

Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
mmete@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN

Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü
mzincirkiran@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Hidayet TİFTİK

Turgut Özal Üniversitesi, Ankara M.Y.O.
hidayettiftik@yahoo.com

Ayhan YALÇINSOY

Dicle Üniversitesi, S.B.E. Doktora Öğrencisi
ayhanyalcinsoy@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN

Adnan Menderes İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
pekcan1971@hotmail.com

Özet: Araştırma, turizm sektöründe çalışan orta düzey yöneticilerin ve işgörenlerin algılamalarına dayanarak örgüte bağlılık, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırma Gaziantep ve Mardin'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki orta düzey yöneticiler ve alt kademe yöneticilere uygulanmış olup, 247 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ve etki boyutunun iş memnuniyeti üzerinde orta düzey, yeterlilik boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde düşük seviyede bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca yeterlilik ve özerklik boyutunun iş memnuniyeti üzerinde, anlamlılık, özerklik ve etki boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti, Turizm Sektörü, Yapısal Eşitlik Modeli

Investigation of Relationships Between Empowerment, Organizational Commitment and Job Satisfaction by Using Structural Equation Model: A Research in Tourism Sector

Abstract: *The purpose of this study is to investigate the relationships among organizational commitment, job satisfaction and the dimensions of psychological empowerment depending on the perceptions of middle-line managers and the employees in the tourism sector. A survey was applied to 247 middle-line and lower level managers working for hospitality enterprises in the provinces of Gaziantep and Mardin. The results of the study indicate that meaning and impact dimension of psychological empowerment is moderately related with job satisfaction and competence dimension is moderately related with commitment. In addition, competence and self-determination dimensions of psychological empowerment seem to have no significant impact on job satisfaction and meaning, self-determination, impact dimensions on organizational commitment.*

Key Words: *Psychological Empowerment, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Tourism Sector, Structural Equation Model.*

Giriş

Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle küçülen dünya pazarında faaliyet gösteren işletmeler artık geleneksel emir-komuta hiyerarşisi ile yönetilememektedir. Bu nedenle işletme çalışanları inisiyatif almayı öğrenmeli, yaratıcı olmalı, sorumluluk almayı kabullenmelidirler ve güçlendirilmelidirler (Quinn ve Spreitzer, 1997). Bu bağlamda bugünkü anlamıyla 1980 yılında ortaya çıkan güçlendirme (empowerment) bir yönetim kavramı olarak yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014). Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlamakta ve esnek bir ortam oluşturularak, inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

Güçlendirme, kişisel bir kavram olarak bireylerin faaliyetleri sonucunda doğacak sorumlulukları almalarıdır (Erstad, 1997). Hizmet sektörü açısından ise güçlendirme, müşteriye hizmet sunmak için karar alma otoritesini personele vermek olarak tanımlanmaktadır (Tekin ve Köksal, 2012). Bu çalışmada ise turizm sektörü içinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde personeli

güçlendirme uygulamaları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde personeli güçlendirme kavramı, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti üzerindeki etkileri üzerine literatür taraması yapılmış ve otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları ele alınmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın amacı ve yöntemi ortaya koyulmuş, Gaziantep ve Mardin il merkezinde yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Son bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar açıklanarak önerilerde bulunulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Personel Güçlendirme

İnsan kaynakları güçlendirme temelde; çalışanları hiyerarşik düzen içinde sadece emirleri bekleyen ve gerçekleştiren kişiler olmaktan çıkarırken; onların yetki ve sorumluluk sahibi olma, karar alma ve katılımcı olma gibi haklarında da artış sağlamalarını hedef alan bir kavramdır (Şimşek ve Kınır, 2006). Koçel (2005)'e göre güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşulları ifade eder (Koçel, 2014).

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması ile yöneticilerin personele daha fazla özerklik ve takdir hakkı sağlamasıdır (Brymer, 1991). Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi davranışıdır (Conger, 1989). Yine personel güçlendirme Thomas ve Velthouse (1990)'a göre motivasyon sürecinin bir ögesidir.

Personel güçlendirme, Coleman (1996)'a göre küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personelin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması sonucu doğmuştur (Çavuş, 2008). Yüksel ve Erkuşlu (2003) ise çalışmalarında güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri olarak aşağıdaki nedenleri ifade etmektedirler;

- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artması, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,

- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olarak artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Bilgi teknolojilerindeki müthiş ilerlemeler,
- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmelerini.

İnsan kaynaklarını güçlendirme faaliyetleri, yönetim politikaları ve insan kaynakları uygulamaları ışığında yapılabileceği gibi; sistematik adımlar içeren çeşitli modeller yardımıyla da gerçekleştirilebilir (Şimşek ve Kınır, 2006). Genç (2004)'e göre bir personel güçlendirme modeli aşağıdaki unsurlardan oluşmalıdır (Karahan, 2009):

Etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.

- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulmalı ve desteklenmelidir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Personelin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

İnsan kaynaklarını güçlendirme faaliyetleri yöneticinin ve çalışanın güçlendirme için hazır olması ile uygulanabilir (Şimşek ve Kınır, 2006). Güçlü bir liderlik kültürünün egemen olduğu örgütlerde veya yöneticilerin personele işlerinin kontrolünü devretmeye istekli olmadığı örgütlerde güçlendirmenin gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Linda, aktaran Akın, 2010). Dolayısıyla liderin güçlendirmeyi desteklemesi gerekmektedir. Bu bağlamda destekleyici liderlik, yöneticinin personele güvendiği, personel ile iletişimde olduğu, bilgiyi paylaştığı, aldıkları kararlarda ve uygulamalarında personeli desteklediği bir liderlik davranışdır (Tekin ve Köksal, 2012). Eğer örgüt kültüründe, personelin yönetime katılımı, yönetici desteği, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve doğru cevap

verilmesi gibi özellikler varsa, güçlendirmenin uygulanması kolaylaşır (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken diğer bir konu, yatay ve esnek bir örgüt yapısının yanı sıra demokratik bir yönetim anlayışının, performansa göre ödeme sisteminin ve durumsal ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007). Güçlendirme ile iş yükü artan personel bunun karşılığında bir şey elde edemezse kendini kötü hissederek uygulamadan soğuyacaktır (Greasley, aktaran Akın, 2010).

İşgörenleri güçlendirebilmek için, işgörenlerin öz güvene sahip olmaları, verilen görevleri başarabileceğine inanmaları, yeteneklerine güvenmeleri ve kendilerini geliştirme arzusunda olmaları gerekirken, yöneticilerin de karar alma konusunda astlarına güvenmeleri, sonuçlardan onları sorumlu tutmaları, bilgiyi yaymaları, astlarının eğitime ve becerilerini geliştirmeye olanak tanımaları, yeni fikirleri denemeleri konusunda işgörenleri teşvik etmesi (Dönmez, 2012) ve kendilerini de eğitmeleri ve geliştirmeleri (Şimşek ve Kınır, 2006) önem taşımaktadır.

Güçlendirilmiş personel kendisine, yöneticilere ve işletmeye yarar sağlayacaktır. Çetin ve Günay (2001)'a göre bu yararlar (Öğüt vd., 2007):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesidir.

Personel güçlendirme uygulamaları destek bulduğu gibi engellerle de karşılaşabilmektedir. Örneğin, yöneticilerin bir kısmı, yetkilerini astlarla paylaşmaktan dolayı, işlerin kontrolünü kaybedecekleri, saygınlıklarını yitirecekleri, işlerini kaybedecekleri korkularına kapılırlar ve güçlendirme uygulamasına karşı çıkabilirler (Akın, 2010). Ancak başarılı bir güçlendirme uygulaması için yöneticilerin karar verme yetkilerinden vazgeçebilmeleri gerekmektedir. Çünkü geleneksel emir-komuta kültürü mevcut personelin potansiyelinden yararlanmanın önünde bir engeldir (Jarrar ve Zairi, 2010). Çalışanlara, yalnızca kendilerine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsurları olarak bakmaktan vazgeçilmesi, personel güçlendirmenin uygulanabilmesini ve başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Personeli güçlendirme genel olarak uygulanıp başarılı olmasına rağmen her zaman ve her örgütte başarılı olacağı garanti edilememektedir. Güçlendirilmiş personel bazen hatalı kararlar alabilmektedir. Ancak yöneticilerin de bu tür hatalar yapabileceği dikkate alınmalıdır. Güçlendirme yapılırken personelin kapasitesi ve istekli olması önem arz etmektedir. Aksi halde yeteneksiz ve isteksiz personelin güçlendirilmesi hatalı kararların alınmasına ve nihayetinde başarısızlığa neden olacaktır.

Literatür incelendiğinde güçlendirme alanında temel olarak iki tür yaklaşım olduğu söylenebilir. Bunlar güçlendirmeyi “davranışsal boyutta” ve “bilişsel (psikolojik) boyutta” ele alan yaklaşımlardır. Güçlendirmenin davranışsal boyutta ele alındığı çalışmaların odak noktasını, yöneticilerin, iş görenleri güçlendirmedeki rolleri oluşturmaktadır (Aras, 2013). Güçlendirmenin psikolojik boyutuyla ilgili çalışmalarda ise güçlendirmenin işgörenler tarafından algılanma düzeyi ele alındığı ifade edilebilir.

1.1.1. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme:

Güçlendirmeyi psikolojik açıdan ele alan yazarlar (Spreitzer 1995, Conger ve Kanungo,1988) güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört psikolojik boyut ortaya koymuşlardır. Bunlar anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarıdır. Bilişsel yaklaşıma göre, önemli olan, bu dört boyutla ilgili olarak işgörenlerin mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur.

a. Anlamlılık: Bireyin üstlendiği görevin amacına ya da hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini ya da standartlarını karşılaştırmasını ifade eder (Spreitzer 1995).

b. Yeterlilik: Yeterlilik kavramı, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ile kişinin kendi kapasitesine inancını göstermektedir (Spreitzer,1995).

c. Özerklik: İş görenin işle ilgili özgürlük, bağımsızlık ve takdir algılamalarıdır (Kirkman ve Rosen, 1999:59).

ç. Etki: İş görenin işle ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktıları etkileyebilme derecesi (Spreitzer, 1995) ve bunlara yönelik algılamalardır (Eren Gümüştakin ve Emet, 2007).

Personel güçlendirme alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde anlamlılık, yüksek bağlılık ve enerji yoğunlaşması; yeterlilik, zorlayıcı durumlarda çaba ve devamlılık, mücadele etme, yüksek amaç beklentileri ve yüksek performans; özerklik, öğrenme, faaliyetlere olan ilgi, sıkıntılı durumlarda direnç ile sonuçlanırken; etki, güç durumlarda geri çekilmeme ve yüksek performans ile ilişkilendirilmiştir (Spreitzer, 1995).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda, kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2006). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücü ya da bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak da tanımlanmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi, örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Özdaşlı vd., 2009).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele almıştır (Ülker ve Kantan, 2009). Duygusal bağlılık; işgörenin örgüte karşı duygusal olarak bağlanması, örgütle bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Eroğlu vd., 2011). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kendi istekleri ile örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük gayret gösterme arzusu duyarlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü (Uyguç ve Çımrın, 2004) duygusal bağlılıktır.

Psikolojik güçlendirme alanında yapılan bir çalışmada araştırmacılar güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik, yeterlilik ve etki boyutlarının işgörenlerin işleri aracılığıyla elde ettikleri değerleri ve çıkarlarını ifade edebilme yeteneklerini geliştirdiği gibi örgütsel bağlılıklarını artırmasının da muhtemel olduğu söylenmiştir (Seibert, Wang ve Courtright, 2011).

1.3. İş Memnuniyeti

İşgörenlerin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile çatışmıyorsa iş memnuniyeti vardır. Sabuncuoğlu ve Tak (2001)'a göre iş memnuniyeti, çalışanların işin yapısından, yönetimden, iş arkadaşları ile ilişkilerinden, çalışma ortamından ve başarı değerlendirme ve takdir sisteminden memnuniyetlerinden oluşmaktadır (Paksoy, 2007). Kısaca iş memnuniyeti işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur (Akıncı, 2002). İş memnuniyetinin sağlanmasıyla işgören mutlu olacaktır. Araştırmalarda çoğu yöneticiler, daha sağlıklı ve daha mutlu işgücünün daha verimli işgücü olduğunu kabul etmişlerdir (Paksoy, 2007). Ayrıca iş memnuniyeti ile güçlendirme arasında yakından bir ilişki vardır (Kitapçı vd., 2013) ve güçlendirilmiş personel diğerlerine göre işinden daha fazla memnuniyet duyar (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000). Başka bir çalışmada ise psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamlılığın daha çok iş memnuniyeti ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (Macsinga ve diğ., 2014). Yine Liden ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda işgörenlerin, örgütün karar alma sürecine dahil edildiklerinde ve örgütün çıktılarında etkilerinin olduğunu düşündüklerinde işleriyle ilgili memnuniyetlerinin artacağı sonucuna ulaşmışlardır (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000).

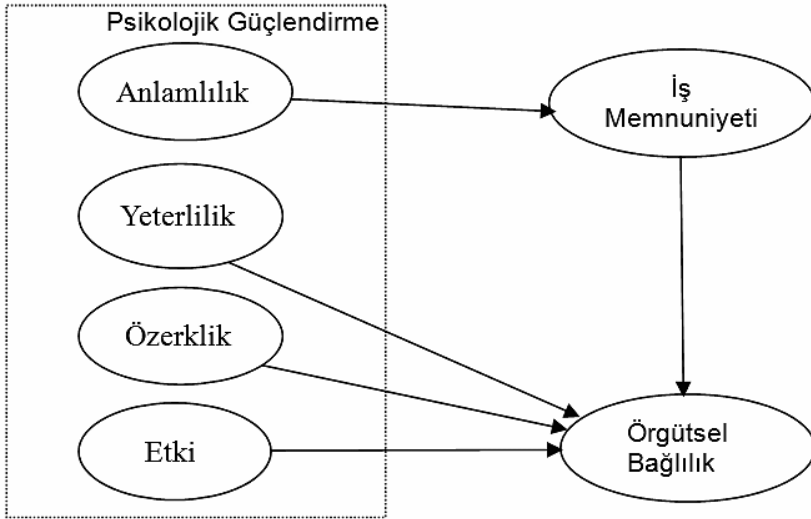
1.4. Konaklama İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları

Personel güçlendirme hizmet sektörüne özellikle turizm endüstrisine ve otel işletmelerine, müşteri ile direk iletişim kuran ön ofis personeline oldukça uygun bir yönetim tekniğidir (Şahin, 2007). Otel işletmeleri yöneticileri personeli güçlendirme çalışmaları kapsamında personel eğitimine önem vermeli ve onları misafir dilek ve şikâyetleriyle hızlı bir şekilde, profesyonelce ve nazikçe başa çıkmaları için güçlendirmelidir (Tekin ve Köksal, 2012). Böylece misafire sunulan hizmet kalitesi ve misafir memnuniyeti artacak, personel için daha iyi bir çalışma ortamı sağlanacak ve yöneticilere yönetim görevleriyle ilgili konulara odaklanmaları için daha fazla zaman kalacaktır (Brymer, 1991).

Literatürde konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının iki farklı yaklaşım ile uygulandığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, Walt Disney Dünyasındaki Hilton Otel'i'nin yaptığı gibi muhtemel olan müşteri problemleri ve şikâyetlerinde aynı şekilde davranılması için yapılandırılmış bir karar verme rehberinin verilmesidir. Diğer yaklaşım ise çeşitli durumlarla ilgilenirken katı kurallar koymak yerine daha genel bir rehberin sağlanması ve müşteri problemleri ve şikâyetlerinde personelin karar ve çözümlerine güvenmek temeline dayanmaktadır (Go, aktaran Şahin, 2007). Yani otel çalışanlarının işinin sorumluluğunu alması ve karar verme yetkisine

sahip olması müşterilere daha iyi hizmet sağlaması, kararları daha hızlı alması ve şikâyetlerin daha çabuk çözülmesi açısından önem arz etmektedir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde müşteri memnuniyetsizliği nedenlerinin o esnada çözülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde müşteri tatmini azalacak ya da mevcut hata daha da büyüyecektir. Yetkisizlik nedeniyle şikâyetlerin üst yönetime iletilmesi çözüm süresini uzatacaktır. Bu durum müşteri kaybına neden olabilecektir. Oysa personelin şikâyetleri çözmek için güçlendirilmesi sorunların çözüm süresini kısaltacak ve müşteri bağlılığının artırması nedeniyle işletmelerin gelir düzeylerinde bir artış sağlayabilecektir.



Şekil 1: Kavramsal Model

2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 25 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu ölçekler, Gaziantep ve Mardin'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan orta düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlara dağıtılmış olup, 247 anket analiz için kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında, demografik bilgi formu dışında, psikolojik güçlendirme, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 3 ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

a) Psikolojik Güçlendirme: Çalışanların algıladıkları psikolojik güçlendirme düzeylerini belirlemek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen on bir soruluk bu ankette beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

b) İş Memnuniyeti: Çalışanların iş ve işletmeden duyulan memnuniyet düzeylerini belirlemek için Smith, Kendall ve Hulin, (1969) tarafından geliştirilen İş Tanım İndeksinden iş memnuniyeti ile ilgili üç soru alınan bu ankette beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

c) Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer and Allen's (1984) tarafından geliştirilen bağlılık ölçeğinden örgütsel bağlılıkla ilgili üç soru alınan bu ankette beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise AMOS 18 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Ayrıca değişkenlerin analizinde Frekans, Yüzde, Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon (ilişki) Analizi kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.5$ olarak kabul edilmiştir.

3. Araştırma Buguları

Demografik Bulgular ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü üzere araştırmaya 247 kişi katılmıştır.

Tablo 1: Örneklemeye Ait Demografik Bulgular

CİNSİYET	n	%	MEDENİ DURUM		İŞ TECRÜBESİ	n	%	
			n	%				
BAYAN	44	17,8	EVLİ	136	55,1	1-5	115	46,6
BAY	203	82,2	BEKÂR	111	44,9	6-10	78	31,6
Toplam	247	100,0	Toplam	247	100,0	11-15	28	11,3
YAŞ		%	EĞİT.DURUMU		16-20	19	7,7	
n	n		n	%	n	%		
20-30	119	48,2	İLKÖĞRETİM	84	34,0	20'den Fazla	7	2,8
31-40	102	41,3	LİSE	116	47,0	Toplam	247	100,0
41-50	25	10,1	ÜNİVERSİTE	38	15,4			
50'den Fazla	1	,4	LİSANSÜSTÜ	9	3,6			
Toplam	247	100,0	Toplam	247	100,0			

Tablo 1 incelendiğinde ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun %82,2 (203) oranla erkeklerden oluştuğu, %55,1 (136)'inin evli olduğu ve yaşlarının %48,2 (119) oranla 20-30 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %47 (116) oranla lise mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların %46,6 (115)'i 1-5 yıl arası hizmet deneyimine sahiptir.

Konaklama işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının durumunu test etmek amacıyla uygulanan ölçeğin her bir alt ölçüm boyutuna, çalışanların katılım derecelerine, algı puanlarının ortalama, standart sapma değerlerine Tablo 2’ de yer verilmiştir. Alt ölçeklerin algılanmalarına ait ortalama puanlarına baktığımızda katılımcıların algıları ortalama puan büyüklüklerine göre Yeterlilik (4,41 ± 0,87), Anlamlılık (4,37 ± 0,93), Özerklik (4,31 ± 1,02) ve Etki (4,06 ± 1,06) oldukça yüksek bir değere sahip bulunmuştur. Anket çalışmasına cevap verenlerin Örgütsel Bağlılık puanlarının (4,32 ± 1,02) İş Memnuniyeti puanları (4,32 ± 0,99) eşit olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Ölçüm Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçüm maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Anlamlılık	4,37	0,93
Yeterlilik	4,41	0,87
Özerklik	4,31	1,02

Ölçüm maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Etki	4,06	1,06
İş Memnuniyeti	4,32	0,99
Örgütsel Bağlılık	4,32	1,02

Ölçek Güvenirliği ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları

İçsel tutarlılıkların denetlenmesi için güvenilirlik analizi testi uygulanması sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayıları Tablo 3' te verilmiştir. Altı adet boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayılarının güvenilirlik için gerekli görülen en az 0,70 değerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada kullanılan ve 17 önermeden oluşan ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı da 0,860 gibi oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçlar da göstermektedir ki, modeldeki bu çoklu ölçüm önermeleri her bir yapının ölçülebilmesi için oldukça güvenilirlerdir.

Tablo 3: Genel Ölçeğin İç Tutarlılık Katsayıları

Boyutlar	Önerme Sayısı	İç Tutarlılık Katsayısı
Çalışanların Yaptıkları İş ve İlgili Faaliyetleri Anlamlı Bulmalarına İlişkin Algıları	3	0,866
Çalışanların İş Yapma Konusunda Kendilerini Yeterli Bulmalarına İlişkin Algıları	3	0,864
Çalışanların Faaliyetleriyle İlgili Konularda Kendi Kendilerine Karar Verebilmelerine (Özgüven) İlişkin Algıları	2	0,870
Çalışanların Yapılan İşler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Algıları	3	0,903
Çalışanların İş ve İşletmeden Duyulan Memnuniyete İlişkin Düşünceleri	3	0,893
Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılıklarına İlişkin Düşünceleri	3	0,904
Ölçeğin Bütün Boyutları Üzerinden(Maddeler Dâhil) Düşünceleri	17	0,860

Boyutlar Arası İlişkilere (Korelasyonlara) Ait Bulgular

Tablo 4' de çalışanların bakış açısıyla ilgili boyutlar arasındaki ilişkileri bulmak amacıyla yapılan ilişki analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İlişki (korelasyon) analiziyle elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların iş ve işletmelerinden duydukları memnuniyetin çalışanların işletmeye olan bağlılıkları

üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkili olduğu görülmektedir ($r= 0,692$). Benzer şekilde çalışanların işlerini yaparken hissettikleri özerklik ile kendilerini yaptıkları işte yeterli görmeleri arasında ($r=0,677$), kararlara katılımında aktif rol oynamaları ile yapılan işlerde inisiyatif kullanmaları arasında ($r=0,624$) iyi düzeyde sayılabilecek ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 4: Boyutlar Arası İlişkiler ve Anlamlılıklar

	Anlam	Yeterlilik	Özerklik	Etki	İş Mem	Örg. Bağ
Anlamlılık	1					
Yeterlilik	0,584**	1				
Özerklik	0,446**	0,677**	1			
Etki	0,391**	0,480**	0,624**	1		
İş Memnuniyeti	0,486**	0,436**	0,442**	0,470**	1	
Örg. Bağlılık	0,502**	0,507**	0,457**	0,449**	0,692**	1

** $p < 0,01$

Çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini yeterli hissetmeleri ile yaptıkları işi anlamlı bulmaları arasında ($r=0,584$), orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Tablo 5’ de ise yine uygulanan ankette yer alan boyutlar arası ilişkiyi belirlemek amacıyla personeli güçlendirmenin temel boyutlarını oluşturan “yapılan işi anlamlı bulma”, “işte kendini yeterli bulma”, “karar alma süreçlerine katılma” ve “yapılan iş üzerinde etkili olma” boyutları bir arada değerlendirilerek personeli güçlendirme boyutu adı altında birleştirilmiştir. Bu yeni boyut ile diğer boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde önceki sonuçları desteleyecek biçimde personeli güçlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık ($r=0,565$) ve iş memnuniyeti ($r=0,534$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 5: Personel Güçlendirme Diğer Boyutlar İle İlişkiler ve Anlamlılıklar

Personel Güçlendirme (Anlamlılık,	İş Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık
-----------------------------------	----------------	-------------------

Yeterlilik, Özerklik, Etki)

0,534**

0,565**

**. p<0,01

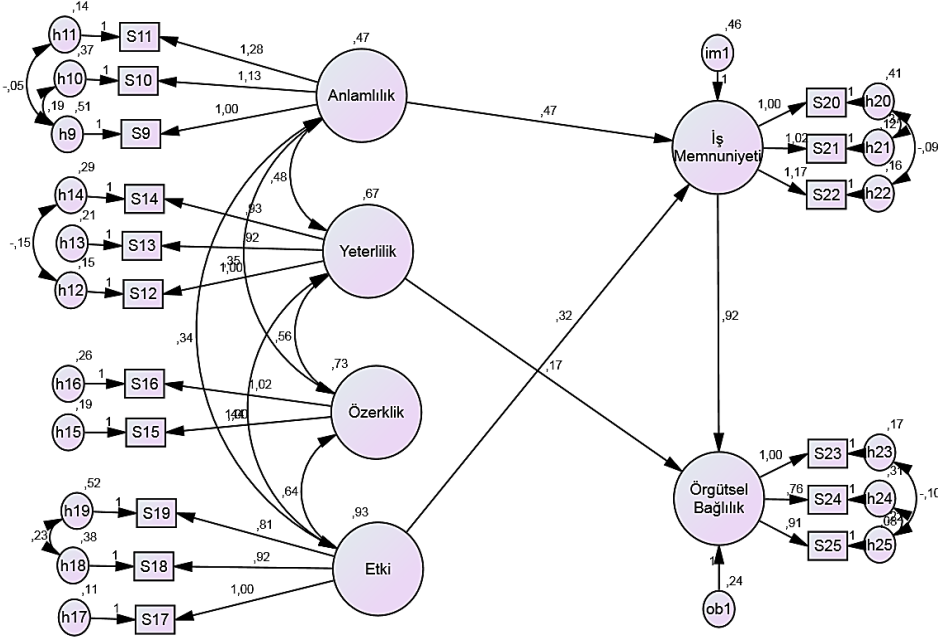
Modeli test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Çalışmanın jenerik modelinde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Jenerik ve revize edilmiş modelin uyum istatistik (Goodness-of-fit) değerleri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir (Tablo 4).

Tablo 4: Uyum İyiliği İstatistiklerine Ait İyi Değerler ve Kabul Edilebilir Değerler

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Model	Revize Model
Chi-square (χ^2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	1161.863	317,455
Chi-square associated p value (p)	Değer > 0.05	0.000	0.000
Chi-square / Degree of Freedom (χ^2/df)	Değer \leq 4	4.556	3.14
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.05 < Değer < 0.08; Kabul edilebilir Değer \leq 0.05; İyi	0.120	0.093
RMSEA associated p value (PCLOSE)	Değer \geq 0.05	0.000	0.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.90 < Değer < 0.95; Kabul edilebilir. Değer \geq 0.95; İyi	0.798	0.919
Comparative Fit Index (CFI)	0.90 < Değer < 0.95; Kabul edilebilir Değer \geq 0.95; İyi	0.828	0.940
Hoelter's Critical N (Hoelter Index)	75 < Değer < 200; Kabul edilebilir Değer \geq 200; İyi	63	98

Revize edilmiş yapısal eşitlik modelinde, tüm indikatörler, bağlı oldukları ölçülemeyen (latent) değişkenler ile anlamlı bir ilişki göstermişlerdir (0.0001). Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamlılık ve etki ile iş memnuniyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (0.0001). Ayrıca psikolojik güçlendirmenin boyutlarından yeterlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (0.0001). Modelde tespit edilen diğer bir bulgu

ise iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin varlığıdır.



Şekil 2:Psikolojik Güçlendirme, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi

Bu kapsamda, personel güçlendirmenin boyutlarından anlamlılık ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.47, etki ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.32, yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ağırlığı 0,17 ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ağırlığı ise 0.92 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ise işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulma düzeyleri ve yaptıkların işin sonucunun örgütü etkileyeceği inancı arttıkça yaptıkları işten memnuniyetleri artacağı söylenebilir. Yine işgörenlerin kendilerini yaptıkları işte yeterli bulma düzeyleri ve işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

Sonuç

Daha önce yapılan araştırmalarda güçlendirmeyi etkileyen değişkenler ve güçlendirmenin sonuçları incelenmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990) ve psikolojik güçlendirmenin bütün olarak iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bu çalışmada ise psikolojik güçlendirmenin boyutları ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamlılık ve etki boyutuyla iş memnuniyeti arasında, yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasında ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutu ile iş memnuniyeti, yeterlilik ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında tespit edilen ilişkinin önceki çalışmalarla paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Önceki çalışmalardan farklı olarak çalışmamızda güçlendirmenin etki boyutu ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, özerklik ve etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir.

Buna göre yaptıkları işleri anlamlı bulma düzeyi ve yaptıkları işin sonucunun örgütü etkileyeceği inancı arttıkça işgörenlerin yaptıkları işten memnuniyet düzeylerinin artacağı söylenebilir. Benzer şekilde işgörenlerin yaptıkları işte kendilerini yeterli bulma düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının artacağı ifade edilebilir. Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise işgörenlerin yaptıkları işten memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının artabileceğidir. Yani güçlendirilmiş olan işgörenler iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırabilirler. İşinden memnun olan ve örgütüne bağlı olan işgörenler yaptıkları işi özverili bir şekilde yapacaktır. Böyle bir ortamda ise yöneticiler çalışanlarını takip etmek için kullanacakları zamanlarını stratejik planlar hazırlamada ve uygulamada etkin olarak kullanabilirler.

Bu çalışmanın Güney Doğu Anadolu bölgesi ile sınırlı kalması ve sınırlı sayıda anket uygulanmış olması temel kısıtlardan sayılabilir. Ayrıca diğer anket çalışmalarında olduğu gibi objektif değerlemelerden çok çalışanların algısına dayanması diğer bir kısıttır.

KAYNAKÇA

AKÇAKAYA, M. (2010) Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, 7(25), 145-174.

AKIN, M. (2010) Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 211-238.

AKINCI, Z. (2002) Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, 1-25.

BOYLU, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007) Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(551), 55-74.

BRYMER, R.A. (1991) Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 32(1), 58-68.

CONGER, J.A. (1989) Leadership: The Art of Empowering Others, The Academy of Management Review, 3(1), 17-24.

CONGER, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), 471-482.

ÇAVUŞ, M.F. (2008) Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3(10), 1287-1300.

DÖNMEZ, G. (2012). Personeli Güçlendirme Ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

EREN Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007) Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 90-116.

EROĞLU, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.

ERSTAD, M. (1997) Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325- 333.

GÜRBÜZ, S. (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.

KARAHAN, A. (2009) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 95-114.

KİTAPCI, H., Kaynak, R., ve Okten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma (The Effect of Empowerment on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comparative Study of Public and Private Sector). *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.

KOÇEL, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

LİDEN, R. C., Wayne, s. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.

MACSİNGA, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., ve Dumitru, C. (2015). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of psychology*, 149(3), 263-276.

ÖĞÜT, A., Aygen, S. ve Demirsel, M.T. (2007) Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172

ÖZDAŞLI, K., Kanten, S. ve Kanten, P. (2009) Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 229-243.

PAKSOY, H. M. (2007) Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(12), 138-151.

QUINN, R.E., Spreitzer, G.M. (1997) The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-51.

SARIALTIN, H. ve Yılmaz, A.(2007) Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 205-226.

SEIBERT, S. E., Wang, G., ve Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.

SPREITZER, G.M. (1995) Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.

ŞAHİN, N. (2007) Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M.Ş. ve Kingir, S. (Ed.). (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TEKİN, Y. ve Köksal, C.D. (2012) Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya' Da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University*, 25(7), 4241-4267.

THOMAS, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681

UYGUÇ, N. ve Çimrin, D. (2004) DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.

ÜLKER, F. ve Kanten, P. (2009) Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.

YÜKSEL, Ö. ve Erkutlu, H. (2003) Personeli Güçlendirme, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 131-142.

ZAIRI, M. ve Jarrar, Y. F. (2010) Employee Empowerment - A UK Survey of Trends and Best Practices, European Centre For Best Practice Management, RP-ECBPM/0032.