleri yükselirse normatif bağlılığı boyutu puanının da yükseleceği açıktır.

Tablo 25**Normatif Bağlılık Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R ²
Motivasyon	,193	,100	,171	1,929	,043*	%19,0
Yetkinlik	-,092	,052	-,096	-1,762	,049*	
Yeterlilik	,174	,090	,168	1,937	,050*	
Etki	,188	,052	,203	3,587	,000**	

** p<0,01, * p<0,05

Basit regresyon analizinde ortaya konan modellerin aksine çoklu regresyonda tek bir model üzerinden normatif bağlılık açıklanmaya çalışılmaktadır. Çoklu regresyonda normatif bağlılık üzerinde etkili olan değişkenlerden anlamlılık ve yetkinlik değişkenleri dışında kalan değişkenlerin bu modelde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyon, yetkinlik ve yeterlilik faktörlerinin etkisi ile normatif bağlılığın %19,0 oranında açıklanabildiği Tablo 25'te ortaya konmuştur.

3.8.5.4. Bağlılık Genel Değişkeninin Personel Güçlendirme Alt Boyutları Tarafından Açıklanması

Toplam bağlılık değişkeninin personel güçlendirme faktörleri tarafından nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi için öncelikle basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirme faktörlerinin tekil olarak bağlılık genel değişkenini nasıl etkilediğini ortaya koyan regresyon analizi belirlilik katsayıları ile birlikte aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 26**Genel Bağlılık Değişkeni İçin Basit Regresyon Katsayıları Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R ²
Motivasyon	,354	,041	,406	8,711	,000**	%16,5
Yetkinlik	,193	,036	,263	5,349	,000**	%6,9
Anlamlılık	,327	,042	,368	7,760	,000**	%13,6
Yeterlilik	,332	,037	,417	9,002	,000**	%17,4
Etki	,240	,034	,338	7,020	,000**	%11,4
Beklenti	,038	,029	,066	1,301	,194	-
Güç. Genel	,446	,049	,418	9,016	,000**	%17,5

** p<0,01, * p<0,05

Toplam bağıllık değişkenini etkileyen personel güçlendirme faktörlerinden sadece beklenti değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamsız diğer tüm boyutlarla ilgili modellerin ise anlamlı olduğu tablo 26'da ortaya konmuştur ($p < 0,05$). Genel bağıllık personel güçlendirme toplam değişkeni tarafından (%17,5) oranında açıklanmaktadır. Alt boyutlarda ise en çok etkili olan (%17,4) oranı ile yeterlilik boyutudur. Daha sonra ise sırasıyla, motivasyon (%16,5), anlamlılık (%13,6), etki (%11,4), ve yetkinlik (%6,9) değişkenleri gelmektedir. Etkili olan bu değişkenlerin tümünde regresyon katsayıları pozitif olduğundan personel güçlendirme faktörlerinin değerleri yükselirse genel bağıllık boyutu puanının da artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 27

Genel Bağıllık Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı B	Std. Hata	Standart B	t	p	R^2
Anlamlılık	,149	,051	,167	2,892	,004	%20,7
Yeterlilik	,188	,051	,237	3,694	,000	
Etki	,099	,039	,140	2,532	,012	

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Basit regresyon analizinde ortaya konan modellere karşın çoklu regresyonda tek bir model üzerinden genel bağıllığı açıklanmaya çalışılmaktadır. Çoklu regresyonda genel bağıllık üzerinde etkili olan anlamlılık, yeterlilik ve etki değişkenleridir. Genel bağıllık değişkeni bu modelle %20,7 oranında açıklanabildiği ortaya konmuştur.

Yapılan analizler sonucunda, hipotezlerin kabul ve ret durumu aşağıdaki gibidir:

“H1: Personel güçlendirme değişkeni örgütsel bağıllık değişkenini etkiler” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu ($,41^{**}$), regresyon analizinde ($p < 0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%17,5) bulunduğundan kabul edilmiştir.

- *“H_{1a}: Personel güçlendirme değişkeni bağıllık alt boyutu olan duygusal bağıllığı etkiler”* hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu ($,42^{**}$), regresyon analizinde ($p < 0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%18,2) bulunduğundan kabul edilmiştir.

- “*H_{1a1}: Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.41**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%16,9) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1a2}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.34**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%11,6) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1a3}: Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.41**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%17,3) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1a4}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.40**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%16,2) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1a5}: Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan Duygusal bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.24**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%6) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1a6}: Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.008), regresyon analizinde ($p>0,05$) ve açıklayıcılık oranı (% 0) bulunduğundan reddedilmiştir.
- “*H_{1b}: Personel güçlendirme değişkeni bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.10*), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%1,1) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1b1}: Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (.07), regresyon analizinde ($p>0,05$) ve açıklayıcılık oranı (% 0) bulunduğundan reddedilmiştir.

- “*H_{1b2}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,07), regresyon analizinde ($p>0,05$) ve açıklayıcılık oranı (% 1,6) bulunduğundan reddedilmiştir.
- “*H_{1b3}: Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,11*), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%1,4) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1b4}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,10**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%1,0) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1b5}: Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,12**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%1,6) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1b6}: Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,01), regresyon analizinde ($p>0,05$) ve açıklayıcılık oranı (% 0) bulunduğundan reddedilmiştir.
- “*H_{1c}: Personel güçlendirme alt boyutları bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,35**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%12,2) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1c1}: Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,37**), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%13,8) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “*H_{1c2}: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu (,12*), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%1,6) bulunduğundan kabul edilmiştir.

- “ H_{1c3} : *Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu ($.23^{**}$), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%5,6) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “ H_{1c4} : *Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu ($.37^{**}$), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%14,3) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “ H_{1c5} : *Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu ($.36^{**}$), regresyon analizinde ($p<0,05$) ve açıklayıcılık oranı (%13,4) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “ H_{1c6} : *Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucu ($.06$), regresyon analizinde ($p>0,05$) ve açıklayıcılık oranı (% 0) bulunduğundan reddedilmiştir.

Yukarıda açıklamaları verilen hipotezlerin kabul/red durumları aşağıda tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 28
Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

Hipotez	Açıklama	Kabul / Ret	Anlamlılık Düzeyi
H1	Personel güçlendirme değişkeni örgütsel bağlılık değişkenini etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a}	Personel güçlendirme değişkeni bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a1}	Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a2}	Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a3}	Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a4}	Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a5}	Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan Duygusal bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1a6}	Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı etkiler.	Ret	p>0,05
H _{1b}	Personel güçlendirme değişkeni bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1b1}	Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Ret	p>0,05
H _{1b2}	Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Ret	p>0,05
H _{1b3}	Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1b4}	Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1b5}	Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1b6}	Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını etkiler.	Ret	p>0,05
H _{1c}	Personel güçlendirme alt boyutları bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1c1}	Personel güçlendirme alt boyutlarından motivasyon, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler	Kabul	p<0,05
H _{1c2}	Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1c3}	Personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1c4}	Personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1c5}	Personel güçlendirme alt boyutlarından etki, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.	Kabul	p<0,05
H _{1c6}	Personel güçlendirme alt boyutlarından beklenti, bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı etkiler.	Ret	p>0,05

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son dönemlerde hızlı bir şekilde artan rekabet, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletme yönetiminde de birtakım değişimlere neden olmuştur. İşletme yönetiminde ilk başlarda benimsenen, hiyerarşik düzenin kesin çizgilerle belirlendiği, insan kaynaklarının ikinci plana atıldığı klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçilmeye başlanmıştır.

Modern yönetim anlayışında, artık insan kaynakları bir maliyet unsuru olarak görülmekten ziyade geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken önemli bir unsur haline gelmiştir. Özellikle günümüz rekabet dünyasında başarılı olmak isteyen işletmeler, taklit edilemeyen, ikamesi fazla olmayan, kolay bulunamayan temel yetenekler üzerine yoğunlaşmıştır. İşletmelerin başarısında önemli rol oynayan bu temel yeteneklerin en önemlilerinden biri de işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıdır.

Günümüzde artık işletme yöneticileri hizmet kalitesini arttırmak, rekabetle baş edebilmek, değişen çevre şartlarına ayak uydurmak gibi birçok nedenden dolayı personel güçlendirme uygulamalarına önem vermeye başlamıştır. İşletmelerde paylaşılan bir vizyon oluşturmak, yetki devrini sağlamak, işgörenleri eğitmek ve geliştirmek vb. amaçlarla yapılan personel güçlendirme faaliyetleri işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını da arttırabilecektir.

Örgütsel bağlılık işletme yöneticileri için oldukça önemli bir konudur. Çünkü rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı, sürekli değişimlerin ve gelişimlerin olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, daha iyi mal ve hizmet üretebilmek, nitelikli personel istihdam edebilmek, verimlilik ve etkinliği sağlamak, performansı arttırabilmek için örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle işletmeler açısından üzerinde önemle durulması gereken temel unsurların başında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konuları gelmektedir.

Bu nedenle, çalışmanın temel hipotezi “personel güçlendirme değişkeni örgütsel bağlılık değişkenini etkiler” şeklinde belirlenmiştir. Hipotezi test edebilmek amacıyla İstanbul’da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde hizmet veren işgörenlerle anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık etkileşimine yönelik bir alan

çalışması yürütülmüş olup, işgörenlerin personel güçlendirmeyi nasıl algıladıkları ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda işgörenlerin personel güçlendirme algıları, bu algıların ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutlarının işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analiz neticesinde, personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile örgütsel bağlılığının devamlılık alt boyutunda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığında erkeklerin katılım ortalaması bayanların katılım ortalamasından düşük bulunmuştur. Devam bağlılığında bu durumun oluşumu kadınların erkeklere göre daha duygusal davranmaları olarak açıklanabilir. Çünkü kadın işgörenler sorumluluk duygusuyla hareket ederek bulunduğu örgüte vermiş olduğu emeği, örgütte geçirdiği zamanı ve kazandığı statüyü bırakmanın kendisine zarar vereceğini düşünmektedir. Yetkinlik boyutundan ise erkeklerin katılım ortalaması bayanların katılım ortalamasından yüksek bulunmuştur. Ankete katılan erkek işgörenlerin yöneticileri tarafından kendilerine verilen yetki sınırlarının kadın işgörelere göre daha net farkında olduklarını, bu yetkileri kullanabildiklerini ve ortaya çıkabilecek sorumlukları daha rahat üstlenebilecekleri şeklinde açıklanabilir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutlarının işgörenlerin medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analiz neticesinde, personel güçlendirme alt boyutlarından sadece yeterlilikte anlamlı farklılıklar tespit edilirken örgütsel bağlılıkta böyle bir farklılık söz konusu olmamıştır. Yeterlilik boyutunda evlilerin katılım ortalaması, bekârların katılım ortalamasından düşük bulunmuştur. Ankete katılan bekâr işgörenlerin işini yapabilme konusunda inisiyatif alma durumu evli personellere göre daha yüksektir. Bu durum bekâr personelin olumsuz bir durumla karşılaşması sonucunda ya da diğer bir ifade ile aldığı inisiyatifin yetki sınırlarını aşması halinde önüne çıkabilecek işini kaybetme riskini evli işgörelere göre daha kolay alabileceğini ifade etmektedir.

İşgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz neticesinde, güçlendirme, motivasyon, anlamlılık, yeterlilik, normatif bağlılık ve genel bağlılık boyutlarında turizm eğitimi alan işgörenlerin, turizm eğitimi almayan işgörenlere göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bunun sebebi, turizm eğitimi alan işgörenin mesleğini bulunduğu örgütte değil, eğitim hayatından itibaren staj gibi uygulamalarla işini ve işinin içinde bulunduğu sektörü anlama konusunda diğer işgörenlerden önde olması olarak açıklanabilir. Diğer bir ifade ile turizm eğitimi almamış olan işgören, turizm eğitimi almış işgörene nazaran sektörü ve içinde bulunduğu örgütü anlamakta güçlük çekerek, personel güçlendirme uygulamalarını ve örgüte olan bağlılığını daha az seviyede hissedebilir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının işgörenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği ele alındığında, personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik ve anlamlılık boyutlarında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yetkinlik boyutunda 20 yaş ve altı grubunun ortalaması 31-40 yaş grubu ortalamasından, 41-50 yaş ve 51 yaş üstü ortalamasından düşük bulunmuştur. Anlamlılık boyutunda 20 yaş ve altı grubunun ortalaması 31-40 yaş, 41-50 yaş, 51 yaş ve üstü grubu ortalamasından düşük bulunmuştur. Yaş arttıkça yetkinlik ve anlamlılık boyutlarının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu durum örgüt içerisinde hizmet veren işgörenlerin sektör içerisinde tecrübelerinin artmasıyla üst yönetim tarafından uygulanan personel güçlendirmeyi daha net olarak algılayabildikleri ve bu durumda yaptıkları işe yansıdığı şeklinde yorumlanabilir.

İşgörenlerin gelir düzeylerine göre personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz neticesinde, güçlendirme genel boyutu, motivasyon boyutu, yetkinlik boyutu, anlamlılık boyutu, yeterlilik boyutu, etki boyutu ve beklenti boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre gelir düzeyindeki artışın personel güçlendirme algı düzeyini artırdığı görülmektedir. Ayrıca gelir düzeyinin düşük olduğu durumlarda da personel güçlendirme boyutlarının düşük olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde işgörenin sahip olduğu statü, aldığı terfi ya da yetkilendirme durumunun ekonomik kazancı da beraberinde getirip gelir düzeyini artırması, işgören üzerinde güçlendirme algısının da

artışına neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt içerisinde hizmet veren işgörenlerin gelir düzeyi ile personel güçlendirme algısının doğru orantılı olarak değişim gösterdiği ifade edilebilir. Ayrıca bağlılık genel boyutu ve duygusal bağlılık alt boyutu incelendiğinde gelir düzeyinin düşmesi bağlılığı olumsuz yönde etkileyip düşürürken, gelir düzeyinin artması doğru orantılı olarak bağlılığı artırmaktadır. İşgörenin bağlı olduğu örgüte vermiş olduğu emek, harcadığı zaman, aldığı terfi ya da mevcut statüsü gibi sebepler duygusal bağlılığına yol açarken gelir artışı da yine olumlu etki ederek bağlılığı daha da güçlü hale getirmektedir. Çünkü işgören bu durum çerçevesinde elindeki imkânları bırakıp farklı iş arayışı içine girmek istememektedir şeklinde yorumlanabilir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutlarının işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analiz neticesinde, personel güçlendirme genel boyutu, motivasyon, yetkinlik, anlamlılık, yeterlilik ve etki alt boyutlarında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Örgütsel bağlılık boyutlarında ise, duygusal, devam ve normatif alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İlköğretim grubu ile lisans grubunun güçlendirme algısı arasındaki farklılık ise eğitim düzeyinin artması ve lisans grubunda yer alan işgörenlerin yönetim kademesinde yer alarak işletmenin karar mekanizmasına etki edebilmesi olarak açıklanabilir. İlköğretim grubunun lisans grubuna göre yeterlilik boyutunda düşük ortalamaya sahip olması, ön lisans grubunda olduğu gibi inisiyatif alma, sorun çözme gibi konularda üstlerine bağlı olarak hareket etmek zorunda kalması ve eğitim seviyesinin düşük olmasından kaynaklanabilmektedir. Öte yandan ön lisans mezunu işgörenlerin lisans mezunu ve ilköğretim mezunu işgörene göre bağlılığının düşük olmasının sebebi, ilköğretim mezunu işgörenlerin sektöre erken başlayarak edindikleri tecrübeler örgüt içerisinde kalma eğilimini ve örgüte duyulan sadakati artırırken, ön lisans mezunlarının mesleki eğitimlerini örgüt içerisinde tamamlamaya çalışması, sektörü ve yaptıkları işleri yeni öğrenmeleri durumun olumsuzlaşmasına yani diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın düşük çıkmasına neden olabilecektir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilirken; duygusal bağlılık boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları

arasında beklenti boyutu hariç tüm boyutlarda; devam bağlılığı boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti, motivasyon, yetkinlik boyutları hariç diğer boyutlarda; normatif bağlılık boyutu ile personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasında beklenti boyutu hariç tüm boyutlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç, Gazzoli ve diğerlerinin (2012:19) yiyecek içecek işletmelerinde, Jose ve Mampilly'in (2015:241) sağlık, sigorta ve telekom işletmelerinde, Meng ve Han'ın (2014:233) otel işletmelerinde, Giderler'in (2015:83) sosyal hizmet işletmelerinde, Taşlıyan ve diğerlerinin (2015:328) akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık genel ve alt boyutlarının personel güçlendirme boyutları tarafından nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi için yapılan regresyon analizi neticesinde; duygusal bağlılık alt boyutunu etkileyen personel güçlendirme boyutlarından sadece beklenti boyutunun etkisi anlamsız, diğer tüm modeller anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı alt boyutunu etkileyen personel güçlendirme boyutlarından ise sadece beklenti ve motivasyon alt boyutlarının etkisi anlamsız diğer tüm boyutlarla ilgili modellerin ise anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Normatif bağlılık alt boyutunu etkileyen personel güçlendirme boyutlarından sadece beklenti alt boyutunun etkisi istatistiksel olarak anlamsız diğer tüm boyutlarla ilgili modellerin ise anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Toplam bağlılık boyutunu etkileyen personel güçlendirme boyutlarından sadece beklenti alt boyutunun etkisi istatistiksel olarak anlamsız diğer tüm boyutlarla ilgili modellerin ise anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda söz konusu hipotez kabul edilmiş ve böylelikle personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle işletmelerde uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri, işgörenlerin işletmelerine duydukları örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda; personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirildiği işletmelerde hizmet veren işgörenlerin fikirlerini rahatlıkla paylaşabildiklerini, yaptıkları işin kontrolünün kendilerinde olduğunu ancak bu kontrolü sahip oldukları veya olmadıkları yetki sınırları dâhilinde olduğunu, kendilerini geliştirebildiklerini, yaptıkları işin önemini anladıkları söylenebilir. Bu sebeple güçlendirilmiş işgörenlerin,

iş tatminlerinin yüksek olması ve hizmet verdikleri örgütlerine bağlılık düzeylerinin oluşumu ve yüksek olması, yaptıkları işi ve işyerini benimseyerek kendilerinden beklenenin üzerinde performans göstermelerini, işletme içerisinde alınan kararlarda aktif rol oynamalarını ve olası sorun yaratan ya da yaratacak potansiyele sahip durumlarda şikâyet etmeksizin çözüm odaklı yaklaşımlarını sağlamaktadır.

Bu çalışma örgütlerdeki insan kaynağının artan önemini vurgulayarak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini dolayısıyla da bunun yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkilerini gösterecek olması açısından önemlidir. Ayrıca araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara istinaden sunulan öneriler, anketlerin uygulandığı işletme yöneticileri ile paylaşılarak sektörel katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Yapılan alan yazın incelemesinde ülkemizde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların ya konaklama işletmeleri ya da endüstriyel işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği görülmüş, yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibidir.

- Hizmet sektörü içerisinde yer alan yiyecek içecek işletmelerinde çalışan ve müşteri ile bire bir iletişim kuran işgörenlerin personel güçlendirme algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede çıkmış olması bu konuya daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü söz konusu işgörenler müşteri ile işletme arasında aracı rol oynamakta müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğine zemin hazırlamaktadır. Bu sebeple yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin bu pozisyonlarda hizmet veren işgörenlerin beklentilerini göz önünde bulundurmaları yetki devri, motivasyon, kararlara katılma gibi personel güçlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmelidir.
- İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde personel güçlendirme faaliyetlerinin daha etkin uygulanması için

öncelikle işgörenlerin sorunları var ise bunlar belirlenmeli ve bu sorunlar çözülmeye çalışılmalıdır. Her işletme kendi örgütsel yapısını analiz ederek, personel güçlendirme faaliyetlerine ihtiyaç durumunu belirlemelidir. İşgörelere personel güçlendirme uygulamaları açıklanarak, eğitim verilmeli ve işgörelerin güçlendirme faaliyetlerini benimsemesi sağlanmalıdır. Öte yandan bu işletmelerde hizmet veren üst düzey yöneticilerin de personel güçlendirme faaliyetlerini doğru uygulaması ve desteklemesi önem arz etmektedir. İşgöreni yönlendirip onlara liderlik yapan yönetim mekanizması bu aşamada en önemli faktörlerden biridir. İşletme kaynaklarının işgörenin kullanımına açık olması, örgüt içerisinde yapılacak bilgi paylaşımları, alınacak kararlarda işgörelerin beklentilerinin de dikkate alınması uygulamanın başarısı için gereklidir. Ayrıca artan rekabet ortamında yiyecek içecek işletmeleri personel güçlendirmeyi, içinde bulunduğu pazardan istediği payı alabilmek ve rekabet edebilmek amacıyla bir araç olarak kullanılmalıdır.

- Araştırmanın sadece İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde yapılmış olması bir kısıttır. Bu sebeple araştırma sonuçlarını turizm endüstrisine genellemek doğru olmayacaktır. Konaklama ve seyahat işletmelerinde algılanan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık durumları farklı sonuçları ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda diğer turizm endüstrisi işletmelerindeki durumlar araştırılabilir.
- Araştırma 2015-2016 yılları arasında yapılmış olduğundan bir zaman kısıtından bahsetmek mümkündür. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise verilerin örneklem olarak seçilen İstanbulda faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin işgörellerinin görüşleri ile sınırlı olmasıdır. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalar farklı destinasyonlarda gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKDEMİR, Ali (1996), “*İşletme Bilimine Giriş*”, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- AKGEMCİ, Tahir (2007), “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKGÜNDÜZ, Yılmaz (2014), “*Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKINCI VURAL, Beril, ve COŞKUN, Gül (2007), “*Örgüt Kültürü*”, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara.
- ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, YILDIRIM, Engin (2010), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*”, Sakarya Yayıncılık, 6.Baskı, Sakarya.
- ARSLAN, Metin (2001), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ATAMAN, Göksel (2002), “*İşletme Yönetimi*”, Türkmen Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul.
- AYTEMİZ, Seymen, O. (2000), “*İşletmelerde Yeniden Yapılanma*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BAKAN, İsmail (2004), “*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BAKAN, İsmail (2011), “*Örgütsel Bağlılık*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BALAY, Refik (2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALTAŞ, Acar (2001), “*Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAYRAM, Nuran (2013), “*Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamalar*”, Ezgi Yayınevi.
- BESTERFIELD, Dale., H. (1999), “*Total Quality Management*”, Second Edition, Prentice Hall, USA.
- BOLAT, Tamer (2008), “*Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*”, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002), “*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

- CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami (2009), “ *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Siyasal Yayın Dağıtım, 6.Baskı, Ankara.
- ÇAKIR, Özlem (2001), “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- DALAY İsmail, COŞKUN, Recai ve ALTUNIŞIK, Remzi (2002), “*Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımlar*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2003), “*Personel Güçlendirme (Empowerment)*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2006), “*Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*”, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DOLGUN, Uğur (2012), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- DRUCKER, F., Peter (1985), “*Entrepreneurship and Innovation*”, Butterworth-Heinemann.
- DURMUŞ, Beril YURTKORU E. Serra, ÇİNKÖ, Murat (2013), “*Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*” Beta Yayınevi, İstanbul.
- DÜREN, A. Zeynep (2002), “*2000’li Yıllarda Yönetim Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar*”, Alfa Basım, İstanbul.
- EADE Vincent., H. (1993), “*Human Resource Management In The Hospitality Industry*”, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona.
- EFİL, İsmail (2010), “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, Dora Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 11.Baskı, Bursa.
- EREN, Erol (2003), “*Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*”, Beta Basım Yayım, 6.Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol (2014), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım Yayım, 14.Baskı, İstanbul.
- EROL, Hamza (2010), “*SPSS Paket Programı ile İstatistiksel Veri Analizi*”, Nobel Kitabevi, Adana.
- ERTÜRK, Mumin (2009), “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2001), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2005), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GENÇ, Nurullah (2013), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- GÖKSEL, Aykut (2003), “*Çağdaş İşletme Teknikleri*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- GREENBERG, Jerald ve BARON, A. Robert (1995), “*Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*”, Prentice Hall, 5th edition, New Jersey.
- GÜLEŞ, H. K. ve Bülbül, H. (2004), “*Yenilikçilik*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜMÜŞ, Mustafa (1995), “*Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- GÜNEY, Salih (2011), “*Örgütsel Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜNEY, Semra (2007), “*Yönetim ve Organizasyon*” Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Ankara.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi ve ALNIAÇIK, Ümit (2014), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- JÖRESKOG, G. Karl, ve DAG, Sörbom (1996), “*LISREL 8 User's Reference Guide*”, Scientific Software, Chicago.
- KALAYCI, Şeref (2016), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*” Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARACA ÇAKINBERK, Arzu, DERİN, Neslihan ve DEMİREL, Turan Erkan (2011), “*Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*”, Asitan Yayıncılık, Sivas.
- KAYA Zeki, Mehmet ŞAHİN, Şakir TAŞDEMİR, Hiperlink (2013), “*Araştırma Yöntem ve Teknikleri*”, 2. Genişletilmiş Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.
- KAYNAK, Tuğral, ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G., ULUHAN, R. (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2013), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 14.Baskı, İstanbul.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2012), “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, Nazmi, Meryem A. KOZAK, Metin KOZAK (2015), “*Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*”, Detay Yayıncılık, 17. Baskı, Ankara.

- MEYER, John, P. ve ALLEN, Natalie, J. (1997), “*Commitment in the Workplace Theory Research and Application*”, Thousand Oaks, Sage Publications, CA.
- MOWDAY, Richard, T., PORTER, Lyman, W., STEERS, Richard, M. (1982), “*Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*”, Academic Press, New York.
- O'REILLY, Charles (1991), “*Socialization and Organizational Culture*” Psychological Dimension of Organizational Behaviour McMillan Company, New York.
- ORAL, Saime (2005), “*Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara.
- ÖZER, Aslı, (2010), “*Performans Yönetimi*”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yaylacılık Baskı, İstanbul.
- ÖZGEN, Hüseyin ve YALÇIN, Azmi (2006), “*Temel İşletmecilik Bilgisi*”, Nobel Kitabevi, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3.Baskı, Adana.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2011), “*Örgütsel Davranış*”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 5.Baskı, Bursa.
- PAŞAMEHMETOĞLU, Ayşın ve YELOĞLU, Hakkı Okan (2013), “*Örgütsel Davranış*”, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2009), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*”, Furkan Ofset,4.Baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tokol, Tuncer (2005), “*İşletme*”, Alfa Aktüel Basım Yayım, 6.Baskı, Bursa.
- SALDAMLI, Asım (2009), “*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ŞİPAHİ Beril, YURTKORU E. Serra, ÇİNKO Murat (2013), “*Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ŞENGÜL DOĞAN, Ebru (2013), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ŞENTURAN, Şermin (2007), “*Yönetimsel ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÖGE, Serdar (2004), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya.

- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, ATİLLA, E.Asuma, BEKTAŞ, Meral (2013), “*İşletme Yönetimi*”, Seçkin Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 4.Baskı, Ankara.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, M.A. (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Ankara.
- TUNÇER, Polat (2011), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- TURGUT, M. Fuat, ve BAYKUL, Yaşar (1992), “*Ölçekleme Teknikleri*”, ÖSYM Yayınları, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2013), “*İşletme Yönetimi*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim (2013), “*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- UYGUR, Akyay (2009), “*Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*” Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- UZUN, Dilek (2008), “*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*”, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent (2012), “*İşletme Yönetimi I-II*”, Detay Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- VOGT, J., ve MURREL, K. (1990), “*Empowerment in Organizations* (Amsterdam: PfefferandCo.). University Associates, Inc., Amsterdam, s.5-8
- WASTİ, Arzu (2000), “*Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*”, Ed.: Zeynep AKCAN, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- WASTİ, Arzu (2009), “*Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar*”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- YALÇIN, Selçuk (2002), “*Personel Yönetimi*”, Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2014), “*S.P.S.S. Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan (2002), “*Örgütsel Değişmenin Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YILDIRIM, Halil (2015), “*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.

YILMAZ, Veysel ve ÇELİK Eray (2014), “LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

YILMAZER, Aydın ve EROĞLU, Cemal (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

YÜKSEL, Öznur (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara.

Sürelî Yayınlar

ABBASİ, Muhammad Mudassar, KHAN, M Mushtaq ve RASHİD Kashif (2011), “Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks”, *The IUP Journal of Bank Management*, Vol. 10(4), 47-60.

AFŞAR, Selda Taşdemir, (2015), “Impact of the Quality of Work-Life On Organizational Commitment: A Comparat İve Study On Academicians Working For State And Foundation”, *Is, Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, Vol. 17(2), 45-75.

AKÇAKAYA, Murat (2010), “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı 25, 145-174

AKREMİ, Assaad E., Gabriele COLAIANNİ, Igor PORTOGHESE, Maura GALLETTA, Adalgisa BATTİSTELLİ (2014), “How Organizational Support Impacts Affective Commitment And Turnover Among Italian Nurses: A Multilevel Mediation Model”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(9), 1185–1207.

ALQURASHİ, Suzan M. (2015), “The Relationship Between Organizational Justice And Psychological Empowerment Of Saudi Public Employees”, *International Journal Of Business And Public Administration*, Vol. 12 (1), 41-67.

ALTAŞ, Sabiha S., Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU, (2015), “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.

ALZALABANİ, Abdulmonem Hamdan ve NAİR, Reji D. (2011), “Employee Empowerment And Job Satisfaction: A Case Study Of Rc And Sabic In The Kingdom Of Saudi Arabia”, *International Employment Relations Review*, Vol. 17(1), 21-39.

ARMACHE Jalal (2013), ”The Benefits of Employees’ Empowerment”, *Franklin Business & Law Journal*, 2013(4), 19-28.

- ASİF, Muhammad, Samia AYYUB, Muhammad Khawar BASHİR (2014), “Relationship Between Transformational Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Psychological Empowerment”, *International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications*, 1635,703-707.
- AVCI, Nilgün, Deniz KÜÇÜKUSTA, (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20(1), 33-44.
- AYTAÇ, Tufan, (2015), “The Relationship between Teachers’ Perception about School Managers’ Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment”, *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 59, 165-180.
- AZMAN Ismail, AZMAN, Hasan Al-BannaMOHAMED ve Ahmad Zaidi SULAİMAN (2011), “An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2(1), 89-107.
- BALYER, Aydın (2015), “Organizational Commitment: Teachers’ Perceptions in Turkey”, *H. U. Journal of Education*, Vol. 30(2), 01-14.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 125-139.
- BEACH, Audrey J. (1996), "Empowerment To The People: Creating An Atmosphere For Growth", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4(1), 29 -33.
- BECK, Erich ve Brian KLEİNER (2015), “Excellence In Employee Empowerment At Professional Organizations”, *Journal of International Diversity*, Vol. 2015(4), 1-10.
- BECKER, Howars.S., (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 66(1), 32-40.
- BORN, Leontine ve MOLLEMAN Eric (1996), "Empowerment And Rewards: A Case Study", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4(3), 30-33.
- CACIOPPE, Ron (1998), “Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Resort Hotel” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19(5), 264 – 274.
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai ve Tahir AKGEMCİ (2008), “İşletmelerde Personel Güçlendirilmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, 229-244.
- CEYLAN, Adnan (2002), “Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerinde Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 5(17), 113-120.

- CEYLAN, Adnan, ÇÖL, Güner, GÜL, Hasan (2005), “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- CHABRA, Bindu, (2015), “Person - Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 50(4), 638-651.
- CHOI, Suk Bong; Thi Bích Hanh TRAN; Byung Il PARK, (2015), “Inclusive Leadership And Work Engagement: Mediating Roles Of Affective Organizational Commitment And Creativity”, *Social Behavior And Personality*, , Vol. 43(6), 931-944.
- CHOUDHURY, Anuva ve GİRİ, D.V. (2013), “Employee Empowerment: The Rourkela Steel Plant Experience”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 48(4), 634-650.
- CONGER, Jay ve KANUNGO Rabindra N. (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *Academy Of Management Ferview*, Vol. 13(3), 471-482.
- ÇAKINBERK, Arzu, DERİN, Neslihan ve DEMİREL, Erkan, T. (2011), “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 91-123.
- ÇİFTÇİOĞLU, Başak Aydem, (2010), “Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Identification: A Theoretical Investigation”, *IS, GUC" Industrial Relations and Human Resources Journal*, Vol: 12(1), 85-106.
- ÇOĞALTAY, Nazım, (2015), “Organizational Commitment of Teachers: A Meta-Analysis Study for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 15(4), 911-924.
- ÇÖL, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- ÇUHADAR, M. Turan (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Sayı 25, Kayseri.
- DARVISH, Hassan ve NOROZI, Malihe (2011), “Studying The Relations Of Organizational Learning With Employee Empowerment: A Case Study At Tehran Social Security Organization”, *Annals Of The University Of Petroşani, Economics*, Vol. 11(3), 69-8.
- DEMİR, H. (1999), “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 4, Ankara.

- DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri Ve Önemi” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 37-61.
- DOĞAN, Selen, (2006), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 2, Manisa, 165-189.
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel (2005), “ Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 2, 210-219.
- DWIVEDİ, Sulakshna; Sanjay KAUSHİK; Luxmi, (2014), Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India”, *Vikalpa*, Volume 39(3), 77-92.
- ELNAGA, Amir Abou ve IMRAN, Amen (2014), “The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study”, *American Journal of Research Communication*, Vol 2(1), 13-26.
- ENACHE; Pep Simo, Mihaela; Jose M. SALLAN; Vicenc FERNANDEZ, (2014), “Relations Between Organizational Commitment And Focal And Discretionary Behaviours”, *The Service Industries Journal*, Vol. 34(5), 422–438.
- ERDİL, Oya ve KESKİN, Halit (2003), “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 32(1), 7-21.
- EREN GÜMÜŞTEKİN Gülten ve EMET Canan (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 90-116.
- ERGUN, Turgay (1975), “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Amme İdaresi Dergisi*, 97-106.
- ERSTAD, Margaret (1997), “Empowerment And Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9(7), 325–333.
- FERNANDEZ Sergio ve MOLDOGAZİEV Tima (2012), “Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector” *Journal Of Public Administration Research & Theory*, 23(1), 155-187.
- FERNANDEZ Sergio ve MOLDOGAZİEV Tima (2013), “Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model”, *Public Administration Review*, Vol. 73(3), 490–506.
- FERNANDEZ, Sergio ve MOLDOGAZİEV, Tima (2013), “Employee Empowerment, Employee Attitudes and Performance: Testing a Causal Model”, *Public Administration Review*, Vol. 73(3), 490–506.

- FÌGUEÌRA, Dora de Jesus Guerreiro; José Luís Rocha Pereira do NASCÌMENTO; Maria Helena Rodrigues Guita de ALMEÌDA, (2015), “Relation between Organizational Commitment and Professional Commitments: an Exploratory Study Conducted with Teachers”, *Universitas Psychologica*, Vol; 14(1), 15-27.
- FONG, KaiHung ve SNAPE, Ed (2015), “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model”, *British Journal of Management*, Vol. 26, 126–138.
- GAZZOLÌ Gabriel, Murat HANCER & Yumi PARK (2012), “Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers’ Attitudes in Restaurant Organizations”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.13, 1–25.
- GILL Rebecca ve GANESH Shiv (2007), “Empowerment, Constraint, and the Entrepreneurial Self: A Study of White Women Entrepreneurs”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 35(3), 268-293.
- GÌAUQUE, David, Fabien RESENTERRA, Michael SÌGGEN, (2014), “Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective”, *Public Organiz Rev*, Vol. 4, 201–228.
- GÌDERLER Ceren (2015), “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 58-88.
- GÌLLET, Nicolas, VANDENBERGHE, Christian (2014), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25(3), 321-347.
- GONZALEZ, Matthew D.(2014), “Organizational Commitment through Diversity and Inclusion”, *International Journal of Diversity*, Volume 2014(4), 91-122.
- GÖKÇE, Beste (2014), Does Doctors’ Perception Of Hospital Leadership Style And Organizational Culture Influence Their Organizational Commitment”, *Social Behavior And Personality*, 2014, Vol. 42(9), 1549-1562.
- GUERRE, Don De (2004), “Introduction to the Special Issue on Employee Empowerment”, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 9(1), 1-5.
- GUERRERO, Sylvie; Kathleen BENTEİN; Marie-Eve LAPALME, (2014), “Idiosyncratic Deals and High Performers’ Organizational Commitment”, *J. Bus Psychol*, Vol. 29, 323–334.
- GÜL, Hasan, (2002), Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 2(1), 37-56.

- GÜLOVA, Asena Altın; Özge DEMİRİSOY, (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 3(3), 49-76.
- GÜMÜŞTEKİN Eren, G. ve EMET, C. (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, Kütahya, 90-116.
- GÜVEN, Murat (2001), “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4(16).
- GÜZELBAYRAM, Şebnem (2013), 'Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Vol. 3(1), 57-64.
- HAYES, Bob, E. (1994), “How To Measure Empowerment”, *Quality Progress*, February, 68-78.
- HİLL, Frances ve Rozana HUQ (2004), “Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes”, *Total Quality Management*, Vol. 15(8), 1025-1041.
- HREBINIAK, G.Lawrence ve ALUTTO A. Joseph (1972), “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(4), 555-573.
- HUANG, Chien-Jung; Mei-Liang CHEN; Ching-Yuan HUANG; Kang-Chuang MA, (2016), “Centralization Extent And Organizational Commitment Of Part-Time Workers In Taiwan’s Convenience Chain Stores”, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 8(3), 248-261.
- HUNG, Chiehwei, Jungpin WU (2016), The Impact of Position Difference on Employees’ Organizational Commitment After the Merger of Life Insurance Companies”, *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol. 52, 843–852.
- IRAWANTO, Dodi W.(2015), “Employee Participation In Decision-Making: Evidence From A State-Owned Enterprise In Indonesia”, *Management*, Vol. 20(1), 159-172.
- İSMAİL, Suhaiza, (2015), “Effects of Ethical Climate on Organizational Commitment, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Auditor in Malaysia”, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 17(2), 139-155
- JAIN, Sheelam ve JAIN Ravindra (2014), “Employee Empowerment in Indian Banks: An Empirical Study”, *The Journal of Institute of Public Enterprise*, Vol. 37(3), 32-49.
- JALAL, Armache (2013), “The Benefits of Employees’ Empowerment”, *Franklin Business & Law Journal*. 2013, Vol. 2013(4), 19-28.

- JENA, R, K, (2015), “An Assessment Of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers In India”, *Management*, Vol. 20(1), 59-77.
- JHA, Jatinder Kumar; Jatin PANDEY, (2015), “Linking Ethical Positions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction”, *South Asian Journal of Management*. Vol. 22(4), 63-84.
- JONES, Irma S. ve RIVAS Olivia (2011), “A Case Study in Leadership and Staff Empowerment”, *International Journal of the Academic Business World*, Vol. 5(1), 53-57.
- JOSE Geetha, MAMPILLY Sebastian Rupert (2015), “Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 30(3), 231-250.
- KANTER, Rosabeth Moss (1968) “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol. 33(4), 449-517.
- KAPLAN, Metin, Adem ÖĞÜT (2012), Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17(1), 387-401.
- KAUR, Japneet; Sanjeev Kumar SHARMA, (2015), Measuring Organizational Commitment: Scale Validation for Indian Financial Services Sector”, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14(4), 28-51.
- KAVACIK, Mustafa, Furkan BALTACI, Ali YILDIZ. (2013), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 5(3), 73-85.
- KESKES, İmen, (2014), “Relationship Between Leadership Styles And Dimensions Of Employee Organizational Commitment: A Critical Review And Discussion Of Future Directions”, *Intangible Capital*, Vol. 10(1), 26-51.
- KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8 (28), 200-211.
- KUYE, Owolabi Lateef ve SULAIMON, Abdul-Hameed Adeola (2011), “Employee Involvement In Decision Making And Firms Performance In The Manufacturing Sector In Nigeria”, *Serbian Journal of Management*, Vol. 6(1), 1 – 15.
- LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; Ana Carolina de Aguiar RODRIGUES; Lindolfo Galvão de ALBUQUERQUE, (2014), “Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?”, *BAR*, Vol. 11(4), 476-495.

- LEMONS, Mary ve JONES, Coy (2001), "Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16(4), 268-281.
- Lİ, Ye-Chuen, (2014), "Impact Of Leisure Farm Resource Base On Organizational Commitment And Performance", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 6(4), 122-134.
- LİN, Shang-Ping; Ping-Fu HSU, (2015), "Exploring The Relationship Between Organizational Commitment & Sexual Satisfaction – An Empirical Study Of Taiwan's Coast Guard", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 7(4), 108-118.
- LORES, Susana FERNANDEZ; Diana GAVILAN; Maria AVELLO; Francisca BLASCO, (2016), "Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 19, 40-54.
- Lyndon, SHIJİ; Preeti S. RAWAT, (2015), "Effect of Leadership on Organizational Commitment", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51(1), 97-108.
- MARJANI, Amir Babak ve ALIZADEH, Fatemeh (2014), "The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, July, Vol. 3(4), 36-43.
- MATHIEU, John, E. ve ZAJAC, Dennis, M. (1990), "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, Vol. 108, 171-194.
- MEHRABANI, Shadi Ebrahimi ve SHAJARI, Maziar (2013), "Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness", *Service Science and Management Research (SSMR)*, Vol. 2(4), 60-68.
- MENG Bo ve HAN Heesup (2014), "The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels" *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 23(2), 218-237.
- MEYER, John, P. David J. STANLEY, Lynne HERSCOVITCH, Laryssa TOPOLNYTSKY (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20–52.
- MEYER, John, P. ve ALLEN, Natalie, J. (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol.1, 61-89.
- MEYERSON, Gaudreau ve DEWETTINCK, Blanchard (2012), "Effect of Empowerment on Employees Performance", *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, Vol.2, 40-46.

- MIN Kyoung Ryoul, Reginald G. UGADDAN, Sung Min PARK (2016), "Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees", *Public Performance & Management Review*, Vol. 40(2), 382–408.
- MICHAEL F. Brower (1995), "Empowering teams: what, why, and how", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3(1), 13 – 25.
- MUINDI, Florence K (2011), "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi", *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2011, 1-34.
- MUNEER, Saqib; Syed Muhammad Javed IQBAL; Saif ur Rehman KHAN; Choi Sang LONG (2014), "An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 8(1), 42- 57.
- MUSHIN Lee; Joon KOH (2001), "Is empowerment really a new concept?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12(4), 684-695.
- NYSTROM, Paul, C. (1993), "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations", *Health Care Management Review*, Vol. 18(1), 9-43.
- NZUVE, Stephen N. ve BAKARI M., Tsala Halima (2012), "The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi ", *Problems Of Management In The 21st Century*, Vol.5, 83-98.
- O'REILLY, Charles ve Jennifer CHATMAN (1986), "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3), 492-499.
- OBENG, Kofi ve UGBURO, Isaiah (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57(2), 83-98.
- O'REILLY, Charles ve David F. CALDWELL (1981), "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26(4), 597-616.
- ÖĞÜT, Adem, AYGEN, Selin ve DEMİRSEL, M. Tahir (2007), "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Konya, 163-172.
- ÖZGEN, Hüseyin ve TÜRK, Murat (1997), "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdare Dergisi*, Cilt 30(4), 75-86.

- ÖZKALP, Enver (2003), “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu-İş*, Cilt 7(2), 2-26.
- ÖZTÜRK, Azim ve ÖZDEMİR, Fatih (2003), “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17(1), 189-202.
- PAUL, Happy; Pooja GARG, (2014), “Organizational Commitment of Frontline Sales Professionals in India: Role of Resilience”, *IJBİT*, Vol.7(2), 12-18.
- PENLEY, Larry, E. ve GOULD, Sam (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9(1), 43-59.
- PİERRO, Antonio; Bertram H. RAVEN; Clara AMATO; Jocelyn J. BELANGER, (2013), “Bases Of Social Power, Leadership Styles, And Organizational Commitment”, *International Journal of Psychology*, Vol. 48(6), 1122–1134.
- PRABADEVİ, P. (2014), “A Study On Organizational Commitment Of Employees In Life Insurance Companies”, *Sona Global Management Review*, Vol. 1, 30-36.
- PRADHAN, Sajeet; Rabindra Kumar PRADHAN (2015), “An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance”, *Vision* Vol. 19(3), 227-235.
- PRATİ, Gabriele, ZANİ, Bruna (2013), “The Relationship Between Psychological Empowerment And Organizational Identification”, *Journal Of Community Psychology*, Vol. 41(7), 851–866.
- PROENCA, Jose (2014), “Perceived Organizational Support as a Moderator of Empowerment Practices”, *Academy of Business Research Journal*, Vol. 1, 139-153.
- RAFİEE, Noora; Mohammad Amin BAHRAMİ; Samaneh ENTEZARIAN, (2015), “Demographic Determinants of Organizational Commitment of Health Managers in Yazd Province”, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 2(1), 91-100.
- REICHERS, Arnon, E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol. 10 (3), 465-476.
- REUTERBERG, Sven Eric, GUSTAFSSON, Jan Eric (1992), “Confirmatory Factor Analysis and Reliability: Testing Measurement Model Assumptions” *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52(4), 795-811.
- REZAİE, Alireza ve BAGHERİ, Ghodratollah (2014), “Studying the Link between Organizational Learning and Employees’ Empowerment (Case Study: QomMaskan Bank Selected Braches)”, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 1(2), 147-162.

- SADULLAH, Ömer (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 35-48.
- SAĞLAM ARI, Güler, Hasan Bal, Emine Çına Bal, (2010), “ İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15(3), 143-166.
- SAHOO, Chandan Kumar, BEHERA, Neeraja ve TRİPATHY, Santosh Kumar (2010), “Employee Empowerment And Individual Commitment: An Analysis From Integrative Review Of Research”, *Employment Relations Record*, Vol. 10(1), 40-56.
- SALAU, Odunayo, ADENIJI, Anthonia ve OYEWUNMI, Adebukola (2014), “Relationship Between Elements Of Job Enrichment And Organizational Performance Among The Non Academic Staff In Nigerian Public Universities”, *Management & Marketing*, Vol. 12(2), 173-189.
- SALEEM, Farida, (2014), “Impact of Corporate Ethical Values on Employees’ Behaviour: Mediating Role of Organizational Commitment”, *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 29(1), 245-263.
- SALEEM, Shakeela, SHAHEEN Wasim Abbas ve SALEEM Rashada (2012), “The Impact Of Job Enrichment And Job Enlargement On Employee Satisfaction Keeping Employee Performance As Intervening Variable: A Correlational Study From Pakistan”, *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*, Vol. 1(9), 145-165.
- SARKAR, Shulgana (2009), “Employee Empowerment in the Banking Sector”, *The IUP Journal of Management Research*, Vol. 8(9), 48-66.
- SCHALKWYK, Sonetvan, DUTOÏT Danie H., BOTHMA, Adriaan S. Ve ROTHMANN. Sebastiaan (2010), “Job İn Security, Leadership Empowerment Behaviour, Employee Engagement And İntention To Leave İn A Petrochemical Laboratory”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 8(1), 1-7.
- SCHULTZ, John, R. (2014), “Creating a Culture of Empowerment Fosters the Flexibility to Change”, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 34(1), 41-50.
- SHAFIQ; Muhammad; Rizwan AKRAM RANA, (2016), “Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan”, *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol. 62, 1-14.
- SHARMA, Manoj K. ve KAUR, Gurvinder (2008), “Employee Empowerment: A Conceptual Analysis”, *Journal of Global Business Issues*, Summer-Fall, Vol. 2(2), 7-12.

- SPREITZER, Gretchen. M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38 (5), 1442-1465.
- STINGLHAMBER, Florence; Géraldine MARIQUE; Gaëtane CAESENS; Donatienne DESMETTE; Isabelle HANSEZ; Dorothée HANİN; Françoise BERTRAND, (2015), "Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach", *Plos One*, Vol. 10(4), 1-23.
- SURESH, N. (2012), "An Empirical Study On Employee Empowerment Practices In Selected Manufacturing Industries At Tiruchirappalli", *Asia Pacific Journal Of Research In Business Management*, Vol. 3(12), 59-107.
- ŞENTUNA, Murat, (2015), "Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Self- Esteem of Physical Education Teachers According to the Gender", *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. 7(2), 93-101.
- TABANCALI, Erkan ve Mithat KORUMAZ, (2015), "Relationship between Supervisors' Loneliness at Work and Their Organizational Commitment", *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. 7(1), 172-189.
- TAK, Birçin, ÇİFTÇİOĞLU, B. Aydem (2008), "Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma" *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 63(4), 155-178.
- TAMER, İdil, Beliz DERELİ (2014), "The Relationship Between Interpersonal Trust, Peer Support And Organizational Commitment", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 11(42), 175-196.
- TAŞLIYAN Mustafa, Melda HARBALIOĞLU, Bengü HIRLAK (2015), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma" *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 6(1), 313-334.
- TEMTİME, Z. T., TESFAYOHANNES, M. ve NYAKUDYA, M.N. (2011), "Promoting Employee Empowerment Practices In Small Firms In Developing Nations-The Case Of Botswana", *International Journal Of Global Management Studies Professional*, Vol. 3(1), 23-41.
- UZUNBACAK, Hasan Hüseyin (2015), "The Impacts Of Employee Empowerment On Innovation: A Survey On Isparta And Burdur Organized Industrial Zones", *The Journal of International Social Research*, Vol. 8(37), 977-988.
- VAGHARSEYYEDİN, Seyyed Abolfazl, (2016), "An Integrative Review Of Literature On Determinants Of Nurses' Organizational Commitment", *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, Vol. 21(2), 107-117.

- VANİ, Srilatha, Srilatha P (2015), “A Study On Women Employment Through Dairy Micro-Enterprise Management”, *Asian Journal Of Dairy And Food Research*, Vol. 34(3), 202-204.
- VERHULST, Elli ve BOKS Casper (2014), “Employee Empowerment for Sustainable Design”, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 55, 73-101.
- WAİNAINA, Lawrence, IRAVO, Mike ve Waititu, Anthony (2014), “Effect Of Employee Participation In Decision Making On The Organizational Commitment Amongst Academic Staff In The Private And Public Universities In Kenya”, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 3(12), 131-142.
- WU, Chao-Chan; Na-Ting LIU, (2014), “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors”, *International Journal of Business and Information*, Vol. 9(1), 61-88.
- YASİN, Tahreem; Shazia KHALİD, (2015), Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9 (2), 568-582.
- YASOTHAI, Rajalingam, JAUHAR, Junaimah ve BASHAWIR Abdul Ghani (2015), “A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal”, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 3(1), 92-104.
- YILDIRIM, İrfan, (2015), “The Correlation between Organizational Commitment and Occupational Burnout among the Physical Education Teachers: The Mediating Role of Self-Efficacy”, *International Journal of Progressive Education*, Vol. 11(3), 119-130.
- YILMAZ, Veysel ve VAROL Semra (2015), “Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 44, 28-44.
- YOUNG, Kim, Cheol, PARK Won-Woo, (2015), “Emotionally Exhausted Employees’ Affective Commitment: Testing Moderating Effects Using Three-Way Interactions”, *Social Behavior And Personality*, Vol. 43(10), 1699–1714.
- YÜKSEL, Öznur ve ERKUTLU, Hakan (2003), “Personeli Güçlendirme (Empowerment)”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, Ankara.
- ZHANG, Jun-Cheng; Wen-Quan LING; Zhao-Yı ZHANG, (2015), Organizational Commitment, Work Engagement, Person–Supervisor Fit, And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model”, *Social Behavior And Personality*, Vol. 43(10), 1657–1666.
- ZİA, Yorid Ahsan, (2014), “Organizational Commitment of Private University Faculty: Does age matter?”, *PUTAJ-Humanities and Social Sciences*, Vol. 21(2), 81-88.

ZUBAİR, Ali, BASHİR, Mohsin, ABRAR, Muhammad, BAĞ, Sajjad Ahmad, HASSAN, Shafer Yar (2015), “Employee’s Participation in Decision Making and Manager’s Encouragement of Creativity: The Mediating Role of Climate for Creativity and Change”, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 8, 306-321.

Diğer Yayınlar

SEMERCİ, Çetin (2004), “Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

WEB, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Eklenti/49635,aralik-2016pdf.pdf?0>
Erişim tarihi 08.01.2017.

YILDIRIM, Fatih (2015), “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

EKLER

Ek 1: Araştırma Anketi

Sayın katılımcı, bu araştırmanın amacı, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Şevki Ulama'nın danışmanlığında yürütülen doktora tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Kişisel ve kurumsal bilgiler gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim. Hamide SALHA Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Değirmenaltı Yerleşkesi / Tekirdağ hsalha@nku.edu.tr 0282 2503423

Lütfen aşağıda yer alan bilgileri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	PERSONEL GÜÇLENDİRME					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimin kontrolü bendedir.					
2	Örgütün nihai amaç ve hedeflerini bilirim.					
3	İşimi en iyi şekilde yapabilmek için her türlü yetkiye sahibim.					
4	Sorun oluştuğunda müdahale etme yetkim vardır.					
5	Müşterilerin veya iş arkadaşlarının taleplerini karşılamak için yetkimi kullanabilirim.					
6	Müşterilerin veya iş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulma konusunda kullanabileceğim yetkimin sınırlarını biliyorum.					
7	Yaptığım iş müşterilere sağladığı fayda açısından önemlidir.					
8	Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer birimlerin bana yardımcı olacağına inanıyorum.					
9	Örgüt içindeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım.					
10	Örgütün değerli bir üyesi olduğumu hissedirim.					
11	Müşterilerin ve iş arkadaşlarının taleplerine cevap vermek işimin önceliğidir.					
12	İşimin yarattığı stresle etkili bir şekilde başa çıkarırım.					
13	Müşteriye mükemmel hizmet sunabilmek için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırız.					
14	Müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışırken yaptığım hatalardan dolayı sorun yaşamam.					
15	Örgüt, çalışanların müşteri hizmetlerini geliştirme çabalarını teşvik eder.					
16	Örgüt içerisinde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.					
17	Kullandığım malzeme ve ekipmanlar müşteriye kaliteli hizmet sağlamada bana yardımcı olur.					
18	Örgüt içindeki prosedürler, kurallar ve sistemler müşterilerin veya iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını hızlıca karşılamamda bana yardımcı olur.					
19	Örgütteki politika ve prosedür değişikliklerinden haberdar olurum.					
20	Müşteri taleplerini nasıl karşılayacağımı belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme olanağım vardır.					
21	İşimi yapabilmek için gereken zaman makul seviyededir.					
22	Müşterilerin yaşayabileceği çeşitli sorunları çözebilecek eğitime sahibim.					
23	İşimle ilgili sorunları çözmeye insiyatif kullanmama izin verilir.					
24	Olağanüstü müşteri hizmetiyle sonuçlanan davranışlarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
25	Üst düzey yönetim davranışları, olağanüstü müşteri hizmetinin örgütün en önemli önceliği olduğunu gösterir.					
26	İşleri yapma şeklimizi geliştirecek yeni yollar bulma hususunda cesaretlendirilirim.					
27	İşteki sorunları çözerken yaratıcı olmam beklenir.					
28	Sorunları çözerken yönetimin onayını almam gerekmez.					
29	İşimle ilgili çok fazla sorumluluğum vardır.					
30	İşimle ilgili prosedürlerin dışına çıkamam.					
31	Yönetimin işimle ilgili bana daha fazla yetki vermesini isterim.					
32	Anında müdahale gerektiren problemlerin sorumluluğunu üstlenebilirim.					
33	Daha fazla yetkiye sahip olabileceğim bir iş yapmak isterim.					

Lütfen aşağıda yer alan bilgileri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.						
SORU NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin kalanını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olurum.					
2	Örgüt dışındaki insanlarla örgütüm hakkında konuşmaktan hoşlanırım.					
3	Örgütün sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.					
4	Bu örgüte bağlı olduğum kadar başka bir örgüte de bağlanabileceğimi düşünürüm.					
5	Örgütümde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.					
6	Bu örgüte kendimi duygusal olarak bağlı hissetmem.					
7	Bu örgüt benim için büyük anlam ifade eder.					
8	Örgütüme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmem.					
9	Başka bir iş bulmadan işimi bırakırsam, işsiz kalmaktan korkmam.					
10	İstesem bile şimdi örgütümden ayrılmak benim için çok zor olur.					
11	Örgütümden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü bundan etkilenir.					
12	Şu an örgütte kalmam, bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir gerekliliktir.					
13	Örgütümden ayrılmam hayatımı çok fazla etkilemez.					
14	Örgütten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
15	Örgütü bırakmama nedenlerimden biri de olası iş alternatiflerinin azlığıdır.					
16	Bu örgütten ayrılmamamın başlıca sebeplerinden biri de örgütün bana sağladığı faydalardır.					
17	İnsanların günümüzde çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.					
18	Bir kişinin örgütüne her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum.					
19	Bir örgütten diğerine geçmek bana etik dışı olarak görünmüyor.					
20	Bu örgütte kalmamın ana sebeplerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden örgütte kalmak için ahlaki bir zorunluluk duygusu hissederim.					
21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsam örgütümü bırakmanın doğru bir şey olacağını düşünmem.					
22	Bana çalıştığım örgüte sadık kalmanın değeri öğretildi.					
23	İnsanlar kariyerlerinin büyük bir kısmını tek bir örgütte kalarak geçirdikleri eski zamanlarda her şey daha iyiydi.					
24	Artık bir örgütte uzun yıllar kalmanın mantıklı bir şey olduğunu düşünmüyorum.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz Erkek Kadın

Yaşınız(Lütfen belirtiniz)

Medeni durumunuz Evli Bekar

Eğitim durumunuz İlköğretim Lise Ön lisans
 Lisans Yüksek lisans Doktora

Turizm Eğitimi Aldınız mı? Evet Hayır

Çalıştığınız Bölüm

- Servis Mutfak Bulaşıkhanne
 Satış-Pazarlama Halkla İlişkiler Muhasebe
 İnsan Kaynakları Diğer

Aylık Gelir (TL)

- 1.000 - 1.250 1.251-1.500 1.501-2.000 2.001 ve üstü

Sektörde çalışma süreniz (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)

Bu işletmede çalışma süreniz (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)

Mevcut İş Pozisyonunuz (Lütfen Belirtiniz)

Önümüzdeki 5 yıl içinde hedeflediğiniz iş pozisyonu(Lütfen Belirtiniz)

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul'da doğan Hamide SALHA, ilk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. 2003 yılında Zeytinburnu İhsan Mermerci Lisesi'nden mezuniyetinin ardından 2004 yılında Balıkesir Üniversitesi Burhaniye MYO Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü ön lisans öğrenimine hak kazanmıştır. SALHA, 2006 yılında Dikey Geçiş Sınavı ile Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünde lisans okumaya hak kazanmıştır. 2006 yılında Crowne Plaza&Holiday Inn İstanbul otellerinde yiyecek içecek departmanında, 2007 yılında Nippon Hotel Taksim ön büro departmanında, 2008 yılında ABD Denver YMCA'de kat hizmetleri departmanında, 2009 yılında The Marmara Taksim otelinde Ziyafet Satış departmanında, 2010 yılında Kaya Ramada Plaza Hotel'de Ziyafet Satış departmanında, 2011-2013 yılları arasında Sheraton İstanbul Ataköy & Ataköy Marina Hotel Satış &Pazarlama departmanlarında görev yapmıştır. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olan SALHA, 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde başladığı yüksek lisans eğitimini 2012 yılında tamamlamıştır. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği bölümünde Doktora eğitimine başlayan SALHA, 2013 yılı Eylül ayında Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO'ya Öğretim Görevlisi olarak atanmıştır.