

Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği¹ (The Effect of Empowerment on Job Performance of Employees: Case of Afyonkarahisar)

Erdal ÖZER^a Osman Nuri ÖZDOĞAN^b

^a Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksek Okulu, Afyonkarahisar, Türkiye eozer@aku.edu.tr

^b Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Aydın, Türkiye. onozdogan@adu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme İş Performansı Yiyecek İçecek Bölümü</p> <p>Gönderme Tarihi 8 Mayıs 2019 Revizyon Tarihi 18 June 2019 Kabul Tarihi 20 June 2019</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Personel güçlendirme, işgörelere yetki ve güç devredilerek işleri ile ilgili konularda bağımsız kararlar almalarını sağlayan yönetsel bir anlayış olarak tanımlanabilir. Davranışsal ve psikolojik boyutları bulunmaktadır. İş performansı ise, bir görevin önceden belirlenen standartlar çerçevesinde yerine getirilmesi için yapılan çabaların tümü olarak tanımlanabilir. Görev ve bağlamsal boyutları bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin güçlendirme algılarının işgören performansı düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir.</p> <p>Yöntem – Çalışmanın evreni, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerinden oluşmaktadır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış; uygulama bölgedeki on adet beş yıldızlı otelde 513 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde, betimsel istatistikler, korelasyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.</p> <p>Bulgular – Araştırma sonucunda işgörenlerin güçlendirme ve iş performansına ilişkin algılarının orta düzey ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda davranışsal ve psikolojik güçlendirme ile görev/ bağlamsal ve genel iş performansı arasında orta ve yüksek kuvvette pozitif bir ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.</p> <p>Tartışma – Araştırma sonuçları, işgörenlerin güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte iş performans düzeylerinin de artacağını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgören performansının hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin güçlendirilmesinin hedeflenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışmada güçlendirme ve iş performansı kavramları tüm boyutları ile ele alınıp aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu yönüyle otel yöneticilerine ve ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu husus, gerçekleştirilen araştırmayı, konuyla ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalardan da farklı kılmaktadır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Personnel Empowerment Job Performance Food and Beverage Department</p> <p>Received 8 May 2019 Revised 18 June 2019 Accepted 20 June 2019</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – Personnel empowerment can be defined as a managerial approach that enables employees to make independent decisions on issues related to their works by transferring authority and power to them. It has behavioral and psychological dimensions. Business performance can be defined as; all efforts to fulfill a task within the framework of pre-determined standards. It has task and contextual dimensions. The aim of this study is to determine the effects of empowerment perceptions on the employees' performance levels of employees that are working in food and beverage departments in Afyonkarahisar.</p> <p>Design/methodology/approach – Research population consists of the employees of the food and beverage division (service and kitchen) of the five-star hotel businesses in Afyonkarahisar province and Sandıklı district. As the data collection technique, survey method was used; 513 employees in 10 five star hotels in Afyonkarahisar and Sandıklı were participated in the survey. In the analysis of the data descriptive statistics, correlation, simple and multiple linear regression analyzes were conducted.</p> <p>Findings – As a result of the research, it was determined that employees' perceptions of empowerment and job performance are the medium level and above. However, as a result of</p>

¹ Bu çalışma "Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation:

Özer, E., Özdoğan, O. N. (2019). Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 1205-1224.

correlation and regression analyzes, it was found that there was a positive, medium and high strength relationship between behavioral and psychological empowerment and task/context and overall work performance.

Discussion – The results of the research reveal that the level of job performance will rise with the increase of employees' empowerment levels. Therefore, it can be said that strengthening the employees in the hotel enterprises where the performance of the employees is the determinant of service quality and customer satisfaction has a facilitating effect on reaching the intended goals. In addition, the strengthening and business performance concepts were discussed with all dimensions and the relationships between them were revealed. In this respect, it is thought that it will provide important contributions to hotel managers and related literature. This makes the present study different from other studies on this subject.

1. Giriş

İşletmelerin iç ve dış çevresinde yaşanan değişim, küreselleşme ve artan rekabet gibi etmenler örgütlerde yenilik yapma ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. Özellikle bilgi toplumuna geçişle birlikte katılımcı yönetim, motivasyon, yetki devri gibi daha pek çok kavram işletme yönetiminde ön plana çıkmış ve işletmelerde insan kaynağını daha da önemli hale getirmiştir (Pelit, 2008:188). Bunun nedeni ise örgütlerin başarısında en etkili faktörün mevcut insan kaynağının başarısı ile özdeşleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Akçakaya, 2010: 145). Diğer yandan işgörenlerin öneminin artması beraberinde, işgörenlerin mesleki ve bireysel gelişmelerinin artırılması yolu ile örgütlerine olan bireysel katkılarının artırılması ve bu yolla işgörenlerin mesleki (görev) ve gönüllü (bağlamsal) davranışlarını içeren iş performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Helvacı, 2002: 156). Dolayısıyla, işgörenlerin görevlerini kendilerinden beklenen standartlar çerçevesinde yapabilmesi için yönetim tarafından gerekli koşulların hazırlanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan bu değişim nedeniyle, örgütler yönetsel amaçlarına ulaşmak için, geleneksel emir-komuta ve hiyerarşik yönetim anlayışından uzaklaşarak, işgörenlerin yaptıkları işler üzerinde inisiyatif kullanmalarına olanak sağlayan ve sorumluluk almalarını teşvik eden çağdaş yönetim tekniklerine doğru yönelmişlerdir (Doğan ve Şahin, 2008: 91). Bu noktada işletmelerde örgütsel ve bireysel verimlilik artışı sağlaması yönüyle personel güçlendirme anlayışı yönetim anlayışları arasında öne çıkmaktadır. Personel güçlendirme yaklaşımı, işgörelere işleri üzerinde yetki ve güç devredilerek işleri ile ilgili konularda bağımsız kararlar almalarını ve çalışmalarını işin gerçek sahibi gibi kendi adlarına yapmalarına olanak sağlayan yönetsel bir anlayış olarak tanımlanmaktadır (Nzuve ve Bakari, 2012: 83). İşletmelerde güçlendirme uygulamaları ile işgörenlerin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında daha fazla yararlanılması, işletmelerin çevresinde yaşanan hızlı çevresel değişimlere daha çabuk uyumu, müşterilerin talep ve şikâyetlerini en kısa sürede çözümlenmesi ve en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi amaçlanmaktadır (Akçakaya, 2010: 148). Güçlendirme yaklaşımı bu yönüyle ele alındığında, otel işletmelerinde daha da önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde verilen hizmetlerin niteliği gereği müşteriler doğal olarak daha hızlı hizmet almak ve istek ve şikâyetlerinin mümkün olan en kısa sürede çözüme ulaştırılmasını istemektedirler. Çünkü müşteriler, hizmet sunum esnasında, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan, işgörel bu hataları düzeltmeye istekli olsa da anında etkilenmektedirler (Doğan, 2006: 102). Bu noktada işgörelrin hızlı çözümler üretebilmelerinin yollarından birisi de güçlendirilmeleridir. Güçlendirilmiş işgörel ellerinde bulundurduğu yetki ve gücü kullanarak hizmet esnasında ortaya çıkan herhangi bir sorunu yöneticilerden onay beklemeden sorumlulukları dahilinde karar verip uygulayabilmektedir. Bu durum ise, iş anında ortaya çıkan hataların daha hızlı telafisi, müşteri istek ve beklentilerinin daha hızlı karşılanması ve ortaya çıkabilecek sorunların önceden önlenmesi noktasında işletmelere önemli yararlar sağlayacağı vurgulanmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 82). Nitekim ilgili yazında Bowen ve Lawler (1992: 33) hizmet işletmelerinde güçlendirmenin, müşteri istek ve taleplerinin daha hızlı karşılanması, sunulan hizmet kalitesinin artması ve şikâyetlerin daha hızlı çözümü gibi önemli avantajlar sağlaması, Chiang ve Jang, (2008: 40) otelcilik sektöründe verilen hizmetlerin niteliği gereği özellikle misafirlerle doğrudan temas halinde olan (yiyecek içecek bölümü, ön büro vb) işgörelrinin güçlendirilmesinin; müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve müşteri memnuniyeti gibi rekabet avantajı sağlaması yönüyle, otel işletmeleri açısından en uygun yönetsel yaklaşımlardan birisi olduğunu belirtmişlerdir. Lin vd., (2017:411) özellikle ağırlama ve turizm sektöründe ön cephe işgörelrinin, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarına anında cevap verme yetkisine ihtiyaç duyduklarını ve bu nedenle bu sektörlerde güçlendirme uygulamalarının daha büyük öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda personel güçlendirme uygulamalarının,

işgörenlerin daha etkin bir performans sergilemelerine olanak sağlaması yönüyle işgören- müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Aksu ve İhtiyar, 2007: 218).

Diğer yandan ilgili yazında personel güçlendirme uygulamalarının; işgören yaratıcılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve daha pek çok olumlu iş tutumları üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğunun ortaya konulması (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Thomas ve Velthouse, 1990: 668; Dewettinck vd., 2003:3) güçlendirmenin daha yüksek bireysel ve takım performansına katkı sağlayacağına işaret etmektedir. Her ne kadar ilgili yazında güçlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkileri tüm boyutları ile net bir şekilde ortaya konulduğu araştırma sayısına pek fazla rast gelinmesi de bazı araştırmalar güçlendirme ile işgören performansı arasında pozitif ilişkileri desteklerken (Sigler ve Pearson, 2000: 32; Spreitzer, 1995: 1448; Chow vd., 2006: 478; Barrutia vd., 2009: 42; Chiang ve Hsieh, 2012: 180) bazı araştırmalar iki değişken arasındaki ilişkileri güçsüz bulmaktadırlar (Dewettinck vd., 2003; Bozkurt (2009: 482). Hatta bazı işletmelerin güçlendirme uygulamalarını terk ederken, diğerleri ise örgütsel ve bireysel performansı artırmada güçlendirmenin tek başına yeterli olmayacağını ve bir dizi insan kaynakları uygulamalarının gerektiğini belirtmektedirler (Dewettinck vd., (2003). Bozkurt (2009: 482) yaptığı çalışmada güçlendirme ile performans davranışları arasında pek de güçlü bir ilişki olmadığı görüşünü ortaya koymuştur. Bunun nedeninin ise; bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer örgütsel ve bireysel değişkenlerin göz ardı edilmesinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalarda değişkenlerin genelde güçlendirme ve iş performansı olarak tek boyutlu ele alınarak karşılaştırmaların yapıldığı görülmektedir. Gerçekte güçlendirme davranışsal/psikolojik iş performansı görev/bağlamsal olmak üzere iki ayrı boyutu içermektedirler. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler tüm boyutları ile incelenmesi gerekir. Gerek güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi daha pek çok olumlu davranış üzerinde pozitif etkiye sahip olması gerekse güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkilerin genelde tek boyutta ele alınarak incelenmesi ve güçlendirme uygulamalarının hizmet sektörü açısından uygun bir yönetsel yaklaşım olduğuna yönelik yaygın bir kanının olması, güçlendirme konusunun müşteri-işgören ilişkilerinin en yoğun yaşandığı yiyecek içecek bölümlerinde işgören performansı açısından ayrıntılı bir biçimde araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlayıştan yola çıkarak çalışmada, güçlendirmenin işgörenlerin görev ve bağlamsal iş performansları üzerinde olumlu etkilerinin olacağı varsayılmıştır. Nitekim araştırma sonuçları bu varsayımı desteklemiştir. Bu araştırmada, otel işletmelerinde yönetim tarafından uygulanan güçlendirme uygulamalarının, yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin iş performansları üzerindeki etkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Buna göre, araştırmada öncelikle konuya ilişkin değişkenler hakkında kapsamlı yerli ve yabancı yazın taraması yapılmış olup konuya ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçevede güçlendirme konusu davranışsal ve psikolojik boyutu ile iş performansı konusu ise görev ve bağlamsal performans boyutları ile ele alınarak değişkenler arasındaki ilişkiler ve değişkenlere yönelik işgören alguları ortaya konulmuştur. Bu husus, gerçekleştirilen araştırmayı, konuyla ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalardan da farklı kılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Güçlendirme Kavramı

Örgütlerin sahip oldukları kaynaklar içerisinde en önemli kaynağın insan kaynağının olduğunun anlaşılması, işletme yönetimlerinin işgörenlere bakış açısını değiştirmiş ve örgütsel faaliyetler yerine getirilirken işgörenlerden daha fazla istifade edilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Doğan ve Şahin, 2008: 91). Bu noktada temelinde, karar verme yetkisi ve gücünün en alt kademedeki işgörenlere devredilerek işgörenlerin iş süreçlerine katılımını sağlayan ve örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını amaçlayan personel güçlendirme yaklaşımı önemli bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akçakaya, 2010:146). İlgili yazında güçlendirme konusu pek çok yazar tarafından yaygın olarak davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak iki boyutta ele alınarak açıklanmaktadır. Boyutlardan ilki Kanter (1977) tarafından geliştirilmiş olan davranışsal güçlendirme boyutu, üst yönetimden alt kademe işgörenlerine yetki ve sorumluluk geçişini vurgulayan yapısal (davranışsal) güçlendirme üzerine odaklanan bir makro yönelim iken, diğeri öncülüğünü Conger ve Kanungo'nun (1988) yaptığı, sonrasında Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995)'in geliştirdiği ve güçlendirmenin bilişsel öğeleri üzerinde durup açıklamaların yapıldığı "Psikolojik (bilişsel) Güçlendirme" boyutudur. Spreitzer vd., (1997) güçlendirmenin her bir boyutunun, diğerinin ön şartı veya sonucu olmaktan ziyade, farklı yüzlerini temsil

eden ve birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu, her bir boyutun, güçlendirme teorisinin gelişiminde rol oynadığını ve tam bir teori sistemi oluşturmak için birbirini tamamladığını vurgulamıştır.

Davranışsal (yapısal) yaklaşım güçlendirmeyi, merkezi olarak, karar alma yetkisinin işgörelere devredilmesi ve güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar perspektifinden yola çıkarak açıklamaktadır (Kanter, 1977; Bolat, 2003; Hechanova, 2006; Regan, vd., 2016; Bello ve Bello, 2017). Kanter (1977)'in teorisine göre yapısal güçlendirme, işgörelerin çalışmalarını anlamlı bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanıyan işyeri yapılarıyla ilgilidir. Kanter (1977) bu yapıların işgörelerin işyerinde kendilerini geliştirme ve harekete geçme imkanı sağlamalarını, işgörelerin görevlerini etkin bir şekilde yürütmeleri için gerekli bilgiye ulaşabilmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticilerden geri bildirim almalarını ve çalışmalarını yürütmek için gerekli zaman ve mal tedariki gibi kaynaklara ulaşabilmelerini desteklemek olarak açıklamıştır (Regan vd., 2016: 53-54). Öte yandan Kanter (1977) tarafından geliştirilen bu yaklaşımın temel ilkesi, yetki ve karar alma gücünün, örgütsel hiyerarşi içerisinde alt kademedeki çalışan işgörelere devredilmesi ve bu yolla astlar ve üstler arasında paylaşılmasıdır. Bu anlamda Kanter böyle bir ortamın sağlanması için güç paylaşımını hızlandıracak sosyo-yapısal değişiklikler üzerinde durmaktadır (Bozkurt, 2009: 479-480). Kanter (1977) işgörelerin güçlendirilmeleri için örgütlerin başta fırsat ve güç olmak üzere iki temel güçlendirme yapısına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Lashinger vd., (2010: 5) Kanter fırsat yapısını, işgörelere örgüt içinde ilerleme, bilgi ve becerilerini geliştirme olanağı sağlayan iş koşulları olarak belirtirken, güç yapısı, işgörelerin işini yaparken ihtiyaç duydukları bilgi, örgütsel kaynak ve desteğe ulaşarak kaynakları harekete geçirmelerini sağlayan örgütsel özellikler olarak belirtmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 19). Bu teoriye göre bir örgütte örgütsel etkililik ve başarı için gerekli olan güç ve fırsatın, tüm işgörelere bulunması gerektiği belirtilmektedir. Kanter (1977-1979) işgörelerin bilgi, destek ve fırsat kaynaklarına erişemediklerinde, güçsüzlük hissi yaşayarak kendilerini dışlanmış, sınırlı ve umutsuz hissedeceklerini (Lashinger vd., 2010: 5-6) ve bu durumun, iş tatminsizliği, örgüte olan bağlılıkta düşüş, performans düşüklüğü ve işe devamsızlık gibi olumsuzluklara neden olacağını, çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen işgörelere ise, işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanacaklarını, yönetime daha çok güven duyacaklarını, tükenmişlik duygusu ve iş streslerinin azalacağını ve iş performanslarının artacağını belirtmişlerdir (Tolay vd., 2012: 451). Diğer yandan Moore vd., (1998) işgörelerin güçlendirilmesi sürecinde örgütlerde yetki, kaynaklar ve enformasyon olmak üzere üç unsurun öneminden bahsetmişlerdir. Yazarlara göre, yetki; işgörelere işi ile ilgili konularda karar verebilme özzerkliliğinin tanınmasını ifade etmektedir. Kaynaklar, işgörelere görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları maddi ve maddi olmayan kaynaklara ulaşmayı, enformasyon ise, örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili bilgilere (örgütün vizyonu, misyonu ve izlenen yönetsel stratejiler vb. bilgiler) ulaşması şeklinde açıklamışlardır (Moore vd., 1998: 134-135'den akt. Bolat, 2003: 201-202). Bu açıklamalar eşliğinde kavrama ilişkin bazı tanımlamalar ise şu şekildedir; Erstad (1997: 325) çalışanlara işleriyle ilgili karar vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ve işgörelere kendi eylemlerinin sorumluluğunu alabilecekleri örgütsel ortamın sağlanması; Hales and Klidas (1998: 89) enformasyon, bilgi, ödül ve gücün alt kademedeki işgörelere paylaşılması; Hechanova vd., (2006: 72) örgüt içinde yetki ve karar alma gücünün paylaşılması şeklinde tanımlamışlardır.

Güçlendirmenin diğer bir boyutu olan psikolojik güçlendirme ise davranışsal güçlendirme uygulamalarına yönelik işgörelere algılamalarını ifade eden motivasyonel yaklaşımdır. Conger ve Kanungo (1988:474)'nın öncülüğünü yaptığı motivasyonel yaklaşımla güçlendirme, işgörelere psikolojik anlamda güçlendirmesi şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Yazarlar güçlendirmeyi örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik (self-efficacy) hislerini geliştirme süreci olarak tanımlayarak (Spreitzer vd., 1997: 681) güçlendirmenin "güdüsel-öz-yeterlilik" ile ilgili motivasyonel bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Spreitzer, 1995: 1443). Conger ve Kanungo (1988: 474)'nın güçlendirme tanımlamasından yola çıkan Thomas and Velthouse (1990: 667) güçlendirmenin bireylerin kendi algılamaları ile ilgili olduğunu ve bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının tek başına yeterli olmayacağını belirtmişlerdir. Yazarlar güçlendirmenin bilişsel öğeleri üzerinde durarak güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmeyi "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan "içsel görev motivasyonu" olarak adlandırmışlardır (Arslantaş, vd., 2007: 6). Thomas ve Velthouse (1990: 672) geliştirdikleri bu bilişsel model çerçevesinde psikolojik güçlendirme algısını, anlam, yetkinlik, otonomi (hür irade –serbestlik) ve etki olmak üzere dört algısal boyut altında toplamışlardır. Sonrasında ise, Spreitzer (1995: 1443) Thomas ve Velthouse (1990)'un güçlendirme yaklaşımını temel alarak güçlendirmeyi anlam

(meaning), yetkinlik (competence), özerklik (self-determination) ve etki (impact) olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan içsel bir motivasyon olduğunu ifade ederek “Psikolojik (güdüsel) Güçlendirme” kavramını geliştirmiştir. Spreitzer (1995) söz konusu dört boyuta ilişkin olumlu algıların yüksek görev motivasyonuna yol açacağını söylemektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin açıklamalar ise şu şekildedir.

Anlam; Bir bireyin kendi idealleri ve standartları ile ilişkili bir iş hedefinin veya amacının değeridir. Diğer bir anlatımla, anlam boyutu, işgörenin iş rolünün gerekleri ile kendi kişisel inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumlaştırmayı ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). İş ile ilgili amaç ve hedefler işgörenin kişisel değerleri ve standartları ile uyumlu olduğunda işin birey için taşıdığı önem daha da anlamlı gözükmetedir (Yücel ve Demirel, 2012: 22). **Yetkinlik;** İşgörenin görevinin gerektirdiği aktiviteleri en iyi şekilde gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368). Diğer bir deyişle işgörenin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetkisinin olmasıdır. **Özerklik;** İşte atılacak adımların başlatılması ve düzenlenmesi, sarf edilecek eforun ve kullanılacak çalışma yöntemlerin belirlenmesi gibi konularda seçim yaparak karar alabilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir. **Etki;** bir bireyin bireysel olarak bir iş yerindeki stratejik, idari veya yönetsel iş sonuçlarını etkileyebilme derecesini ifade eder (Spreitzer, 1995:1444). Diğer bir ifadeyle etki boyutu, işgörenin örgüt içerisindeki iş sonuçları üzerinde bir etkisinin olduğu ve bir farklılık yarattığına ilişkin algılamasıdır. Bu açıklamalar ışığında psikolojik güçlendirme yaklaşımının temel noktasının; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere sıralanan bilişsel boyutlarda bireyin kendisini ve örgütün sunduğu çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiği ile ilgili algılamasının olduğu söylenebilir (Spreitzer, 1995: 1143-1444). Dört boyut bir arada bireyde içsel görev motivasyonu sağlamak ve boyutlara ilişkin yüksek düzeydeki algılama, işgörende psikolojik güçlendirme ile sonuçlanmaktadır. Diğer yandan bu boyutlar, işgörenlerin işlerini yapma becerisine sahip olduklarını hissetmelerine veya algılayabilmelerine izin veren dahili uyarıcılar olduğu ve pozitif yönlü algılamaların çalışma etkinliği ve iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir (Bello ve Bello, 2017: 1003). İşgörenlerin güçlendirilmesine ilişkin yukarıda yapılan açıklama ve tanımlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, gerçek bir güçlendirmeden söz edebilmek için kavramın davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki boyutuyla ele alınarak değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü kavrama sadece davranışsal boyutuyla yaklaştığımızda, güçlendirme için ihtiyaç duyulan koşullar oluşturulmaya çalışılacak; ancak işgörenlerin bu uygulamaları nasıl ve ne düzeyde algıladıkları gözden kaçacaktır. Oysa, güçlendirmenin bilişsel bir yönü de vardır ve kişiye özgüdür. Bazı işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebileceklerdir. Diğer yandan, konu sadece psikolojik boyutuyla ele alındığında yine gerçek anlamda bir güçlendirmeden bahsedemeyiz. Çünkü işgörenlerin güçlendirilebilmesi için davranışsal güçlendirme uygulamalarına (yönetsel ve örgütsel unsurlar) ihtiyaç vardır. Bu nedenle, güçlendirme konusu araştırılırken kavram mutlaka iki boyutu ile ele alınarak değerlendirilmelidir (Bolat, 2003: 205).

2.1.1. Güçlendirmenin Örgüt, Yönetici ve İşgörenler Açısından Önemi

Günümüzde birçok yönetici ve akademisyen işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak asıl kaynağın kendi işgörenlerinin olduğunun ve başarıya ulaşmanın topyekun bir katılımı gerektireceği üzerinde görüş birliğine sahiptirler. Diğer bir ifadeyle, sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması örgütsel etkinliğin sağlanmasıyla yakından ilgilidir (Siagall ve Gardner, 2000: 703). Bu noktada Conger and Kanungo (1988: 471) güçlendirme uygulamalarının yönetsel, örgütsel etkinlik ve verimliliğin en temel bileşenleri olduğunu ve takım bilincinin geliştirilerek sürdürülebilmesinde merkezi bir role sahip olduğunu vurgulamışlardır. Güçlendirilmiş örgütler ile geleneksel örgütler, örgütlenme biçimleri ve anlayış açısından farklı özellikler göstermektedirler. Örneğin geleneksel anlayışa göre işletmelerin temel hedefleri rasyonellik ve verimliliği artırarak, en yüksek düzeyde çıktı elde etmek iken, güçlendirmenin odaklandığı temel nokta “koşulsuz müşteri memnuniyeti” sağlamaktır. Bunun için de güçlendirilmiş örgüt yapılarında işletmeler öncelikle kendi işgörenlerini memnun ederek bireysel etkinliklerini artırma çabası içerisindeyler. Güçlendirilmiş örgütlenme yapılarında işgörenlerin iş motivasyonlarının artırılması amacıyla, işleri üzerinde kontrol ve seçim hakkı verilerek iş tatminlerinin artırılması ve işlerinden zevk almaları sağlanır (Doğan ve Demiral, 2007: 283). Öte yandan geleneksel organizasyon yapılarında örgüt piramitinde sivri ve yüksek düzeyde hiyerarşi söz konusu iken; güçlendirme kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılarda örgüt piramidi oldukça basık, geniş tabanlı ve daha az yönetim basamağı söz konusudur (Pelit, 2008: 73). Güçlendirme anlayışının etkin bir şekilde yönetildiği örgütlerde işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından

olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Doughty (2004:16) personel güçlendirmede yararlı sonucun “kazan-kazan-kazan durumu” olduğunu belirtmiştir. Yazar, astlara yetki verilerek yönetimin kazanacağını, süreçlerin iyileştirilmesiyle işin kazanacağını vurgulamıştır. En önemlisi de işgörenlere kendi fikirlerini uygulama ve çözüm üretme fırsatı verildiği için en çok kazananın kendilerinin olacağı hissini yaratılması açısından önemli olduğunu vurgulamıştır.

Güçlendirme anlayışının etkin bir şekilde yönetildiği örgütlerde işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin işgörenlerin yetenek ve yaratıcılıklarında önemli ölçüde artış elde edilmektedir. Ayrıca, kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmakta ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 53). Bunlara ek olarak Ugboro ve Obeng (2000: 250) güçlendirilmiş işgörenlerin, işleri etkileyen konularda amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarından dolayı öncelikli olarak daha yüksek iş tatmini ve performans davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Chiang ve Jang (2008: 41) ise güçlendirilmiş işgörenin kendisini işinde mutlu hissetmeye ve görevinin gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirmeye eğilimli olacağını belirtmişlerdir.

Güçlendirmenin yöneticiler açısından yararlarını incelediğimizde, yöneticiler sahip oldukları pozisyon gereği ellerinde tuttıkları yetki ve gücü güçlendirilmiş işgörenlere devrettiklerinde, idari görevlerine daha az zaman harcamaları sonucunda kalan zaman sayesinde, katma değeri daha yüksek stratejik konulara yönelmelerinin mümkün olacağı vurgulanmaktadır (Gürbüz vd., 2013: 793). Bu da örgütte daha hızlı ve etkin kararlar alınarak verimliliğin artırılmasına dolayısıyla da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. (Doğan, 2006: 254) güçlendirme uygulamaları ile yöneticilerin rutin işlerden uzaklaşarak daha stratejik konulara yönelme fırsatına sahip olacaklarını, işgörenlerin performansı arttığı için kendi kariyer ilerlemelerine de fayda sağlayacağını ve birçok işi vasat halde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi bir şekilde yapma imkanına kavuşacaklarını belirtmiştir. Güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı yararları örnek olarak Pelit (2008: 73) işgörenlerin güçlendirildiği işletmelerde, örgütsel yapı içerisinde hiyerarşinin azalması ve daha basık bir hiyerarşik yapının oluşması başta ücret ve ödemelerde düşüş olmak üzere gecikme, hata ve maliyetlerin azalması ve daha hızlı kararların alınması gibi faydalar sağlayacağını belirtmiştir. Nitekim Paul vd.,(2000: 473-474) personelin güçlendirildiği örgüt yapılarında işlerin zenginleştirilmesi ile; bireysel ve ekip çalışmasında verimlilik artışı, yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesi, işe devamlılık, karlılıkta artış ve bilgi kaynaklarına ulaşım yolu ile yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak Tekin ve Köksal (2012: 4248) güçlendirme uygulamalarının aynı zamanda müşteriler ile işgörenler arasındaki sözde sosyal mesafenin azalmasına katkı sağlayarak hizmet kalitesinde artma, işgörenlerin motivasyonunda yükselme, yöneticilerin müşteri istek ve şikayetleri ile daha fazla ilgilenebileceği zamanın artması ve işgörenlerin işleri ile ilgili fikirler geliştirerek maliyetlerde azalma gibi avantajların elde edileceğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi işletmelerde etkin bir şekilde yürütülen güçlendirme çalışmaları örgüte, işgörenlere ve yöneticilere pek çok yararlar sağlamaktadır.

2.2. İşgören Performansı

Örgütlerde amaç ve hedeflere ulaşmak için yüksek performansla sahip işgörenlere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans oranında başarılı olabilecektir (Çöl, 2008: 38). Dolayısıyla örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanılmasına olanak sağlayacak ve onların bireysel performansını artıracak yönetsel uygulamalara ve örgütsel yapılanmalara önem vermeleri gerekmektedir. Performans kelimesi, yabancı kökenli bir kavram olup, Türkçe karşılığı, edim ve başarı olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003:7). Performans kavramı insan kaynakları yönetimi açısından, bireysel veya ekipsel başarı anlamına karşılık gelirken, işletme kültüründe ise, bir işi yapan birey ya da işletmenin belirlenen bir işin icra edilmesiyle hedefe nitel ve nicel anlamda ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Ayanoğlu vd., 2010: 44). İşgören performansı ise, bir bireyin bir iş ile ilgili hedef ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler açısından yüksek bireysel performans öncelikli öneme sahiptir. Çünkü bir örgüt ancak işgörenlerinin gösterdiği performans oranında başarılı olabilecektir (Çöl, 2008: 38).

2.2.1. İşgören Performansı Boyutları

İlgili yazında işgören performansı kavramının; görev ve bağlamsal performans olarak iki boyut şeklinde açıklandığı görülmektedir (Befort ve Hatstrup, 2003: 20). Görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını; (Jawahar ve Carr, 2007: 331-332) bağlamsal performans ise, işgörenin örgütteki sosyal ve psikolojik ortama katkı sağlamak amacıyla iş tanımında yer alması dahi göstermiş olduğu gönüllü davranışları (Rotundo ve Sackett, 2002: 67) ifade etmektedir. Bir örgütte iş performansının doğası; örgütün amaç ve misyonuna; bu misyonu gerçekleştirmek için hangi tür davranışların örgüt için daha değerli olduğu inancına bağlıdır. Bu nedenle araştırmacılar görev ve bağlamsal performansın genel performans üzerindeki ağırlığının bilinmesinin, insan kaynakları kararlarını formüle etmek için önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim yapılan araştırmalar iki farklı performans boyutunun genel performans üzerinde farklı ağırlıklara sahip olduğunu (Befort ve Hatstrup, 2003: 18) ve işgörenlerin örgüte yaptıkları tüm katkılarının, görev ve bağlamsal performans boyutları olmak üzere iki faktör açısından değerlendirilmesi gerektiğini ispatlamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Örneğin, Borman ve Motowidlo (1993) görev performansının daha da ötesinde davranış kalıplarını dâhil ederek araştırmalarında, görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı tespit etmişlerdir. Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475) ise bu ayrımı test etmek amacıyla Amerikan Hava Kuvvetleri'nde çalışan 421 teknik işgören üzerinde yaptığı çalışmada, görev ve bağlamsal performansın genel performans üzerinde bağımsız etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Performans boyutlarından ilki olan görev (task) performansı, işgörenlerin bir iş veya görevi yerine getirirken işe ilişkin önceden belirlenmiş ve iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili performans çıktısıdır. Diğer bir ifade ile bir işin gerektirdiği temel görev ve sorumlulukların başarımını ifade etmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Befort ve Hatstrup, (2003: 11) görev performansını bir örgütte ürün üretmek, mal satmak, envanter tutma veya hizmet sunmak gibi temel dönüşüm ve bakım faaliyetlerine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlamıştır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009: 59) ise görev performansının, daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğunu ve işe yönelik görev ve sorumlulukları içerdiğini belirtmişlerdir. Bağlamsal (contextual) performans ise, işgörenlerin daha çok örgütteki sosyal ortama sağladıkları gönüllü davranışları içermektedir. Örneğin, işgörenin örgüt içerisinde birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına yardımcı olması, örgütün belirlediği hedef ve amaçlara ulaşılması yönünde ekstra gayret ve çaba sarf etmesi ve örgüt misyonu çerçevesinde belirlenen örgütsel kural ve prosedürlere uyması gibi davranışlar bağlamsal performansın alanını oluşturmaktadır (Befort ve Hatstrup, 2003: 18). Goodman ve Svyantek (1999: 255) bağlamsal performansın, resmi olarak bir işin parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmek için yapılan gönüllü davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu davranışların başkalarına yardım etme, kendi kişisel değerlerine uymasa da örgüt kural ve prosedürlerini izleyerek örgütsel amaç ve hedefleri destekleme ve çalıştığı birimin görev etkinliğini başarı ile tamamlaması için ekstra gayret gösterme gibi gönüllü eylemleri içerdiğini belirtmiştir. Barutçugil, (2002: 47) yüksek performanslı işgörenin, örgüt vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev ve bağlamsal olmak üzere her iki performans düzeyini en üst düzeyde gerçekleştiren kişi olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle genel performans içerisinde her iki performans boyutuna ilişkin değerlendirilmelerin yapılması ve performans düzeylerinin belirlenmesi insan kaynakları uygulamaları (eğitim, işe alma, ödüllendirme, geribildirim vb.) açısından önemli ipuçları verecektir. Konuyla ilgili Motowidlo ve Van Scotter (1994) ve Borman vd., (1995)'dan aktarım yapan Erdinç (2009:167) araştırmacıların tecrübeli yöneticilerin, işgörenlerin iş performanslarının değerlendirilmesi sürecinde görev ve bağlamsal performans düzeylerinin eşit derecede değerlendirmeye tabi tutulmaları gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, bir otelin yiyecek içecek bölümünde çalışan bir servis personelinin servis yöntemlerini çok iyi bilmesi ve uygulaması görev performansı ile ilgili olurken, turizmi ne ölçüde sevdiği, müşterilere karşı ilgisi, işi dışındaki faaliyetlere gönüllü katılımı, yardımseverlik ve sosyal ilişki kurma davranışları bağlamsal performans davranışları ile ilgilidir (Çolakoğlu, 2005: 133-134). Bu anlamda kaliteli mal ve hizmet üretimi sürecinde önemli bir role sahip olan işgörenlerin her iki performans düzeylerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hem işletmelere hem de işgörelere önemli avantajlar sağlayacağı söylenebilir.

İşgören performansı konusu otel işletmeleri açısından ele alındığında, otel işletmelerinde ürün ve hizmet kalitesini büyük ölçüde "insan" belirlemektedir. Bu nedenle işgörenlerin görev ve bağlamsal iş performans düzeyleri; üretilen hizmetlerin kalitesinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet

gücünün artırılmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda işletme başarısından söz edebilmek için örgüt yönetimlerinin işgörenlerin bireysel performanslarını artırıcı yönetsel uygulamalara gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu da işgörenlerin yaptığı iş ile ilgili kişisel bilgi, eğitim ve deneyimlerini ortaya koyabilecekleri, kararlara katılıp uygulama imkanlarına sahip olabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile mümkün olacaktır (Yatkın, 2009: 139). Bu anlayışa paralel olarak, işgörenlerin güçlendirilmesi örgüt işgörenlerinin verimliliği ve iş performansı açısından üzerinde önemle durulması gereken konular olduğu düşünülmektedir.

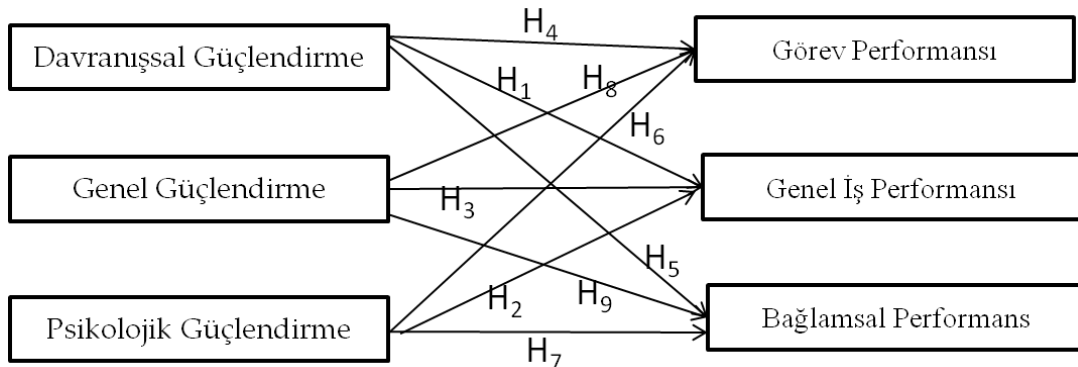
Yapılan çalışmalar işletmelerde işgörelere sağlanan, kararlara katılım, bilgi ve beceri eğitimi, performans geri bildirim, örgütsel kaynaklara ulaşma imkanı, yetki devri ve sorumluluk gibi güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin özgüvenlerinin artmasında olumlu etkilere neden olduğu ve bu yolla bireysel ve örgütsel performansın arttığını ortaya koymaktadır (Akçakaya, 2010: 147). Eren, (2014: 306) yüksek performanslı işgörelere sahip örgütlerin, değişen çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilme ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verme noktasında daha avantajlı olabileceklerini belirtmiştir. Nitekim ilgili yazında güçlendirilmiş işgörelere, müşteri odaklı davranışlar (Peccei ve Rosenthal, 2001:850-51) konusunda daha pozitif tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir (Barrutia vd., 2009: 42). Güçlendirmenin aynı zamanda müşteri isteklerine hızlı cevap verme (Bowen ve Lawler, 1992), işgören verimliliği ve birim iş sonuçları üzerinde pozitif yönde etkilere sahip olması, örgütlerde etkin bir şekilde yürütülen güçlendirme uygulamalarının daha yüksek bireysel iş performansına sebep olabileceğini göstermektedir (Barrutia, et al., 2009: 42).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu ve müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gerekliliğinin önem taşıdığı otel işletmelerinde güçlendirme uygulamaları en uygun yönetsel yaklaşımlardan birisi olarak kabul görmektedir (Chiang ve Jang, 2008: 40). Dolayısıyla, yapılan bu çalışma ile işgörelere güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi, araştırmanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerindeki mevcut güçlendirme uygulamalarının ve bu uygulamalara yönelik işgören algılamalarının ortaya konulması, konu ile ilgili yazına katkı sunmasının yanı sıra ilgili işletme yöneticilerine de önemli veri kaynağı oluşturması beklenmektedir. Araştırmada önemli olan bir diğer husus da her iki değişkenin tüm boyutları ile ele alınarak karşılaştırılmalarının yapılmasıdır. Araştırma değişkenlerinin tüm boyutları ile ele alınıp aralarındaki ilişkilerin karşılaştırılması çalışmanın ayırt edici özelliğidir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi, yiyecek-içecek bölümü işgörelere güçlendirme algılarının iş performans düzeylerine etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki soru cümlesi belirlenmiştir. Bunlardan ilki, "otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarına yönelik işgören algılamaları ne düzeydedir? " ikincisi ise "otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümünde çalışmakta olan işgörelere güçlendirme algılarının iş performansları üzerinde etkisi var mıdır?". Bu doğrultuda araştırma sorularını cevaplamak amacıyla değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir model oluşturulup; bu model çerçevesinde test edilecek temel ve alt hipotezler geliştirilmiştir. Şekil 1'de araştırma modeli verilmiştir.



Şekil.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde test edilecek istatistiksel temel hipotezler şunlardır:

- H₁. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile genel iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₂. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile genel iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₃. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile genel iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Araştırma kapsamında geliştirilen alt hipotezlerde şu şekildedir:

- H₄. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile görev performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₅. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile bağlamsal performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₆. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile görev performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₇. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile bağlamsal performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₈. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile görev performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- H₉. Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile bağlamsal performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

3.2. Araştırma Evreni

Bu araştırmanın evreni, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü (servis ve mutfak departmanı) işgörenlerinden oluşmaktadır. Bu amaçla, araştırmanın uygulaması 08.08.2016-09.10.2016 tarihleri arasında Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesinde faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada evreni oluşturan beş yıldızlı otellerin tamamına ulaşmak mümkün olacağından ve güvenirliliği mümkün olan en yüksek seviyede tutmak amacıyla, örneklem yoluna gidilmemiş, araştırmada evrenin tamamına ulaşılması (tam sayım) hedeflenmiştir. Öte yandan araştırma, uygulamalı bir alan araştırması olması bir takım sınırlamaları içermektedir. Bu anlamda araştırmanın en önemli kısıtlılığı, Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerini kapsamamasıdır. Bu nedenle, sonuçlarla ilgili bir genelleme ancak Afyonkarahisar bölgesine yönelik genellemeleri içerecektir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmalarda birincil ve nicel veriler kullanılmak gerektiğinde başlıca dört veri toplama yöntemi söz konusudur. Bunlar; anket, deney, gözlem ve taramadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 93). Araştırmada işgörenleri güçlendirmenin işgörenlerin iş performansına etkisini belirleyebilmek amacıyla, nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama tekniği olan anket uygulaması kullanılmıştır. Bunun sebebi ise yüksek sayıda kişiye uygulanması gereken alan çalışmaları için zaman ve ekonomiklik açısından en ideal veri toplama aracının anket tekniği olmasıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 93). Tablo 1’de otellerde çalışan yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin sayıları ve anket geri dönüş sayıları verilmiştir.

Tablo 1. Yiyecek İçecek Bölümü İşgörenlerinin ve Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüşü

Görevi	Servis Bölümü			Mutfak Bölümü			Toplam		
	Dağıtılan	Toplanan	Fark	Dağ.	Top.	Fark	Dağ.	Top	Fark
İşgören	296	285	11	254	228	26	550	513	37

Tüm otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörelere dağıtılan 550 anketin 513 adetinden yani %93'lük kısmından geri dönüş sağlanmıştır. Toplanan anketlerin hepsi geçerli veri içerdiğinden tüm

anketler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Buna göre, birinci bölümde işgörenlerin demografik (bireysel ve sektörel) özelliklerini belirlemeye ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde işgörenlerin davranışsal güçlendirme düzeylerini ölçmek için; başta Niehoff vd., (2001:102) tarafından kullanılan davranışsal güçlendirme ölçeği ile Laschinger vd., (2001: 266)'in geliştirdikleri CWEQ-II güçlendirme ölçekleri olmak üzere; Arslantaş vd., (2007: 9) ve Pelit (2008:240) tarafından kullanılan davranışsal güçlendirme ölçeklerinden yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen davranışsal güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 11 boyut ve 36 sorudan oluşmaktadır. İşgörenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995:146-1465) tarafından geliştirilen dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Son bölümde ise, işgörenlerin görev ve bağlamsal iş performans düzeylerini ölçmek için Smith vd. (1983) tarafından geliştirilen 16 sorulu iş performansı ölçeğine, sonrasında Goodman ve Svyantek (1999:254-275)'in 9 görev performansı sorusunu ekleyerek geliştirdiği ve Doğan (2005:113)'in sadeleştirdiği, görev ve bağlamsal iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte görev performansını ölçmek üzere 9 ifade ve bağlamsal performansı ölçmek üzere de 14 ifade yer almaktadır. Anketinin son bölümünde ise, Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh, (1979) tarafından geliştirilen ve Gülerterkin (2013)'in araştırmasında kullanılan üç ifadeli ve tek boyutlu "işten ayrılma ölçeği" kullanılmıştır. Bununla birlikte tüm ölçekler 5'li Likert tipi ("1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" şeklinde derecelendirmeye tabi tutulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada 513 işgörenden elde edilen verilerin analizinde SPSS 18.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Ankete katılan işgörenlerin bireysel ve sektörel özelliklerinin belirlenmesinde yüzde ve frekans analizleri, davranışsal/psikolojik güçlendirme, görev/baglamsal iş performansı düzeylerinin tespit edilmesinde ise aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri kullanılmıştır. Veri analizinin son aşamasında ise işgörenlerin güçlendirme algılarının, iş performans düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte araştırmada, güçlendirme ve iş performansı ölçeklerinin yapı geçerliği için faktör analizi uygulanmış ve güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

4. Bulgular ve Tartışma

4.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada güçlendirme ve iş performansı ölçeklerinin yapı geçerliği için faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda araştırmada elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bu değer en az 0,50 olması kabul edilir ve 1'e yaklaştıkça soruların faktör analizi sonuçlarının daha sağlıklı çıkacağına işaret etmektedir (Özdamar, 2004: 699). Diğer taraftan, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin, güvenilirlik analizlerinin saptanması amacıyla, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan ve bir iç tutarlık modeli olan "Cronbach's Alpha" katsayılarından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan güçlendirme ve iş performansı ölçeklerine ilişkin faktör analizleri (özdeğer, varyans açıklama oranı, kümülatif varyans) sonuçları ve güvenilirlik analizlerine yönelik Cronbach's Alpha katsayıları sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Personel Güçlendirme ve İş Performansı Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans %	Cronbach's Alpha
Güçlendirme	Davranışsal	36	5,436	34,098	34,098	0,959
	Psikolojik	12	4,190	28,282	62,380	0,874
	Genel Güçlendirme	48	-	-	-	0,960
İş Performansı	Görev	9	10,563	45,926	45,926	0,914
	Baglamsal	14	3,783	16,449	62,375	0,880
	Genel İş Performansı	23	-	-	-	0,936

Güçlendirme için: Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) = 0,955; Bartlett's Testi: $\chi^2= 16260,97$; $P=0,000$

İş Performansı için: Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) = 0,944; Bartlett's Testi: $\chi^2= 6739,837$; $P=0,000$

Bu kapsamda toplam 48 maddeden oluşan güçlendirme ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem hacminin yeterli olduğunu göstermekte olup (KMO=0,955), Bartlett's Testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ($\chi^2=16260,97$; $P<0,001$). Uygulanan faktör analizi sonucunda güçlendirme ölçeğini toplam varyansın %62,380'ini açıklayan iki temel faktör veya alt ölçek oluşturmaktadır. Davranışsal güçlendirme toplam varyansın %34,098'ini açıklarken, psikolojik güçlendirme ise toplam varyansın %28,282'sini açıklamaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = 0,960$ olarak hesaplanmış olup, davranışsal güçlendirme için $\alpha = 0,959$ ve psikolojik güçlendirme için ise $\alpha = 0,874$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeklerin iç tutarlık düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

23 maddeden oluşan iş performansı ölçeği için uygulanan faktör analizinde KMO değeri (KMO=0,944), Bartlett's Testi ($\chi^2=6739,837$; $P<0,000$) sonuçları örneklem hacminin yeterliliğini ve faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. İş performansı ölçeğini, toplam varyansın %62,375'ini açıklayan iki temel faktör oluşturmaktadır. Görev performansı ölçeği toplam varyansın %45,926'sını açıklarken, bağlamsal performans ölçeği ise toplam varyansın %16,449'unu açıklamaktadır. İş performansı ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = 0,936$ olarak hesaplanırken, görev performansı için $\alpha = 0,914$ ve bağlamsal performans için ise $\alpha = 0,880$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeklerin yapı geçerliliği ve iç güvenilirliklerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda değişken azaltmaya gerek olmadığına ve ölçeklerde yer alan maddelerin tamamının kullanılmasına karar verilmiştir.

4.2. İşgörenlerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3'da işgörenlerin bireysel ve sektörel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımını gösteren bilgiler sunulmuştur.

Tablo 3. İşgörenlerin Bireysel ve Sektörel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=513)

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	130	25,3	Yiyecek İçecek Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	80	15,6
	Erkek	383	74,7		1-3 yıl	144	28,1
Medeni Hal	Bekar	248	48,3		4-6 yıl	134	26,1
	Evli	265	51,7		7-9 yıl	64	12,5
Yaş Grubu	18-22	119	23,2		10 yıl ve üstü	91	17,7
	23-27	154	30,0	Otelde Çalışma Süresi	1 yıldan az	204	39,8
	28-32	95	18,5		1-3 yıl	172	33,5
	33-37	77	15,0		4-6 yıl	78	15,2
	38-42	48	9,4		7-9 yıl	25	4,9
	43 ve yukarı	20	3,9		10 yıl ve üstü	34	6,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	88	17,2		Görev Unvanı	Res.Müd.Yrd	8
	Ortaöğretim	305	59,5	Kaptan		30	5,8
	Önlisans	71	13,8	Garson		121	23,6
	Lisans ve Üstü	49	9,6	Barmen		21	4,1
Turizm Eğitimi	Lise	106	20,7	Komi		108	21,1
	Üniversite	72	14,0	Kısım Şefi		43	8,4
	Kurs	122	23,8	Aşçı		53	10,3
	Almadım	213	41,5	Aşçı Yrd		99	19,3
Departman	Servis	284	55,4	Steward		30	5,8
	Mutfak	229	44,6				

Tablo 3'deki bulgulara göre, işgörenlerin büyük çoğunluğu (%74,7'i) erkektir, %51,7'i evli, %23,2'si 18-22, %30 23-27 yaş aralığında genç işgören sayısı daha fazladır. Eğitim durumlarına göre ise mezuniyeti orta öğretim (lise) olan işgörenlerin (%59,5'si) büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Turizm eğitimlerine göre işgörenlerin %58,5'si farklı düzeylerde turizm eğitimine sahip iken %41,5'i turizm eğitimine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin %55,4'ü servis departmanında, % 28,1'i (1-3 yıl), %26,1 (4-6 yıl) sürelerde sektörde, % 39,8'i (1 yıldan az) mevcut otel işletmesinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

4.3. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Algılamalarına Yönelik Bulgular

Tablo 4’de katılımcıların davranışsal/psikolojik güçlendirme ve görev/bağlamsal iş performansı, algı düzeylerini ölçmeye yönelik ilgili betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4. İşgörenlerin Araştırma Değişkenlerini Algılamalarına İlişkin Bulgular

Ölçek/Alt Ölçekler	\bar{X}	S.S	Ölçek/Alt Ölçekler	\bar{X}	S.S
Davranışsal Güçlendirme	3,62	0,71	Bilgi Paylaşımı	3,70	0,96
Psikolojik Güçlendirme	3,75	0,71	İletişim	3,44	0,67
Genel Güçlendirme	3,65	0,65	Kaynaklara Erişim	3,66	0,95
Görev Performansı	3,89	0,78	Takım Çalışması	3,71	0,95
Bağlamsal Performans	3,85	0,66	Eğitim ve Öğrenme	3,47	0,70
Genel İş performansı	3,86	0,67	Ödül ve Geri Besleme	3,73	0,91
Davranışsal Güçlendirme Alt Ölçekleri			Psikolojik Güçlendirme Boyutları		
Yetki ve Sorumluluk	3,48	0,97	Anlamlılık	3,83	0,88
İş Zenginleştirme	3,71	0,90	Yetkinlik	3,95	0,89
Katılım	3,62	0,92	Özerklik	3,66	0,94
Motivasyon	3,70	0,93	Etkinlik	3,56	0,97
Güven ve Destek	3,62	0,94			

Tablo 4’ deki bulgulara göre; genel güçlendirme ($\bar{x}=3,65$), psikolojik ($\bar{x}=3,75$) davranışsal güçlendirme ($\bar{x}=3,62$) olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut, psikolojik güçlendirmedir. Bu değerlerler 5’li likert tipi ölçeğinde “orta düzeyde katılıyorum” ifadesine karşılık gelirken “çok katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine çok yakın olması, işgörenlerin davranışsal/psikolojik ve genel güçlendirme algı düzeylerinin orta ve yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Davranışsal güçlendirme ölçeğinin alt boyutları için hesaplanan ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değere sahip boyut, ödüllendirme ve geri besleme ($\bar{x}=3,73$) iken en düşük ortalamaya sahip boyut iletişim ($\bar{x}=3,44$) boyutudur. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin de ise işgörenlerin en az düzeyde katılım gösterdikleri boyut ($\bar{x}=3,56$) ortalamaya “etkinlik” boyutu iken en yüksek katılım gösterdikleri boyut ($\bar{x}=3,95$) ortalamaya ile “yetkinlik” boyutudur. Tablo 4’deki bulgular bölgedeki otel işletmelerin de güçlendirme faaliyetlerinin varlığını işaret etmekte ve işgörenlerin bu konuda olumlu yargılara sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, “otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının mevcut durumu nedir? ve yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, davranışsal ve psikolojik güçlendirme algıları ne düzeydedir?” sorusunu cevaplamaktadır. Tablo 4’deki bulgular iş performansı açısından incelendiğinde, işgörenlerin görev performansı ($\bar{x}=3,89$), bağlamsal performans ($\bar{x}=3,85$) ve genel iş performansı için ortalama değer ($\bar{x}=3,86$) olarak hesaplanmış olup, bu değerler orta değerlerin üzerinde ve olumlu olarak değerlendirilebilir.

4.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 5’ de güçlendirme (görev/bağlamsal) ile genel iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 5’deki bulgulara göre; genel güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve dört alt boyutu, psikolojik güçlendirme ve onbir alt boyutu ile genel iş performansı ve görev ve bağlamsal alt boyutlarının tamamı arasında anlamlı ve pozitif yönde, orta ve yüksek düzeyde ilişkiler ortaya çıkmıştır. Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde; Davranışsal güçlendirme ile görev performansı ($r=0,578$) ve bağlamsal performans ($r=0,584$) arasında pozitif yönde orta kuvvette ($0,40 < r < 0,59$), genel iş performansı ile arasında ($r=0,614$) pozitif yönde yüksek kuvvette ($0,60 < r < 0,79$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ile görev performansı ($r=0,680$), bağlamsal performans ($r=0,655$) ve genel iş performansı arasında ($r=0,702$) pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ($0,60 < r < 0,79$). Genel güçlendirme ile genel iş performansı ($r=0,693$), görev performans ($r=0,658$) ve bağlamsal performans ($r=0,656$) arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($0,60 < r < 0,79$).

Tablo 5. Güçlendirme ve İş Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Matrisi.

Değişkenler		Görev Performansı (r)	Bağlamsal Performans (r)	Genel İş Performansı (r)
Yetki ve Sorumluluk	r	0,450*	0,433*	0,465*
İş Zenginleştirme	r	0,448*	0,434*	0,464*
Katılım	r	0,501*	0,490*	0,522*
Güven ve Destek	r	0,493*	0,489*	0,518*
Motivasyon	r	0,437*	0,451*	0,469*
Bilgi Paylaşımı ve Erişimi	r	0,493*	0,489*	0,517*
Kaynaklara Erişim	r	0,484*	0,510*	0,526*
İletişim	r	0,370*	0,425*	0,423*
Takım Çalışması	r	0,475*	0,501*	0,517*
Eğitim ve Öğrenme	r	0,415*	0,436*	0,450*
Ödül ve Geri Besleme	r	0,468*	0,459*	0,488*
Davranışsal Güçlendirme	r	0,578*	0,584*	0,614*
Anlamlılık	r	0,439*	0,446*	0,468*
Yetkinlik	r	0,624*	0,583*	0,634*
Özerklik	r	0,580*	0,549*	0,593*
Etkinlik	r	0,467*	0,457*	0,486*
Psikolojik Güçlendirme	r	0,680*	0,655*	0,702*
Genel Güçlendirme		0,658*	0,656*	0,693*

*p<0,05

Elde edilen değerler, işgörenlerin davranışsal, psikolojik ve genel güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte görev/bağlamsal ve genel iş performans düzeylerinin de (orta ve yüksek düzeyde) artacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre;

H₁. “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin davranışsal güçlendirme algı düzeyleri ile genel iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır” temel hipotezi ve “H₄ ve H₅” alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H₂. “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile genel iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın ikinci temel hipotezi ve “H₆ ve H₇” alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H₃. “Yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin genel güçlendirme algı düzeyleri ile genel iş performans düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır” şeklinde geliştirilen araştırmanın üçüncü temel hipotezi ve “H₈ ve H₉” alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6’da işgörenleri güçlendirmenin iş performanslarına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Genel Güçlendirmenin Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	1,242	0,123	10,133	0,000*	0,480	F=471,585 p=0,000*
Güçlendirme	0,717	0,033	21,716	0,000*		

*p<0,001; β_j : beta katsayı; S(bj):Standart hata; R²=0,480; Bağımlı değişken; iş performansı

Tablo 6’daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 471,485; P<0,001). Hesaplanan R²=0.480 değeri dikkate alındığında, modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile genel iş performansındaki toplam varyansın (değişimlerin) %48’inin bağımsız değişken genel güçlendirme tarafından kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre regresyon modeli

aşağıdaki gibi kurulabilir. Bu model, genel güçlendirmedeki bir (1) birimlik artışın genel iş performansı üzerinde 0,717'lik bir artma sağladığını ortaya koymaktadır

$$\text{Genel İş performansı} = 1,242 + 0,717 \times \text{Genel Personel Güçlendirme}$$

Tablo 7'de genel güçlendirmenin alt boyutları olan psikolojik ve davranışsal güçlendirme ile işgörenlerin genel iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik "Çoklu Doğrusal Regresyon" analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	0,952	0,118	8,103	0,000*	0,556	F=319,728 p=0,000*
Davranışsal Güçlendirme	0,294	0,035	8,500	0,000*		
Psikolojik Güçlendirme	0,492	0,034	14,376	0,000*		

*p<0,001; β_j : beta katsayı; S(bj):Standart hata; R²=0,556; Bağımlı değişken; genel iş performansı.

Tablo 7'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 319,728; p<0,001). Bununla birlikte, davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (p<0,05). Hesaplanan R² = 0,556 değeri dikkate alındığında, modelin güçlendirmeye ilişkin alt boyutlarca (davranışsal ve psikolojik güçlendirme) açıklanma oranının % 55,6 olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, bağımlı değişken genel iş performansındaki toplam varyansın (değişimlerin) %55,6'sı bağımsız değişken davranışsal ve psikolojik güçlendirme tarafından kaynaklanmaktadır. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin "t" değerleri incelendiğinde ise iş performansını etkileyen en önemli güçlendirme boyutunun "psikolojik güçlendirme"(14,376) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç korelasyon analizinden elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Buna göre bağımsız değişkenler (davranışsal ve psikolojik güçlendirme), bağımlı değişken (genel iş performansı) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Genel İş Performansı} = 0,952 + 0,294 \times \text{D. Güçlendirme} + 0,492 \times \text{P.Güçlendirme}$$

Kurulan söz konusu model, davranışsal güçlendirmedeki 1 birimlik artışın, iş performansında 0,294 değerinde, psikolojik güçlendirmedeki 1 birimlik artışın ise iş performansında 0,492 değerinde bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Diğer bir değişle; işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılarının her biri farklı değerlerde işgörenlerin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Betimsel bir nitelik taşıyan bu çalışmada, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin güçlendirme (davranışsal/psikolojik) ve iş performansı (görev/bağlamsal) algılarının belirlemesi ile algılanan güçlendirmenin işgörenlerin performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Tablo 4'deki bulgulara göre yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin güçlendirme (davranışsal / psikolojik) ve iş performansı (görev/bağlamsal) algılamalarının 3 (orta) değerinin üzerinde ve 4 (yüksek düzeyde) değerine yakın düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, Afyonkarahisar bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının mevcudiyeti ve bu uygulamalara yönelik işgörenlerin olumlu görüşe sahip oldukları; görev ve bağlamsal iş performanslarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin davranışsal güçlendirme algı düzeylerinin 3 ve üzeri ortalamaya sahip olması ve 4 değerine yakın olması söz konusu otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının varlığını ve işlevselliğini de ortaya koymaktadır. Öte yandan işgörenlerin en yüksek düzeyde olumlu görüş gösterdikleri güçlendirme boyutu, psikolojik güçlendirme iken, iş performansı boyutu görev performansıdır.

Davranışsal güçlendirmenin kendi alt ölçeklerine ilişkin işgörenlerin en yüksek katılım gösterdikleri boyut, "ödüllendirme ve geri besleme" boyutu (\bar{x} =3,73) iken, en düşük katılım gösterdikleri boyut "iletişim" (\bar{x}

=3,44) boyutudur. Wilkinson, (1998:47) hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya çift yönlü bir iletişim ağıyla işgörenlerin görüşlerini ve şikayetlerini özgür bir şekilde vurgulama imkanına sahip olabilecekleri iletişim sistemlerinin güçlendirme sürecinin başarısında kolaylaştırıcı bir faktör olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle, işletme yöneticilerine, işgörenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılamalarını olumlu yönde artıracak uygulamalara daha fazla önem vermeleri önerilir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin işgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut yetkinlik (\bar{x} =3,95) boyutu iken en az düzeyde katılım gösterdikleri boyut “etkinlik” (\bar{x} =3,56) boyutudur. Etkinlik boyutu, işgörenin örgüt içerisindeki iş sonuçları üzerinde bir etkisinin olduğuna ilişkin algılamasını ifade etmektedir (Spreitzer vd.,1997: 681). İlgili yazında işgörenlerin kendi işleri ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi olduğuna yönelik inanç sahibi olmalarının işe devam ve işletme çıkarlarına katkı sağlama noktasında ekstra çaba sarf etmesine katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Kitapçı vd., 2013:66). Dolayısıyla güçlendirme açısından bu denli öneme sahip etkinlik boyutuna ilişkin algılamaların artırılmasına yönelik uygulamalar sürecin başarısını artıracaktır.

İşgörenlerin performans algı düzeylerine yönelik sonuçlar incelendiğinde (Tablo 4); işgörenlerin görev ve bağlamsal iş performans algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenler mesleki anlamda kendilerini yeterli görmekteler ve gönüllü davranışlar konusunda istekli olduklarını belirtmektedirler. Otel işletmelerinde performansı yüksek nitelikli işgörenlerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki olumlu etkileri göz önünde alındığında elde edilen sonuçlar otel işletmeleri için memnuniyet vericidir. Çünkü, işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindedir. Araştırmada işgörenler algılamalarına yönelik elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, Afyonkarahisar bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının mevcudiyeti ve bu uygulamalara yönelik işgörenlerin olumlu görüşe sahip oldukları; görev ve bağlamsal iş performanslarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin davranışsal güçlendirme algı düzeylerinin 3 ve üzeri ortalamaya sahip olması ve 4 değerine yakın olması söz konusu otel işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının varlığını ve işlevselliğini de ortaya koymaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırma sonuçlarına baktığımızda (Tablo. 5, 6 ve 7) ise; korelasyon katsayıları ve regresyon analizlerine incelendiğinde; işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamaları ile işgörenlerin genel iş performans algılamaları arasında pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin genel iş performansları üzerinde pozitif yönde en yüksek etki sahibi olan boyut, psikolojik güçlendirme boyutudur. Nitekim yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri ve oluşturulan modeller de değişkenler arasındaki belirtilen bu ilişki düzeyini destekler nitelikte sonuçlar vermiştir ($R^2=0.556$; $F= 319,728$; $P<0,001$). Ayrıca bahsi geçen tablolarda davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları ile iş performansının tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5 ve 6'deki bulgulara göre; korelasyon katsayıları ve regresyon analizleri incelendiğinde; işgörenlerin genel güçlendirme algıları ile genel iş performansı ve boyutları (görev –bağlamsal) arasında pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bulgular, işgörenlerin genel güçlendirme düzeylerinin artmasıyla birlikte genel iş performansı, düzeylerinin (yüksek kuvvette) artacağını ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan basit doğrusal regresyon analizleri ve oluşturulan modeller de değişkenler arasındaki belirtilen bu ilişki düzeyini destekler nitelikte sonuçlar vermiştir ($R^2=0.480$; $F= 471,485$; $P<0,001$). Sonuç olarak; değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada; işgörenlerin iş performans düzeyleri ile psikolojik güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve genel güçlendirme algılamaları arasında yüksek kuvvette ilişkilerin olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin güçlendirme uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları iş performanslarını olumlu ve pozitif yönde artırmıştır. Bu değerler aynı zamanda araştırmanın tüm hipotezlerini desteklemektedir.

Yerli ve yabancı yazında her iki değişken arasındaki ilişkileri tüm boyutları ile ele alınarak inceleyen pek fazla araştırma ile karşılaşılmağı olsa da, mevcut çalışmalardan elde edilen bulgular araştırmamızı destekler niteliktedir. Örneğin davranışsal güçlendirme ve boyutları ile ilgili; Ugboro and Obeng (2000: 250) güçlendirilmiş işgörenlerin, karar alma süreçlerine katılmalarından dolayı daha yüksek performans davranışı sergiledikleri; Srivastava vd., (2006:1239) Amerika'da 102 otelde yönetim ekipleri üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirici liderliğin takım performansını arttırdığı; Chow vd.,(2006: 478) Çin'de tam zamanlı çalışan servis işgörenlerinin performans algıları ile güçlendirme algıları arasında anlamlı ve

pozitif yönlü ilişkiler olduğu; Chen vd., (2007: 331) güçlendirmenin takım performansını artırdığı; Biron ve Bamberger (2010) personel güçlendirme uygulamaları ile performans arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Akçakaya (2010: 158) ödüllendirme ve performans geri bildirimlerinin otel işletmelerinde işgörenlerin etkinliklerinin ve iş motivasyonlarının artmasında olumlu etkiler yarattığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Nitekim Barrutia vd., (2009: 42) ise personel güçlendirmenin işgörenlerin iş performansı artırıcı yönde etkilere sahip bir yönetsel kavram olduğunu belirterek güçlendirmenin artan rekabet ortamlarında, işgörenlerin motivasyon ve inisiyatiflerini arttırarak, işin geliştirilmesi, örgütsel performansın ve esnekliğin artırılmasını amaçlayan bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Gerçekten de müşteri memnuniyetinin artırılmasında müşteri istek ve şikayetlerinin hızlı bir şekilde çözümüne yönelik önemli fırsatlar sağlayan davranışsal güçlendirme uygulamaları işgörenlerin iş performansını artırıcı niteliğe sahip olacaktır. Çünkü etkin bir güçlendirme sürecinde işgörenlerin ihtiyaç duydukları anlarda işleri ve örgüt hakkında bilgi ve kaynaklara ulaşabilmeleri, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile bilgi ve becerilerinin artırılması, karar alırken inisiyatif sahibi olmaları, yetki, güç ve işleri ile ilgili sorumluluklar devredildiğinde işlerini çok daha iyi yapabilecekleri donanımına sahip olacaklardır ve örgüt içerisinde kendilerine güvenildiği fikrine kapılarak işlerinin sahibi gibi davranmalarına katkı sağlayacaklardır.

Öte yandan araştırmada psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutları ile işgörenlerin genel iş performansı ve görev/bağlamsal performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde yüksek kuvvette ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar ilgili yazında da destek görmektedir. Fulford ve Enz (1995) anlam, yetkinlik ve etki; Hançer ve George (2003: 96) anlam ve yetkinlik; Çöl (2008) anlam, yetkinlik, özerklik; Karakoç (2009) anlam ve yetkinlik boyutları ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sigler ve Pearson (2000: 32) işgörenlerin güçlendirme algısı ile performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu; Hechanova vd., (2006: 72) Flipinler'de beş farklı hizmet sektöründe yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin işgören performansını ve iş tatminini artırdığı sonucuna; Chiang and Hsieh, (2012: 18) işlerini anlamlı bulan ve işleri üzerinde etkisi olduğuna inanan işgörenlerin kendilerini mutlu hissedeceklerini ve örgüte olan bağlılıklarını ve beraberinde iş performanslarını artıracaklarını belirtmiştir. Yücel ve Demirel (2012) psikolojik güçlendirmenin, işyerinde bireysel performansı artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açtığı sonuçlarına ulaşmışlardır. İşgörenin işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancı ve yaptığı işi anlamlı ve önemli buluyor olması, inisiyatif kullanabilmesi ve kendi işi üzerinde kontrolü olduğuna yönelik güçlü hislere sahip olması yani, psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmeleri iş performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Otel işletmelerinde yönetsel uygulamalar dışında işgörenlerin içsel motivasyonu temsil eden psikolojik güçlendirme algılamalarının da ne kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Nitekim Conger ve Kanungo (1988) güçlendirilmiş işgörenlerin yerinde, zamanında ve doğru karar verebileceğini, işi üzerinde daha geniş yetkiye sahip olmasının nedeniyle müşteri memnuniyetin sağlanmasında ve örgütün performansının artmasında daha etkili olacaklarını belirtmişlerdir.

Çalışmada elde edilen sonuçların otel işletmesi yöneticilerine ve bilimsel yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmada personel güçlendirme ve iş performansı kavramları tüm boyutları ile ele alınıp değişkenler arasındaki tüm ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu yönüyle ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu husus, gerçekleştirilen araştırmayı, konuyla ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalardan da farklı kılmaktadır. Öte yandan çalışmada elde edilen sonuçlar, işgörenleri güçlendirmek adına yürüttükleri güçlendirme uygulamalarına yönelik işgören düşüncelerinin bilinmesi ve bu yolla zayıf ve güçlü yönlerin tespit edilmesi, diğer yandan yaptıkları uygulamaların işgören performansı üzerindeki olumlu ve olumsuz katkılarının bilinmesi, mevcut durumun anlaşılması ve yapılan davranışsal güçlendirme uygulamalarının başarısının değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi yönünden bölgede çalışan otel yöneticileri için önemli avantajlar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Arslandaş, C.C., Özçelik, O. ve Pekdemir, I. (2007). Bir güçlendirme ölçeği önerisi: Çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarının analizi, *Yönetim Dergisi*, 18(57). 3-12.
- Ayanoğlu, Y., Atan, M. ve Beylik, U. (2010). Hastanelerde veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, (2), 40-62.
- Barrutia, J. M., Charterina, J., & Gilsanz, A. (2009). Salesperson empowerment in Spanish banks: A performance-driven view, *Journal of Financial Services Marketing*, 14(1), 40-55.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors, *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Bello, Y. O., & Bello, M. B. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry, *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 1001-1019
- Biron, M., & Bamberger, P. A. (2011). More than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 258-278.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(3-4), 199-219.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations* San Francisco, Jossey Bass, 71-98.
- Bowen D.E. & Lawler, E.E. III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when, *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bozkurt, T. (2009). Yönetim uygulamaları ve performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken olarak rolü: kuramsal bir tartışma, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2009, Eskişehir*, 478-484.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007) A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams, *Journal of Applied Psychology*, (92), 331-346.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Chow, I.H.S., Lo, TWC, Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience empowerment, and organizational support on catering service staff performance, *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478-495.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çalık, Temel (2003). *Performans Yönetimi-Tanımlar,Kavramlar, İkeler*, Ankara, Gündüz Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım Değerlemesi, Demir, C. (Ed.), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 129-147
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

- Doğan, S ve Şahin, F. (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(1), 77-95.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, (2. Baskı), İstanbul, Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 282-303.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48), 47-80.
- Doğan, Y. (2005), *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi S.B.E- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Doughty, A. H. (2004). Employee empowerment: democracy or delusion?, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1), 1-24
- Erdinç, S.B. (2009). Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2009, Eskişehir*, 165-170.
- Eren, M. Ş. (2014). Güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 303-327
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees, *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter, *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma. *in International Conference on Eurasian Economics*, 791-800.
- Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.
- Hechanova, R. M., Alampay, R. B. A. & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers, *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hu, S. L., & Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the Internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace, *Telematics and Informatics*, 20(4), 365-382.
- Jawahar, I.M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member Exchange, *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings, *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying kanter's empowerment theory to patient care, *Journal of Nursing Management*, (18), 4-13.
- Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms, *Tourism Management*, (61), 411-425.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment, *Group&Organization Management*, 26 (1), 93-113.
- Nzuve, S. N., & Bakari, T. H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi, *Problems of Management in the 21st Century*, (5), 83-98.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Kaan Kitabevi
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri, *K.M.U. İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (16), 53-82.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme(Empowerment), *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions, *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi; Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration, *Journal of Nursing Management*, 24(1), 54-61
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment, *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, (5), 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

- Tekin, C. D. ve Köksal, Y. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Journal of Yaşar University*, 7(25), 4241-4267.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation., *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice, *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yatkin, A. (2009), Kamu Yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 128-141
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012) Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 19-48.