

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Nihan YARMACI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Haziran, 2012

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Nihan YARMACI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

AFYONKARAHİSAR 2012

Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No: "SOS.BİL.02"

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/06/2012

Nihan YARMACI

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

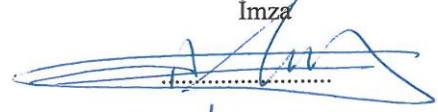
JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Veysel AĞCA

: Yrd.Doç.Dr. Gonca KILIÇ

İmza



Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Nihan YARMAÇI'nın "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 26.06.2012 günü saat 10:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nihan YARMACI

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Haziran 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

İşgören güçlendirme; işgörenlere kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde inisiyatif kullanma imkanı sunarak, etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmayı ve bu yolla örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. İşgören güçlendirme uygulamalarının olumlu sonuçları işgörenlerin hem örgütsel bağlılıklarının hem örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasını da sağlamaktadır. Bu durum psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak incelenmesini önemli hale getirmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, turizm sektörünün içinde yer alan otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algılarının ortaya konularak, bu algıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anketin birinci bölümünde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin bazı demografik ve bireysel özelliklerine, ikinci bölümünde, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarına, üçüncü bölümünde ise örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklere yer verilmiştir. Anket uygulaması İstanbul'da, Afyonkarahisar'da ve Aydın'ın Kuşadası ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki 736 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme algılarının yaş, eğitim seviyesi, sektörde çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri cinsiyet, yaş, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespitine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r= 0,525$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeyi psikolojik güçlendirmenin, orta düzeyde ($r=0,640$) etkilediği, öte taraftan psikolojik güçlendirmenin anlam ($r=0,325$) ve etki ($r=0,213$) boyutlarının, bu etkide psikolojik güçlendirmenin diğer boyutlarına oranla daha fazla rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşgören Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme, Otel İşletmeleri İşgörenleri.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPLOYEES' EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A RESEARCH IN HOTEL ESTABLISHMENT

Nihan YARMACI

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

June 2012

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK

Personnel empowerment – aims to raise their efficiency and productivity, and in this way, to contribute to make organizational goals happen. This result of employee empowerment also contributes to the improvement of organizational commitment levels which are defined the employee's organizational identification. This relationship makes it important to examine the dimensions of the relationship between personnel empowerment and organizational identification.

According to the text, the research determining the employees', who have been working in hotels, perception of psychological empowerment and determining the impact of their perception on the organizational identification levels. For the survey researcher applied questionnaire technique as a method of data collection. The first part of the questionnaire becoming demographic and personel details of the five-star hotel employees, the second part for the questionnaire becoming employees' perception of personnel empowerment consequently last part of the questionnaire becoming determination of employees' levels of organizational identification. The questionnaire given out 736 five-star hotels' employees, in Istanbul, Afyonkarahisar and Kuşadası-Aydın. As the perceptions of participants about psychological empowerment within this research have a significant relation with the age, education, seniority at tourism sector and level of income criterions for the participants. As the employers level of organizational identification has a significant relation among gender, age, department, seniority within the organisation and the level of income. In conclusion, according to the correlation analysis results performed for the definition of the relation between psychological empowerment and organisational identification, a positive relation was defined between two variables ($r= 0,525$). According to the results of basic and multi linear regression analysis psychological empowerment effects organisational identification at the medium level, and also the meaning ($r=0,325$) and the impact ($r=0,213$) dimensions of psychological empowerment are more effective among this effect compared with ther other dimensions of psychological empowerment.

Keywords: Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Identification, Hotels Employee.

ÖNSÖZ

İşgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan araştırma süreci boyunca bana yol gösteren ve sabrını esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK'a ve tezime katkılarından dolayı Doç.Dr. Veysel AĞCA'ya ve Yrd.Doç.Dr. Gonca KILIÇ'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, çalışmanın araştırma yönteminin belirlenmesi ve verilerin analizleri sürecinde yapmış olduğu katkılardan dolayı Yrd.Doç.Dr. İbrahim KILIÇ'a ve lisansüstü eğitim sürecinde bilgi, birikimlerini paylaşan, desteklerini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca, en büyük desteği vererek her zaman yanımda olan ve beni cesaretlendiren sevgili Anne ve Babam'a sonsuz saygı ve sevgilerimle...

Nihan YARMACI, 2012

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME	3
1.1. GÜÇ VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	3
1.2. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİLİ BAZI YÖNETİM KAVRAMLARI.....	9
1.2.1. İşgören Güçlendirme ve Yetki Devri.....	9
1.2.2. İşgören Güçlendirme ve Motivasyon.....	10
1.2.3. İşgören Güçlendirme ve Katılımcı Yönetim	12
1.2.4. İşgören Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	13
1.3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	14
2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	17
2.1. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI	17
2.2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİNİN ÖNEMİ	19
2.3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİNİN ALT BOYUTLARI	21
2.4. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR ..	28
2.5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİNİN AVANTAJLARI	29
2.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ	30
2.7. GÜÇLENDİRİLMİŞ İŞGÖREN ÖZELLİKLERİ.....	37

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE TANIMI-GELİŞİMİ.....	38
1.1. SOSYAL KİMLİK KURAMI.....	38
1.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEİNİN TANIMI.....	42
1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEİNİN ÖNEMİ.....	46
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK-ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEİNİN BENZERLİK VE FARKLILIKLARI	46
1.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YAKLAŞIMLARI.....	48
2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE	
ETKİSİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA	
1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	58
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	58
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	59
2. EVREN VE ÖRNEKLEM	59
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, HİPOTEZLERİ VE MODELİ	60
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	63
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	63
5.1. VERİLERİN TOPLANMASI	63
5.2. VERİLERİN ANALİZİ	65
6. BULGULAR	65
6.1. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ.....	66
6.2. KATILIMCILARIN BAZI DEMOGRAFİK VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	68
6.3. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	72
6.4. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN ÇALIŞTIKLARI OTELİN KONUMUNA (ŞEHİR, SAYFIYE VE TERMAL) GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR	75
6.5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	83
6.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	91
6.7. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNE İLİŞKİN BASİT VE ÇOKLU DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ.....	95
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	99
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	140

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgütlerde Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler.....	32
Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Yaklaşımları	51
Tablo 3. İşletme Konumuna Göre Katılımcıların Dağılımı	60
Tablo 4. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi	66
Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi	67
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	68
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	68
Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	69
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları	69
Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları	70
Tablo 11. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	70
Tablo 12. Katılımcıların İşletmelerdeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	71
Tablo 13. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	71
Tablo 14. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Betimsel İstatistikler	72
Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Betimsel İstatistikler	74
Tablo 16. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Anlam Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması	75
Tablo 17. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Yetkinlik Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	76
Tablo 18. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Özerklik Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması	77
Tablo 19. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Etki Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması	78
Tablo 20. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Ölçekteki Her Bir İfadenin Karşılaştırılması.....	79
Tablo 21. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırması	81
Tablo 22. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Karşılaştırması	82
Tablo 23. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo 24. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 25. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 26. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirmeye ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 27. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirmeye ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması....	87
Tablo 28. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	88
Tablo 29. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin İşletme Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	89

Tablo 30. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo 31. Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları	91
Tablo 32. Psikolojik Güçlendirme Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları	93
Tablo 33. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşmeyle Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşletmelerindeki İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	94
Tablo 34. Psikolojik Güçlendirme'nin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi	95
Tablo 35. Psikolojik Güçlendirme'nin Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	31
Şekil 2. Bilişsel Güçlendirme Süreci	34
Şekil 3. Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı.....	35
Şekil 4. Güçlendirme Süreci	36
Şekil 5. Ashforth ve Mael'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli	50
Şekil 6. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	50
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	62

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
BAPK	: Bilimsel Araştırma Proje Komisyonu
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
MBA	: Master of Business Administration
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R ²	: Belirtme katsayısı
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama

GİRİŞ

Değişen çalışma hayatı, sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşılabilmesi için her türlü işletme fonksiyonlarında görüldüğü gibi insan kaynakları açısından da önemli değişimlere neden olmaktadır. İşletmenin başarısı ve verimliliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri olan işgücünün beklenti ve ihtiyaçlarında da farklılaşma görülmektedir. Bu kapsamda nitelikli işgücünün işletmede tutulması insan kaynakları yöneticilerinin önemli problemlerinden birisi haline gelmiştir (Turunç, 2011: 146).

Nitelikli işgücünün işletmede tutulması uzun ve kısa vadede olmak üzere işletme açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Dolayısıyla, yönetimin bakış açısının değişmesi ve insan unsuruna yönelik yeni yaklaşım ve yönetim şekillerinin oluşmasına neden olmuştur. Bu yönetim şekillerinden biri olan işgören güçlendirme, işgörenlerin kurallar içerisinde sınırlandırılmasını ortadan kaldıran, esnek ve kendi kararlarını verebilmelerini sağlayarak, işgörenlerin işin sahibi haline gelmelerini sağlamaktadır (<tekin, 2010: 133). Ayrıca, işgörenlerin işletmeden ayrılma niyetlerini oluşmasını engelleyecek ya da bu ayrılma isteğinin azalmasına neden olacak önemli birçok unsurdan biridir.

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan turizm işletmelerinde müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve en temelde işletmenin başarılı olabilmesi işinden tatmin olan, örgütüne bağlı, özdeşleşmiş ve güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin varlığı ile sağlanabilecektir.

Bu çalışmada, çağdaş yönetim teknikleri ve örgütsel davranış çalışmaları açısından önemli olan psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme konuları ele alınmış olup, psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlk bölümde, güç, işgören güçlendirme, işgören güçlendirme ile bazı yönetim kavramlarının ilişkisi, işgören güçlendirme yaklaşımları, psikolojik güçlendirme kavramının ortaya çıkışı, gelişimi ve alt boyutları, psikolojik güçlendirme süreci aktarılmıştır.

İkinci bölümde, sosyal kimlik kuramı, örgütsel özdeşleşme kavramı, önemi ve unsurları ele alınmıştır. Psikolojik güçlendirme ile ilgili literatürde çok sayıda

araştırma yer almasına rağmen örgütsel özdeşleşmeye etkisini inceleyen kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İstanbul, Kuşadası ve Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulamaya ilişkin geçerlik- güvenilirlik ve faktör analizi de bu bölümde yer alan bulgular başlığı altında sunulmuştur. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bazı bireysel ve demografik özellikleri, psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri, bu görüşlerin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması, otel işletmelerin bulunduğu konuma göre işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ve özdeşleşme düzeylerinin karşılaştırılması ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi bu bölümde aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bölümde, güç ve işgören güçlendirme kavramlarının tanımlarına, güçlendirme ile ilişkili bazı yönetim kavramları ve literatürde yer alan güçlendirme yaklaşımlarına yer verilmiştir. Daha sonra, psikolojik güçlendirme kavramı, önemi, alt boyutları, sağladığı avantajlar, psikolojik güçlendirme süreci ve güçlendirilmiş işgörenlerin özellikleri ve literatürde yer alan konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

1. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME

İşgören güçlendirme küresel değişim, artan rekabet koşulları sonucunda ortaya çıkan değişime uyum sağlayabilmek için yapılan arayışlar sonucunda geliştirilen ve önemini giderek arttıran yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004: 223; Yıldırım, 2011: 93). Özellikle, işletmelerin bu değişime uyum sağlayabilmesinde insan unsurunun öneminin fark edilerek, geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekliliğinin ön plana çıkmasıyla birlikte; bireylerin fiziksel, psikolojik, sosyal ve zihinsel vb. yönlerini dikkate alınması ile ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarından biri de işgören güçlendirmedir (Yıldırım, 2011: 98).

1.1. GÜÇ VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRME KAVRAMI

İşgören güçlendirme genel olarak gücün paylaşılması şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla, işgören güçlendirmenin daha iyi açıklanabilmesi için öncelikle güç kavramı ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

Türk Dil Kurumu tarafından, “fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet” şeklinde tanımlanan (TDK, 2012a) güç, bu alanda önemli çalışmaları olan Raven ve French gücü, A’nın B’yi istediği şekilde maksimum kuvvetle ikna etmeye çalışması ve B’nin maksimum olarak farklı şekilde hareket etmeye karşı göstermiş olduğu dayanma kuvveti arasındaki fark şeklinde tanımlanmaktadır (Raven ve French, 1958a; 1958b). Kişiler

arasındaki ilişkileri ifade etmekte olan (Koçel, 2011: 553) güç kavramı, bir bireyin veya grubun başkalarının davranışlarını kendi istediği yönde potansiyel veya var olan şekilde etkileme yeteneği (Daft, 1998: 442; Hall, 1999: 110) olarak tanımlamak mümkündür.

Ayrıca, güç otorite, merkeziyetçilik, karar hakları, kararlara katılma, etkileme ve politikaları da kapsamından dolayı, farklı şekillerde ortaya çıkmakta ve her farklı durum için ayrı ayrı tanımlamasının yapılması gereken sosyal nitelikli bir kavramdır (Jasperson vd., 2002).

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güç alanı, güç konusu ve güç kaynakları kavramlarının anlaşılması önem taşımaktadır. Güç alanı, kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını, güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ve güç kaynakları da, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını kapsamaktadır (Koçel, 2010: 553).

Genel olarak değerlendirildiğinde gücün biçimsel yetkiden oluşmadığı ve bir topluluk (toplum, grup veya işletme) içinde bulunan birey ile diğer kişilerle arasındaki ilişkilerde kullanması sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir.

Güç kavramı yönetim literatüründe, biçimsel olmayan yetki, informal otorite, iktidar, nüfuz ve politika gibi farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir (French ve Raven 1959; Mumby 2001). Bertrand Russell'a (1938) göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır (Koçel, 2010: 553). Ancak sosyal bilimlerde güç kavramı, geniş ve belirsiz bir içeriğe sahip olduğu için ölçülmesi ve tanımlanması zor olduğu (Buchanan ve Badham, 1999: 10) ve sadece gücün sonuçlarının hissedildiği belirtilmektedir (Daft, 1998: 443).

Güç ile ilgili ortak bir tanımlama bulunmadığı gibi güç çeşitlerinde de farklılıklar görülmektedir. Örgütlerde güç kavramı, French ve Raven (1958a; 1958b; 1959) tarafından yapılan çalışmalarda beş grupta ele alınmaktadır. Bunlar; yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç şeklinde adlandırılmaktadır (Green, 1999: 55; Raven vd., 1998: 308). Söz konusu güç çeşitleri ile ilgili tanımlayıcı bilgiler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Yasal güç (Legitimate power):** Organizasyonlarda yönetici konumundaki kişilere verilen biçimsel güç.
- **Ödül gücü (Reward power):** Yöneticinin işini iyi yapan veya emirleri gerektiği gibi yerine getirenleri ödüllendirme hakkından kaynaklanan güç.
- **Zorlayıcı güç (Coercive power):** Alt kademe çalışanlarını cezalandırabilme yetkisinden kaynaklanan güç.
- **Uzmanlık gücü (Expert power):** Bireyin özel bir bilgiye (iş, bilgi, teknik) sahip olmalarından kaynaklanan güç.
- **Karizmatik güç (Referent power):** Bireylerin cazibelerinden, karizmalarından, ünlerinden, kişiliklerinden ve diğer liderlik özelliklerinden etkilenecek, onun liderliğine inanılması sonucu ortaya çıkan güç.

Hicks ve Gulet (1981) gücü; fiziksel, ekonomik, bilgi, performans, kişilik, ödüllendirme, cezalandırma, ilgi, pozisyon, ideolojik ve yasal güç olmak üzere 11 şekilde sınıflandırmaktadır. Diğer bir sınıflandırma ise; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere dört farklı şekildedir (Koçel, 2010: 411). İşgörenlere verilen seçim hakkı ile pozisyon gücünün artırılması, işletmede sunulan eğitim ve geliştirme ile uzmanlık alanının geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve kaynaklara ulaşma ve kullanma olanağının sunulmasıyla birlikte kaynak gücünün artırılması ve kişilik gücünün arttırabilmesi için bireyin kendine güven ve motivasyonun artırılması ile işgören güçlendirmenin sağlanabileceği vurgulanmaktadır (Koçel, 2010: 411).

Güç Alanı Teorisi'ne göre organizasyonlarda birbirine zıt sürükleyici güçler ve engelleyici güçler olmak üzere iki güç şekli bulunmaktadır. Sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki olumlu ve/veya olumsuz etkileri ifade etmektedir. Engelleyici güçler ise, organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörleri tanımlamaktadır (Lewin, 1997).

Yabancı terminolojide, "Employee - power" kelimesinden türetilmiş olan "Empowerment", Çalışan/Personel Yetkilendirme ve Personel/İşgören/Çalışan Güçlendirme olarak farklı şekillerde de kullanılmaktadır. Bu çalışmada "işgören güçlendirme" şeklinde kullanılacaktır.

İşgören güçlendirme kavramı ile ilgili olarak yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen, kavramın tanımlanmasına yönelik olarak ortak bir ifade bulunmamaktadır (Wilkinson, 1998: 40; Peccei ve Rosenthal, 2001: 833; Robbins vd., 2002). Güçlendirme kavramını ilk kullananların, Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Nanus (1985), Burke ve Nielsen (1986), Block (1987) ve House (1988) olduğu görülmektedir (Cogner ve Kanungo, 1988: 471; Doğan, 2006a: 24).

Literatür incelendiğinde güçlendirme, araştırmacıların bazıları tarafından üst yönetimin güçlendirmedeki görev ve sorumlulukları ile yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler (davranışsal güçlendirme) açısından incelendiği (Honold, 1997: 203; Cunningham vd., 1996: 144; Hales ve Klidas, 1998: 89; Erstad, 1997: 325), diğer araştırmacılar tarafından ise işgörenlerin, üst yönetimin gerçekleştirdiği görev ve sorumluklarını nasıl anlamlandığı (psikolojik güçlendirme) açısından incelendiği görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; 1996). Bu iki farklı yaklaşım, davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir.

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışmada, güçlendirmeyi temel olarak gücün paylaşılması olarak ifade etmekte ve güçlendirme süreci içerisinde, yönetsel uygulamaların sürecin bir kısmını oluşturduğu ve bu uygulamaların işgörenlerin güçlendirilmesinde bir noktaya kadar etkili olabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca kişinin öz yeterlilik duygusunun artırılmasıyla kendiliğinden harekete geçmesini sağlayacağı ve bunun gerçekleşebilmesi için güçsüzlüğe neden olan unsurların belirlenerek, örgütte oluşumunun engellenmesi ile mümkün olabileceği ifade etmektedirler. Bu nedenle, örgütlerde grup bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde güçlendirmenin olumlu etkileri vardır. Örgütlerde bireylerin güçsüz hissetmelerine neden olan faktörleri ise, örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi ve iş planı olmak üzere dört başlık altında incelemektedir (Conger ve Kanungo, 1988).

Birçok araştırma güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu veya kişi çevre uyumunun yansıması olarak tanımlamaktadır. Alan yazında güçlendirme, algılamalar ve bağlılık temelli tasarımlar olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar güçlendirmeyi güç veya otoritenin transferi, bilgi ve kaynakların paylaşımı gibi işi destekleyici

yapılar olan iş yapısıyla tanımlamıştır. Güçlendirme aynı zamanda, yönetim veya liderlik eylemleri ile ödül veya eğitim sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarına bağlıdır (Robbins vd., 2002: 429-430).

İşgören güçlendirme, işgörenlerin işleriyle ilgili kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne ihtiyaç duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebileceklerine olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir (Spreitzer, 1995: 1442). İşgören güçlendirme, işgörelere karar süreçlerinde söz hakkı vererek, daha fazla serbestlik ve fırsat, otorite ve sorumluluk verilmesi (Ro ve Chen, 2010: 2), işgörelere uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesi anlamındadır (Gümüştekin ve Emet, 2007). Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmenin, motivasyon süreçleri ile tanımlanması gerektiğini vurgulanmakta ve “işgörelerin öz yeterlik hislerinde artış” şeklinde tanımlamaktadırlar (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Farklı bir tanımlamaya göre ise, işgörelere kendi kararlarını ya da kendi eylemlerinin sorumluluklarını üstlenme imkanı sunmaktadır (Erstad, 1997).

Güçlendirme, örgütün misyon ve hedefleri doğrultusunda üst yönetimin sahip olduğu bilgi, güç ve otoritenin işgörelere paylaşılması, işgörelere yaptıkları işle ilgili şartları belirleyebilme ve karar alırken sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak inisiyatif kullanabildikleri, çaba gösterdikleri ve olaylar üzerinde kontrolleri olduğunu hissedecekleri ortamın oluşturulabilmesi için üst yönetimin sahip olduğu bilgi, otorite ve gücün paylaşıldığı bir yönetim yaklaşımıdır (Yıldırım, 2011: 101). Aslında temel düşünce işgörelere gücünü artırmak değil, işi ile ilgili beceri ve yeteneklerini sergilemesine yardımcı (Lee ve Koh, 2001) olacak ortamın oluşturulmasıdır.

Örgütlere işgörelere güçlendirilmesi kendiliğinden ortaya çıkmamakta bunun için gayret gösterilmesi, zaman ve para harcanması gerekmektedir (Akin, 2010: 221) Bu süreçte verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri işgörelere yeteneklerini geliştirme imkanı sunarak, doğru ve hızlı karar verebilmelerini sağlamaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 22). Farklı bir ifadeyle güçlendirme, işgörelere kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteği duydukları, olayları kontrol

edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları kapsamaktadır (Coffey vd., 1994: 150; Koçel, 2010: 410-411).

Yönetmel uygulamalar işgören güçlendirilmenin sadece bir ayağını oluşturmaktadır, üst yönetim uygulamaları işgörenleri belli ölçüde güçlendirebilir, ancak sadece bu uygulamalar ile tam anlamıyla güçlendirme gerçekleşmiş olamaz (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Tomas ve Velthouse (1990) da benzer bir görüş belirterek yönetmel uygulamalar ile işgören tarafından algılanan durum, yani psikolojik güçlendirilmenin bir birinden ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir. (Tomas ve Velthouse, 1990: 669). Yöneticiler için bir yetki devretme ve sorumluluk anlamına gelirken; işgörenler için, karar verme yetkisinin belirli sınırlar içinde kendisine verilmesi olarak yönetici ve işgören açısından farklılık göstermektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Bowen ve Lawer (1992: 31) işgören güçlendirme kavramını, işgörenin örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlamaktadır. Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- İşgörenin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödülleri paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

İşgören güçlendirme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, ortak noktaları şu şekilde ifade edilebilir (Yıldırım, 2011: 100-101):

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki işgörenin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki işgörenin problem çözme yeteneklerini geliştirmesi,
- Tüm işgörenlerin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- İşgören güçlendirilmenin olumlu etkilerinin işgörenin tüm hayatına yayılmasının sağlanması.

Güçlendirme kavramının oluşum ve gelişim sürecindeki önemli olan işgörenin uyumu, insan ilişkileri yaklaşımı, iş zenginleştirme, endüstriyel demokrasi ve çalışanların katılımı ile sağlanan değişim açıklanarak, 1980'lerin sonunda güçlendirme yaklaşımının ortaya çıktığı belirtilmektedir (Çöl, 2004: 4).

Bu bölüme kadar, güç kavramı ile güçlendirmenin ilişkisi, işgören güçlendirme ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalara yer verilmiş olup, çalışmanın bundan sonraki bölümde ise bazı yönetim kavramları ile olan ilişkisi ele alınmıştır.

1.2. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİLİ BAZI YÖNETİM KAVRAMLARI

Güçlendirme, işletme yönetiminde katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olarak görülmekle birlikte, bu kavramın farkı daha geniş bir anlam taşıması ve uygulanmasının diğer yönetim kavramları kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2010: 409). Bu kavram ile ilişkili kavramların (yetki devri, iş zenginleştirilmesi, katılımcı yönetim, motivasyon vb.) farklılık ve benzerliklerinin belirtilmesi kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde, güçlendirme ile ilişkili yetki devri, motivasyon, katılımcı yönetim ve iş zenginleştirme kavramları arasındaki bazı farklılık ve benzerlikler incelenmektedir.

1.2.1. İşgören Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri, yöneticinin her hangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2010: 409; Seçgin, 2007: 17). Hodgetts (1999) yetki devrinin, işlerin astlara devredilmesi, işler için gerekli olan yetkinin verilmesi ve işgören tarafından verilen görevin tam olarak yerine getirilebilmesi için üstüne karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluştuğu vurgulamaktadır (Çöl, 2004: 4; Pelit, 2008: 44). Örgütlerde yetki devri uygulanmaları ile yönetimde etkinlik ve verimliliğin artırılmasının amaçlandığı ifade edilmektedir (Gülcan, 2007: 231).

Görev ve sorumlulukların asta verilmesi açısından iki kavram benzerlik gösterse de, güçlendirme süreç ve uygulama bakımından yetki devrinden farklılık göstermektedir. Yetki devri bir yöneticinin gerekli gördüğünde daha iyi sonuç elde

edebilmek için kendisine ait olan yetkiyi herhangi bir astına geçici olarak devretmesi ve işin sonucunda ortaya çıkan çıktılardan yine yöneticinin sorumlu olduğu süreçtir. Güçlendirme ise, işi gerçekleştiren kişinin üstüne oranla o işle ilgili uzmanlık düzeyinde bilgiye sahip olduğu kabul edilerek bu bilgi ve deneyimini arttırmasına olanak sağlanması, fırsatları belirlemesi, gerekli kararları vermesi ve işe karşı tutumunu değiştirmeyi sağlayarak, işin sahibi haline gelmesini amaçlamaktadır (Lee ve Koh, 2001; Koçel, 2010; 409, 410; Çöl, 2004: 4). Güçlendirmenin kendi içerisinde “yetki devrini” de kapsadığı ve bu özelliği nedeniyle yetki devrinden daha geniş bir kavram olduğunu belirtilmektedir (Pelit, 2008: 44).

Ayrıca, güçlendirme hem üst yönetim tarafından güçlendirmeyi kolaylaştıracak koşulların oluşturulması hem de oluşturulan bu koşulların astlar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkiliyken (Çöl, 2004: 8), yetki devrinin, üst yöneticinin yetkiyi devrederek işgörenlere yetki ve sorumluluk verilmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme, sonucun kontrolü (Bossidy, 1993: 42 akt. Koçel, 2010: 409; Çöl, 2004: 8) ve üstlerine karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin devam etmesi anlayışına dayandığı vurgulanmaktadır (Erengül, 1997: 125; Günay ve Çetin, 2001: 759).

Genel olarak değerlendirildiğinde, yetki devrinin, yönetici tarafından geçici bir süre için asta verilen yetki olması ve sonuçlarından yine yöneticinin sorumlu olduğu, güçlendirilmiş olan işgören de ise, sürecin en başından itibaren yetkiye sahip olması açısından iki kavramın farklılıklarını göstermektedir.

1.2.2. İşgören Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon, yönetimin yöneltme fonksiyonu ile ilişkili olup, bireylerin gerçekleşmesi mümkün olan amaçlardan hangilerini seçip takip ettiklerini, seçilen amaçların gerçekleşmesi için ne kadar çaba harcadıklarını ve karşılaştıkları güçlüklerle rağmen amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar bu durumu devam ettirdikleri ile ilgili sorulara cevap aramayı amaçlamaktadır (Güney, 2000: 27).

Motivasyon, bireylerin kendi istek ve arzuları doğrultusunda belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yaptıkları davranışlar olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010: 619). Bireylerin belli bir biçimde davranmalarına neden olan ve problemleri çözme isteği uyandırması, kendisinin durumla ilgili olarak inisiyatif alma

gerekliliğini hissetmesi ve yaptığı işin önemli olduğuna inanması motivasyonu olumlu yönde etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir. Örgütlerde ise çalışanların örgütün hedeflerini anlamlandırmış ve benimsemiş olan bireylerin herhangi bir problemle karşılaştıklarında çözüm yolları aradıkları görülmektedir (Erengül, 1997: 91). İşgörenleri motive etmek için örgütlerde gelir, güvenlik, kariyer, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme unsurlarından yararlanıldığını belirtmektedir (Eren, 2010: 507-517).

Can (1997)'a göre motivasyon süreci, bireylerin ve örgütün ihtiyaçları karşılandıktan sonra tatmin duygusunun oluşmasını sağlayacak bir iş ortamında gerçekleşmesi ile bireylerin kendiliğinden harekete geçmesini sağlayacak olan etkinin oluşması şeklinde ifade etmektedir.

İki kavram karşılaştırıldığında, güçlendirmenin kişilerin kendi potansiyellerini harekete geçirmek ve performansı artırıcı şekilde öz güveni sağlamak yönünde motive olmasını sağlaması motivasyonun bir uzantısı olduğunu ifade etmediğini, güçlendirmenin motivasyon aracı olarak kabul edilmesine rağmen uygulanması ve içeriği bakımından motivasyondan farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır (Cevahir, 2002: 6 akt. Pelit, 2008: 48). Dalay vd. (2002: 221), motivasyonun odak noktasını davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek üzerine kurulu olduğunu, güçlendirmenin ise işgörenin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine odaklandığını belirtmektedir. Ayrıca farklılığın daha iyi anlaşılması açısından motivasyon sürecinde, "işletme olarak işgörene ne verilmeli veya ne yapmalı ki işletmenin yararı yönünde olumlu davranışta bulunsun" temel sorusuna cevap aradığı, güçlendirmenin ise, "işgörenlerin işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları alabilmesi için işletme tarafından gerçekleştirilmesi gerekenler neler olduğunu" sorusuna cevap aramasıdır.

Çöl (2004: 5) yaptığı çalışmada motivasyonu, işgören kapasitesinden üst düzeyde yararlanmayı amaçlayan, işgörenleri kontrol eden, yönlendirilen ve yöneten bir yaklaşım şekli olarak ele almaktadır. Güçlendirme kavramı ise işgörelere işletmenin vizyonu doğrultusunda, yapılan işin başarılı olabilmesi için kendisini geliştirdiği, işiyle ilgili kararları alırken üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadığı

ve kontrolün işgörenin kendisinde olduğu bir süreç olarak ifade ederek, motivasyonla arasındaki farklılıkları vurgulamaktadır.

1.2.3. İşgören Güçlendirme ve Katılımcı Yönetim

Katılım/yönetime katılma, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla, yönetime katılımın mutlak olmayan bir olay olduğu ve karar verme sürecinde yer alan aşamalardaki faaliyetlere, çalışanların katılması düzeyi gerçekleştiği ifade edilmektedir. Hiç katılımın olmadığı durumda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirirken, katılımın en yüksek olduğu durumda, çalışanlar sorunları tarif etmekte veya amaçları belirleyebilmektedir. Karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Koçel, 2010: 409).

Yönetime katılmanın amacı, yönetici ve işverenlerle çalışanlar arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini artırmaktır (Eren, 2010: 404). Böylece çalışanların yönetime katılımları ile verimlilik ve performansın artması beklenebilecektir (Özgen ve Türk, 1997: 80).

Eren (2010: 405) yönetime katılmayı tanımından yola çıkarak üç özellik altında toplamaktadır. Bunlar;

- Örgüt içinde yer alan alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi ile ilgili kararlara katılmaları,
- Katılanların bu tarz bir yönetim şekli ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edebilecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında diyalogun oluşturulması veya var olan diyalogun geliştirilerek, işbirliğinin artırılması ile örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaşmasıdır.

Bu iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıkları vurgulayan farklı bakış açıları bulunmaktadır. Conger ve Kanungo (1988: 473) güçlendirme ile yönetime katılım yaklaşımının aynı anlama geldiğini belirten görüşlerin alan yazının da yer aldığını belirtirken, Lashley ve Mcgoldrick, (1994: 26) ise, yönetime katılmanın işgören güçlendirmenin önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır.

Yukarıda belirtilen özellikler dikkate alındığında, iki kavramın benzerliklerini Çöl (2004: 4) şu şekilde ifade etmektedir. Katılımın problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliği artırması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması açısından güçlendirme ile benzerlik gösterdiğini vurgulamaktadır.

Birbiriyle benzerlik göstermekte olan katılımcı yönetim ve güçlendirmenin arasındaki farklılığın daha iyi anlaşılabilmesi için süreçlerinin incelenmesi faydalı olacaktır. Katılımcı yönetim sürecinde, işgörenlerin kararların alınmasına katkısı izin verildiği sürece ve belirli ölçülerle sınırlandırılmaktayken, güçlendirmede ise işi yapan işgören daima karar alıp uygulama sürecinde olduğu görülmektedir. Katılımcı yönetim tarzının güçlendirme sürecinde farklılık göstermesine rağmen işgörenlerin güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilediği de görülmektedir.

Wilkinson (1998) farklı bir yaklaşım ile katılımcı yönetim sürecinde işgörenlerin veya alt kademe yöneticilerin karar sürecine katılmalarına rağmen son kararın yönetici tarafından belirlendiği (Çöl, 2004: 4), güçlendirmede ise işgörenlerin üst yönetimin kararlarını onaylamasını beklemeden aldığı kararları uygulayabildiklerini belirtmektedir.

1.2.4. İşgören Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

1960'larda yeni bir iş paradigması olarak yönetim literatüründe yer almaya başlayan iş zenginleştirme, işgörenin işi üzerinde belirli bir düzeyde denetim ve geri bildirim olanağına sahip olmasını sağlayarak, işi anlamlı hale getirmeyi amaçlamaktadır (Sağlam, 2003: 100).

İş zenginleştirme, işgörelere verilen farklı görevlerden oluşmaktayken, güçlendirmede, işgörelere zenginleşen işleri yapabilmeleri için gerekli becerilerinin oluşmasına imkan ve güç verilmektedir. İş zenginleştirme güçlendirme ile karşılaştırıldığında güçlendirme süreci içinde yer alan bir aşama olarak değerlendirilebilir (Tazegül, 2001: 6; Bolat, 2003: 211).

Güçlendirmede üst yönetim tarafından oluşturulan ortam ve olanaklar, işgörelere tarafından bireysel olarak ne düzeyde anlamlandırıldığı ve bu anlamlandırma düzeyine bağlı olarak kendi işini gerçekleştirme yöntemlerini belirleyebilmesi ve çalışma ortamını düzenleyebilmesine imkan sağlamaktayken, iş

zenginleştirmede işin kendisi ve özellikleri ilişkili olup, işgörenlerin belirlenen ölçüler doğrultusunda karar alma yetkisi verilmesine rağmen işlerin yapılış şekli ile ilgili ya da çalışma ortamlarında düzenleme yapabilme imkanı sunmamaktadır. Ayrıca iş zenginleştirmede destekleme işgörenin yaptığı iş ile sınırlı kaldığı, güçlendirmede ise desteklemenin iş dışı alanları da kapsadığı belirtilmektedir (Spreitzer, 1996).

Genel olarak değerlendirildiğinde iki kavramın içeriğini oluşturan anlamlandırma boyutu nedeniyle benzerlik göstermelerine rağmen, güçlendirmenin olumlu sonuç ve etkiler yaratmasındaki odak noktasını işgörenlerin algısına dayandırdığı görülmektedir. İş zenginleştirmenin ise işin kendisi ve özellikleri üzerinde odaklandığı görülmektedir.

1.3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Neo-klasik yönetim yaklaşımı, işgörenlerin verimlilik odaklı olarak yönetilmelerinin moral motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi konularda sorunlar yaşanmasına neden olduğu ileri sürmektedir. Özellikle, Herzberg ve Mayo (1968) işgörelere gelişim fırsatının sunulması, iş ortamında özgürlük tanınması ve işgörenlerin örgüt üyesi olarak değerlendirilmesi yerine işin ortağı olarak düşünülmesi gerekliliğini belirterek güçlendirme yaklaşımının temel düşüncesini ortaya koymuştur. Araştırmacıların bu önerilerinin en önemli kaynağı McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisidir. Y teorisi, işgörenlerin kendi kendini yönetmesi, kararlara katılması ve sorumluluk alması ile ilgili konuları ele almaktadır. Güçlendirme kavramının, bugün ki anlamda oluşmasını sağlayan çalışmalar ise Thomas ve Velthouse (1990) ile Conger ve Kanungo (1988) tarafından yapılan çalışmalardır (Gümüştakin, 2010: 136-137).

Güçlendirme kavramının adlandırılmasında da tam bir görüş birliği yoktur. Kavram, “güçlendirme”, “işgöreni güçlendirme”, “psikolojik güçlendirme” veya “örgütsel güçlendirme” (Spreitzer 1995; Houston ve Cowley, 2002; Randolp ve Sashkin, 2002) şeklinde farklı bakış açıları ile ele alınarak adlandırılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, temelde iki yaklaşım kabul görmektedir. Bunlar, güçlendirmeyi, “davranışsal boyutta” ve bilişsel boyutta” ele alan yaklaşımlardır (Bolat vd., 2009:

216). İşgören güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde bu konuyla ilgili her iki boyutun (davranışsal ve psikolojik) birlikte ele alınmadığı genellikle işgören güçlendirmenin ya üst yönetimin güçlendirmedeki görev ve sorumlulukları ile yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler (davranışsal güçlendirme) açısından ele alındığı (Honold, 1997: 203; Cunningham vd., 1996: 144; Hales ve Klidas, 1998: 89; Erstad, 1997: 325) ya da işgörenlerin, üst yönetimin gerçekleştirdikleri görev ve sorumluluklarını nasıl anlamlandırdığı (psikolojik güçlendirme) üzerinde durulmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Lashley ve McGoldrick, 1994; Spreitzer, 1995; 1996; Brown vd., 1993; McDonald ve Siegall, 1993; Riggs ve Knight, 1994; Spreitzer vd., 1997; Laschienger vd., 2001). Bu iki farklı yaklaşım, davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir.

Davranışsal Güçlendirme

Davranışsal güçlendirme, karar verme gücünün astları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması (Cunningham vd., 1996), bilginin paylaşılması (Hales ve Klidas, 1998), üst yönetimin güçlendirme ile ilgili gerekli şartları oluşturması ve uygulamaların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. İşgörelere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması (Bacharach ve Lawler, 1982) ve kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması (Erstad, 1997) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmacılar, davranışsal güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları belirlemişlerdir. Bunlar (Honold, 1997: 204; Klagge, 1998: 555; Smith ve Mouly, 1998: 78; Yip, 2000: 149; Peccei ve Rosenthal, 2001: 834; Koçel, 2010: 412-414);

- Öncelikle, örgüt içerisinde güçlendirmeye yönelik bir kültür oluşturmak,
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve bu yolla yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Örgütün amaçları, stratejileri, bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgilerin paylaşımını mümkün olduğunca en üst düzeye çıkartmak,

- İşgörenleri sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içerisindeki katılım ve yetki devrini artırmak,
- Örgüt içerisinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve işgörenlere iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgüt içerisinde genel sınırları belirlenerek, bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek olarak belirtilmektedir.

İşgören güçlendirmeyi sadece davranışsal yönüyle ele almak, bu sistemin işleyişine ilişkin bazı kısıtlamalar oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde güç sabit miktarda var olup, yönetici astlarını güçlendirmek için sahip olduğu gücün bir kısmından vazgeçmesi gerekmektedir. Genellikle birçok yönetici, bu gücü ve otoriteyi elde edebilmek için uzun uğraş, çaba ve özveride bulunmuş olması nedeniyle, astlarla güç ve otorite paylaşımı yöneticiler tarafından büyük bir tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu anlayışa sahip olan yöneticilerin bulunduğu işletmelerde, işgören güçlendirme uygulamaları davranışsal güçlendirme açısıyla gerçekleştirildiğinde, başarısızlıkla sonuçlanmakta veya yalnızca yöneticilerin göstermelik olarak kullandıkları bir dizi eylem olarak kalmaktadır (Tandoğan, 2002: 21). Güçlendirme uygulamalarından istenilen sonuçların elde edilebilmesi için işgörenlerin bu uygulamaları nasıl algıladıklarının da dikkate alınması gerekmektedir.

Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme ile ilgili gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığı üzerine odaklanan yaklaşım psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Sprietzer, 1995; Peccei ve Rosenthal, 2001; Houston ve Cowley, 2002). Davranışsal güçlendirme yaklaşımından farklı olarak psikolojik güçlendirme yaklaşımı, üst yönetim tarafından güçlendirmeye yönelik yapılan uygulama ve davranışların işgörenlerin nasıl algılandığı ve oluşturulan bu iş ortamı içerisinde işgörenlerin kendilerini nasıl gördükleri açısından incelenmektedir (Bolat, 2003: 203).

2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bölümde, psikolojik güçlendirme kavramı, önemi, alt boyutları, psikolojik güçlendirme süreci ve güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin özellikleri ve literatürde psikolojik güçlendirmeye yönelik yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

2.1. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Psikolojik güçlendirme kavramının öncülerinden olan Conger ve Kanungo (1988) motivasyon açısından güçlendirmeyi açıklamak için Bandura (1986)'nın öz yeterlilik kavramını kullanmışlardır. Bu açıdan güçlendirme kişilerin öz yeterlilik inançlarını artıran bir süreci ifade eder. Güçlendirme işgörenlerin kişisel güçsüzlük inancını zayıflatmak için ya da işleriyle ilgili konuda öz yeterlilik inançlarını güçlendirmek anlamındadır. Kişisel etkinliğin seçim için içsel ihtiyaç, güç ihtiyacı kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve yetkinlik motivasyonu gibi içsel ihtiyaçlar ya da durumlardan kaynaklandığı kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Conger ve Kanungo (1988) öz-yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul ettikleri güçlendirmeyi örgüt üyelerinin öz-yeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır (Ceylan vd., 2005: 36). Conger ve Kanungo'nun çalışmalarını temel alan Thomas ve Velthouse (1990) benzer olarak güçlendirmede yönetim uygulamalarının yeterli olmadığını ifade ederek, konuya alternatif bir bakış açısıyla yaklaşarak güçlendirmede etkili olan yönetim uygulamaları gibi koşullar yerine, iş özelliklerinden kaynaklanan kişisel algılar ile ilgilenmişlerdir (Çekmecelioglu ve Eren, 2007: 15). Kontrol odağı, benlik saygısı, bilgiye erişim ve performansa dayalı ödül sistemini psikolojik güçlendirmenin girdileri olarak değerlendirir. Çünkü bu özelliklerden benlik saygısı ve kontrol odağı kişilerin iş çevreleri ile ilgili olarak kendilerini nasıl gördüğünü şekillendirir (Spreitzer, 1995: 1446).

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi, içsel bir görev motivasyonu olarak bireyin kendi iş rolüne olan yönelimini yansıtan dört boyuttan oluştuğunu ve güçlendirmenin bireyin algılamalarına bağlı olduğunu vurgulayan öncü çalışmalar yapmışlardır.

Conger ve Kanungo (1988) ise güç ve kontrol kavramları üzerinde durarak gücün bir ihtiyaç olarak içsel bir durum olduğunu ileri sürmektedirler. Bu ihtiyaç,

insanlar güce sahip olduklarını hissettikleri zaman ya da olaylar, durumlar, koşullar ve insanlarla baş edebildiklerine inandıkları zaman karşılanmış olmaktadır. Buna göre psikolojik güçlendirme, bireylerde güçsüzlük hissine yol açabilecek durumları tanımlayarak, hem biçimsel örgüt süreçleri, hem de biçimsel olmayan unsurlar yardımıyla bireylerde öz-etki duygusunu artırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Ergeneli ve Sağlam, 2005: 130). İşgören güçlendirme temel olarak çalışanların güçlerinin artırılması olarak açıklansa da güç verilmesi her zaman bireyin kendisini güçlü hissetmesine neden olmamaktadır. Spreitzer (1995) bunun üzerine astın güçlendirmeye ilişkin psikolojik durumunu yanıtsan “psikolojik güçlendirme” kavramını ortaya atmıştır. Psikolojik güçlendirmenin en güncel ve yaygın olarak kullanılmakta olan kavramsallaştırması, Spreitzer (1995; 1996) ve Spreitzer vd. (1997), tarafından yapılmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Meyerson ve Kline, 2007: 445).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne ihtiyaç duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebilecekleri seviyeye ulaştıran bir yönetim felsefesidir (Spreitzer, 1995: 1442) ve bu felsefede bireylere kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 325). Ayrıca Conger ve Kanungo tarafından psikolojik güçlendirme kavramı, çaba ve performans beklentilerindeki artışlar olarak tanımlanırken (Conger ve Kanungo, 1988: 476; Thomas ve Velthouse, 1990: 666) Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi kişilerin işlerine aktif olarak uyum sağlamasına yardım eden ve iş çevresi tarafından etkilenen bir bilişler ya da durumlar dizisi olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 2007: 7).

Psikolojik güçlendirme üzerinde yapılan araştırmalar, güçlenme süreci, öz-yeterlilik ve özerklik açısından yapının psikolojik temellerinin açıkça belirtilmesi üzerine odaklanmıştır (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas ve Velthouse, 1990; Bordin vd., 2007: 35).

2.2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

İşgörenlerin inisiyatif ve yeniliğe gereksinim duyduğu küresel rekabet ve değişim koşullarında psikolojik güçlendirmeye ilgi arttırmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Conger ve Kanungo, 1988: 471; Thomas ve Velthouse, 1990: 667). Yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme, daha karmaşık teknoloji kullanımı, günümüz örgütlerinin işgörenlerinden geçmişten farklı olarak daha fazla beklenti içinde olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Günümüz geleneksel komuta-kontrol hiyerarşisi yerine, işgörenlerin daha fazla inisiyatif alması, yaratıcılıklarını ortaya koymaları ve faaliyetlerinin sorumluluklarını taşımalarına ihtiyaç duyan bir ortam oluşması (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37) ile işletmelerde işgören güçlendirme uygulamalarında artış görülmektedir. Güçlendirmenin ortaya çıkışı ve artan ilginin nedenleri ise; üstlerin güç ve kontrolü astlar ile paylaşmasının örgütsel güç ve etkinliği artırması ve güçlendirme tekniklerinin grup gelişimi ve sürdürülmesinde önemli rol oynamasıdır (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Bu kavrama ilişkin ilginin artmasının diğer nedenleri ise satış ve kârlılıkta artış, maliyetlerde azalma, daha yüksek müşteri memnuniyeti, daha az müşteri şikâyetleri, örgüte bağlılığın artması, müşteri sayısında artış, daha etkin problem çözme ve bölümler arasında artmış işbirliğinin görülmesidir (Ergeneli, 2008: 41). Ayrıca, karar alma sürecinin günümüz şartlarında daha hızlı ve esnek olma zorunluluğunun oluşması (Barutçugil, 2004: 397) ve işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda uyum sağlayabilmesi ve çalışanların iş tatminini artırmasının yanında, işletmenin verimliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip nedeniyle işgöreni güçlendirme uygulamaları işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmektedir (Çöl, 2004: 12).

İşletmelerde işgören güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkmasına ve daha fazla uygulanmasının nedenleri ise (Koçel, 2010: 411-412);

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler,
- Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen işgören yapısı,
- Toplumda ve işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,

- Bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak kabul edilmesi,
- Örgütlerde komuta –kontrol hiyerarşi anlayışı yapısının zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması şeklinde ifade edilmektedir.

Diğer bir neden ise, satış ve karlılığı artırması, maliyeti düşürme, daha fazla müşteri tatmini, örgüte artan sadakat, artan etkililik, daha etkili problem çözme ve bölümler arası artan koordinasyondur (Ergeneli vd., 2007:41).

Psikolojik güçlendirmenin yönetim uygulamalarında önemli bir konu olarak görülmesinin pek çok neden sayılabilir. Temel birkaç neden belirtilecek olursa; birincisi, güçlendirme örgütsel ve yönetsel etkililikte temel bileşen olması ve bu etkililik güç ve kontrol paylaşıldığında artmasıdır. Diğer bir neden ise güçlendirme doğru zamanda çevresel değişimlere tepki verebilmeyi kolaylaştırıcı bir faktör olmasından dolayı müşteri talep ve beklentilerini karşılanarak memnuniyet/tatminlerinin artırması üzerinde olumlu etkiye sahip olmasıdır. Son olarak, satış ve karlılığı arttırması, maliyeti düşürmesi, daha fazla müşteri tatmini, örgüte olan sadakat ve etkililiği artması, daha etkili problem çözme ve bölümler arası artan koordinasyon olarak ifade edilmektedir (Ergeneli vd., 2007: 41).

İşgören güçlendirme kavramının ve uygulamalarının ortaya çıkış sebepleri ve işletmelerde daha fazla önemsenmesinin nedenlerinden bazıları; bilgi çağına uyum sağlama, rekabet koşullarının küreselleşmesi, teknolojideki hızlı değişimler, paydaşların taleplerindeki uyumsuzlukların artması, müşteri beklentilerinin değişmesi ve yükselmesi, ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve yasal yükümlülüklerin artması şeklinde sıralanabilir. Hızlı değişim dönemlerine, işletmelerin uyum sağlayabilmesi için basık, merkezi olmayan, örgütsel değerlerin ve stratejik hedeflerin paydaşlar tarafından güçlü bir şekilde paylaşılması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır (Spreitzer, 1992: 2). Tüm bunlar işgören güçlendirmenin, işletme ve işletmenin dış çevresiyle olan ilişkiler açısından ne derece etkili ve önemli olduğunu göstermektedir.

2.3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİNİN ALT BOYUTLARI

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışmada güçlendirmenin motivasyonel boyutunu ortaya koyarak psikolojik güçlendirme kavramına öncülük etmişlerdir. Daha sonra, Thomas ve Velthouse (1990) tarafından geliştirilen bilişsel model ile güçlendirmenin tek bir boyut ile açıklanamayacağını, bu yüzden birden fazla boyut ile açıklanması gerektiğini çalışmalarında ifade etmektedirler. Bu kapsamda araştırmacılar çalışmalarında, psikolojik güçlendirme algısını; anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse'ın (1990) çalışmasını referans alarak güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, kendi başına karar verme ve etki olmak üzere işgörenin motivasyonunu etkileyen dört unsurdan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır.

Güçlendirme deneyimi dört boyutla birlikte gelişir. Bu boyutlardan herhangi birinin eksikliği, güçlendirilmişlik duygusunu tamamen ortadan kaldırmak yerine, bu duygunun derecesini azaltacaktır (Spreitzer, 1995: 1444). Bu durumda, bu dört boyutun bütünlüğüne bağlı olarak işgören güçlendirme düzeyi artar ya da azalır (Spreitzer, 2007: 8).

Literatürde psikolojik güçlendirmenin alt boyutları; anlam/anlamlılık, yeterlilik/yetkinlik ve özerklik/seçim olmak üzere farklı şekillerde kullanılmaktadır. Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin alt boyutları; *anlam, yetkinlik, özerklik ve etki* şeklinde kullanılmıştır.

- **Anlam boyutunda:**

Görevin amaç ya da hedefine yüklenen anlam ile bireylerin kendi ideal ve standartlarını değerlendirmesi ile ilgilidir. (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Bireylerin kültürel değerleri işine verdiği değer ve beklentiyi etkilemekte ve bu da işi ile ilgili görevlerin değerini yorumlama biçimlerini belirlemektedir (White, 2006; Fock vd., 2011: 320). İşgörenin işine karşı içsel ilgisi ve işini önemsemesi (Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Fock vd., 2011: 320), taşıdığı değer (Sigler ve Pearson, 2000: 28; Lee ve Koh, 2001: 686), ve bireylerin davranışları, inançları ve değerleri ile iş rollerinin gereklilikleri arasındaki uyum (Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer vd., 1999; Sigler ve Pearson, 2000: 28; Robbins vd., 2002: 422; Ceylan vd., 2005, 37; Arslantaş, 2007b: 230; Seçgin, 2007: 14-15; Meyerson ve Kline, 2007: 445; Ökten,

2008: 13; Işın, 2009: 20; Schermuly vd., 2011: 254; Demir, 2010: 29; Üner ve Turan, 2010: 3; Jha, 2011: 264) anlam boyutunu oluşturmaktadır.

İşgörenlerin iş rolleri/faaliyetleri ile kişisel değerleri arasındaki uyumsuzluk, işgören güçlendirme sürecini olumsuz olarak etkilemektedir (Spreitzer vd., 1997: 681). Başka bir deyişle bireylerin değer sistemleri ile sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, işgören güçlendirme süreci o kadar etkili olmakta (Demiral, 2008: 10; Doğan ve Demiral, 2009: 50), işin birey için taşıdığı anlam artmakta (Çöl, 2008: 37), bu işgörenlerin karşılaştıkları engellerle daha iyi mücadele ettiği ve işlerine olan bağlılık düzeylerinin de olumlu yönde etkilendiği (Hall, 2008: 147) belirtilmektedir.

Ayrıca yüksek anlamlılık düzeyine sahip olanların fazla motive olmaları ve yaptıkları işten tatmin olmalarına (Thomas ve Velthone, 1990; Spreitzer, 1995; Ergeneli ve Sağlam, 2005: 130; Fock vd., 2011: 320), işini severek yapmalarına ve bu da işgören güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkililiğinin artırılmasını sağlamaktadır (Spreitzer vd., 1997: 683; Doğan ve Demiral, 2009: 50). Düşük anlamlılık düzeyinin ise önemli olaylara karşı ilgisizlik, ilişkisiz ve bağlantısız hissetmek ve duyarsızlıkla şeklinde sonuçlanabileceği düşünülürken yüksek anlamlılık düzeyinin örgüt bağlılığı, katılımı ve işe yönelik gayretin artması ile sonuçlanacağına inanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673; Spreitzer vd., 1997: 683; Altındiş ve Özutku, 2011: 166-167).

- ***Yetkinlik boyutu;***

Yetkinlik, kişinin eylemleri gerçekleştirmek için sahip olduğu beceri (Sigler ve Pearson, 2000: 9), işiyle ilgili sorumluluk ve faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebilme derecesini (Thomas ve Velthouse, 1990: 672), kendini işi konusunda yeterli hissetmesi, performans ve yeteneklerine güvenmesi (Spreitzer vd., 1997: 682; Hu ve Leung, 2003: 368; Gül ve Çöl, 2004: 251; Meyerson ve Kline, 2007: 445; Schermuly vd., 2011: 254; Yürür ve Demir, 2011: 314) ve işi ile ilgili faaliyetleri ustalıklarla yerine getirip getiremeyeceğini kişisel olarak değerlendirmesi (Kalat, 1993: 314; Bolat vd., 2009: 217) olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir tanımlamaya göre ise, bireyin işi ve çalışma ortamını şekillendirmek isteği, gerekli olan yetiye sahip olmasıdır (Spreitzer, 1995: 1443-1444; Spreitzer vd., 1997: 681; Çekmecioğlu ve Eren, 2007: 15; Seçgin, 2007: 15). Yetkinlik işe özel öz-yeterlilik

olup, bireyin becerilerini kullanarak iş aktivitelerini yerine getirebilme kapasitesi olarak da ifade edilebilir (Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996; 484). Ayrıca Spreitzer (1995; 1443) yaptığı çalışmada yetkinliğin, Conger ve Kanungo'nun (1988) öz-etkinlik kavramı ile aynı olduğunu belirtmiştir (Siegall ve Gardner, 2000: 706).

Yetkinlik, kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlı olarak kullanılmakta ve kendini takdir (selfesteem) yerine yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirmede kullanılan yetkinlik terimi, genel anlamda bir yetkinlik yerine belirli bir işle ilgili yetkinliği vurgulamaktadır (Hu ve Leung, 2003: 368; Spreitzer, 1995: 1443; Çöl, 2008: 37; Samsun, 2010: 33). Psikolojik güçlendirme sürecinde bunun tam olarak gerçekleşebilmesi için, bireyin yaptığı işi nasıl yapacağı konusunda tercih duygusunu hissetmesi gerekmekte, eğer görevlerini belirli ve esnek olmayan kurallar içerisinden belirli bir hiyerarşi düzenine bağlı olarak gerçekleştirdiğini düşünüyorsa güçlendirmeyi hissetmeyecektir (Tandoğan, 2002: 23; Pelit, 2008: 34). Kinlaw'a (1995) göre güçlendirme bireyler kendilerini yetkin olarak hissettiklerinde iş yaramakta ve yetkinlik güçlendirme sürecinin en önemli kontrol mekanizması olarak ifade edilmektedir (Hançer ve George, 2003: 4).

Bireyin, verilen görevi başarı ile yerine getireceğine inancı kendine daha fazla güvenmesine neden olmakta ve bu mesleki yeteneklerini de olumlu yönde etkilemekte (Doğan ve Demiral, 2009: 51), yaptığı işten zevk almasına, girişimci davranışların ortaya çıkmasına sağlayacak ortamın oluşmasını katkı (Fock vd. 2011: 192) sağlamakta ve bireyin kendini geliştirme imkanı sunmaktadır (Bolat, 2003: 204; Gümüştekin ve Emet, 2007). Yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip olan bireylerin yeteneklerini kullanabilecekleri faaliyetlerde bulunmaya istekli oldukları (Işın, 2009: 20; Stander ve Rothmann, 2009: 197), karşılaştıkları engel ve problemler karşısında direnç ve gayret göstererek daha mücadeleci bir tutum sergiledikleri (Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Gümüştekin ve Emet, 2007), bireylerin daha fazla inisiyatif kullanmaları ile performansları (Hall, 2008: 147; Durmaz, 2011: 36) ve iş tatmin düzeyleri (Fock vd., 2011: 320) üzerinde pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca yetkinlik içsel motivasyon ile ilişkili olup, bireyin ruh hali öz yeterliliğini etkilemektedir (Dickson ve Lorenz, 2009: 172; Durmaz, 2011: 38).

Bireyin yeteneklerine güvenmemesi ya da kendini işi konusunda yetersiz hissetmesi; endişe ve kaçınma davranışının görülmesine neden olmakta (Fock, 2011: 192; Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Işın, 2009: 20) ve işgören güçlendirmenin etkinliği azaltmaktadır (Spreitzer vd., 1997: 682; Doğan ve Demiral, 2009: 51). Kaçınma davranışı, bireysel korkularla kişinin yeteneklerinin gelişmesine engel olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Kendini yeterli hissedenden bireyler başarısızlıklarını çaba eksikliği, yetersiz hissedendenler ise yetenek eksikliğinden oluştuğu şeklinde nitelendirebilmektedir (Bolat, 2003; Meydan vd., 2010: 40).

- **Özerklik boyutu;**

Kişisel etkinliğin seçim için içsel ihtiyaçtan kaynaklandığı (Conger ve Kanungo, 1988: 474) ve işgörenin işi üzerindeki kontrol gücüdür (Akın, 2010: 221). Özerklik, bireylerin bir işe başlama ve sürdürme seçeneğine sahip olduğu algısını ya da hissetmesini (Deci vd., 1989 akt. Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Jha, 2011: 264), gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne (Sigler ve Pearson, 2000: 28; Doğan ve Demiral, 2007: 284) sahip olması ve eylemlerinin kaynağı olarak kendilerini görüp görmemesi (Spreitzer vd., 1997: 682) olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, iş davranışlarını ve süreçleri başlatmada ve devam ettirmedeki otonomi (Bell ve Staw, 1989 akt. Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Siegall ve Gardner, 2000: 706), özerklik hissi (Robbins vd., 2002: 423) ve bireylerin gerçekleştirdikleri eylemlerin nedensel sorumluluğunu da içermektedir (Thomas ve Velthouse; 1990: 673; Siegall ve Gardner, 2000: 706). Özerklik boyutu, işgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verebilmesi (Stander ve Rothmann, 2009: 197) dolayısıyla kendi iş çevresini kontrol edebilmelerine (Faulkner ve Laschinger, 2008: 216) imkan sunması açısından önem taşımaktadır (Ergeneli ve Sağlam, 2005: 130). Bu boyut, işgörenin işindeki davranışlarında, süreçlerde ve yeni girişimlerde özerk olması ve faaliyetlerde sorumluluk almasının önemini de vurgulamaktadır (Arslantaş, 2007b: 230).

İşgörenin işi üzerinde seçim ve kontrolünün olduğunu hissetmesi (Fock, 2011: 320) ve kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili olarak inisiyatif kullanabilmesi özerklik boyutunu ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Arslantaş ve Dursun, 2008: 115). Özerk davranabildiklerine inanana/seçim

hakkına sahip olan işgörenler, hür iradesini ortaya koyabilmekte ve kendi geleceğini belirleyebilme hakkına ve gücüne sahip olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 51).

İşleri üzerinde özerklik algısına sahip olan işgörenlerin, daha esnek, yaratıcı, dayanıklı, kendi kendini denetleyen ve inisiyatif kullanan davranışlar sergilemelerini olumlu yönde etkilemektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 673; Altındış ve Özutku, 2011: 167). Özerklik ile işgörelere iş ve iş çevresi üzerinde kontrol imkanı ve işi ile ilgili karar süreçlerinde söz hakkı verilmesiyle birlikte, işgörelerin örgüte katılımlarının artmasına neden olmaktadır (Janssen, 2004: 57). Bu işgörelerde, duygusal sıkıntı ve öz saygı duygusunda azalma gibi konular söz konusu olmayacaktır (Arslantaş, 2007b: 230). Tam tersi durumda, işgörelerin kendilerinin değil de olay ve durumlar tarafından kontrol edildiğini hissetmesi olumsuz duygusal bir ruh haline, gerginlik ve azalmış benlik saygısının oluşmasına neden olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 673; Altındış ve Özutku, 2011: 167).

Bundan farklı olarak özerklik algısı ortaklaşıcı yönelimleri yüksek olan ve olmayan işgörelerde de farklılık göstermektedir. Yüksek ortaklaşıcı işgörelere grup içinde birbirlerine karşılıklı bağlılık duymaları nedeniyle davranışlarını grubun düşünce, his ve hareketleri etkili bir şekilde etkilemektedir (Fock vd, 2011: 321). Bu durum, yüksek ortaklaşıcı işgörelere otonom ve potansiyel olarak bireysel uygulamaları belirsiz ve stresli bulmalarına neden olmaktadır (Fock vd., 2011: 321). Düşük ortaklaşıcı işgörelere ise, grup içi veya dışındaki görüşlere fazla önem vermemeleri nedeniyle, kendi bildikleri şekilde hareket etmektedirler. Bu da profesyonel rollerini bastırmalarına ya da yaygın olan fikir ya da davranışlara uyma baskısını yüksek ortaklaşıcı işgörelere oranla etkisini azaltmaktadır (Herzberg vd., 1959; Fock vd., 2011: 321).

Başka bir açıdan ise özerklik, işgörelere yönetimin beklentileri ile kişisel yargılarının çatıştığında, görev/rolleri ve inançları arasında ikilemde kalmaktadır. Bu durum rol stresine ve tatminsizliğe neden olmaktadır (Fock, 2011: 321). Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu, işgörelere iş davranışlarını ve süreçleri başlatmada, devam ettirmede ve değiştirmede otonomi imkanı vermektedir. Bu durum rol çatışmasına çözüm imkanı sunmakta, stresi azaltmakta ve işgörelere iş tatmin düzeyini arttırmaktadır (Dubinsky vd., 1992; Fock, 2011: 321).

- ***Etki boyutu:***

Etki boyutu iş sonuçları ile ilişkili olup, işgörenlerin iş çıktılarında istenen etkileri oluşturacak farklılıkları yapabilme derecesi (Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Hancer ve George, 2003) ve iş süreçlerinin sonuçları üzerindeki etki derecesi (Sigler ve Pearson, 2000: 9) olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin bireysel performans ve kişi-çevre ilişkilerine olan etkisi (Spreitzer, 1995) ve seçimin aksine işteki özerklik yerine iş sonuçlarına dayanmaktadır (Fock vd, 2011: 321). İşgörenin işi ile ilgili stratejik, yönetsel veya işletimsel sonuçları etkileyebilme derecesine yönelik algısını ifade etmekte (Spreitzer, 1995: 1444) ve iş ile ilgili çıktılarının kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak yaptığı değerlendirmeler (Bolat, 2003: 204) olup, öğrenilmiş çaresizliğin tersidir (Spreitzer, 1995: 1444; Dickson ve Lorenz, 2009: 172). Ayrıca, işgörenlerin örgütlerinde bir fark yarattıklarını hissetmeleri (Üner ve Turan, 2010: 3) ve işinde bir fark yaratabileceklerine ilişkin algıları (Ergeneli ve Sağlam, 2005: 130) etki boyutunu oluşturmaktadır.

Birbirine sıkça karıştırılan etki ve özerklik boyutlarının daha iyi anlaşılması ve her bir boyutun farklı bir yönü ölçtüğünün kavranması açısından bu iki boyutun farklılıklarının belirtilmesi önem taşımaktadır. Özerklik boyutu bireyin kendi işi üzerindeki kontrol ile ilişkili olup, etki boyutu bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusunu vurgulamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990, 672; Ceylan vd., 2005: 37). Dolayısıyla, özerklik işe katılımı gerektirirken; etki, örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681).

Etki kavramı, performans yeteneğinden bağımsız olarak ele alınmaktadır. İşgörenin yeteneğini kullandığı halde etkiye sahip olmadığı durumlarda, bu etki eksikliğinin fırsat veya çevresel destek eksikliğinden kaynaklandığı belirtilmektedir. (Robbins vd., 2002: 422). Lider işgörenleri güçlendirmek için anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile ilişkili olarak işgörenin işine yönelik motivasyonunu artırmalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). İşgören işe ilişkin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları etkileyebildiği ölçüde (Arı ve Ergeneli, 2003: 135) ve kendi aldığı karar ve yaptığı hareketlerin sisteme veya amaca ulaşmada geliştirici bir unsur olduğuna inandığı ölçüde kendini güçlendirilmiş hissetmektedir (Tandoğan, 2002: 23). İşgörenler içinde buldukları sistem üzerinde etkilerinin olduğuna ve örgütsel

sonuçları etkileyebildiklerine inandıklarında, sistem üzerinde daha etkili olabilmek için daha fazla çaba sarf etmelerine, yüksek performans göstermelerine (Spreitzer vd., 1997: 685-686) neden olmakta ve zor durumlar karşısında geri çekilmeyi ortadan kaldırmaktadır (Spreitzer, 1995: 1448). Ancak, işgörenlerin hedef ulaşılmasına katkı sağlamayan, sadece sistemi etkileyebilen eylemler olduğu inancı, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için yeterli olmamaktadır (Spreitzer vd., 1997: 682; Altındış ve Özutku, 2011: 168).

Her bir boyut güçlendirme yapısı üzerine bağımsız bir unsur olarak katkıda bulunmakta (Janssen, 2004: 57), boyutlardan biri, diğerinin nedeni veya sonucu değil, güçlendirmenin farklı yönlerini temsil etmekte (Spreitzer, 1997: 682; Spreitzer vd., 1999: 686) ve eklemeli olarak dört (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) boyut bir araya geldiğinde psikolojik güçlendirmenin genel yapısını oluşturmaktadır (Spreitzer, 1995: 1444). Bu boyutlardan birinin eksikliği, algılanan genel güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da düzeyini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört psikolojik güçlendirme anlayışı için gerekli olan “hemen hemen tam veya yeterli bilişsel set” olarak nitelendirilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995: 1444; Hu ve Leung, 2003: 368). Güçlendirme sürekli değişken özellik göstermekte olup, işgörenlerin güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. İşgörenlerin güçlendirmelerini derecelendirmede az ya da çok güçlendirilmiş olarak kullanılması daha doğru olacaktır (Spreitzer, 1995: 1444). Güçlendirme, kalıcı bir kişilik özelliğinden çok çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bir biliş kümesi olup sürekli bir değişkendir (Spreitzer, 1995). Bundan dolayı güçlendirme çalışma alanının özel bir kurgusu olup, işgörenlerin farklı güçlendirme düzeylerini göstermektedirler (Schermuly vd., 2011: 254). İşgörenlerin işi yapmaya değer görerek anlamlı bulması, kendilerini iş çevresinin gerektirdiği davranışlar için yeterli hissetmeleri, seçim yapma hakkına sahip olduklarını hissetmeleri ve iş çevresinde olan her şey üzerinde davranışlarının etkisi olduğuna inanmaları (Robbins vd., 2002: 422) güçlendirilmiş ve güçlendirmeyi algılayan işgörenlerin oluşmasını sağlamaktadır.

2.4. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

İşgören güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi işletmedeki üç temel unsur olan, organizasyon yönetici ve güçlendirilecek olan işgörenin kendi arasındaki etkileşime bağlıdır (Koçel, 2010: 412).

Organizasyonel Unsur

Organizasyonların yapı ve işleyiş şekilleri güçlendirme üzerinde doğrudan farklı etkiler yaratmaktadır.

- Basık organizasyon yapısı,
- İş tanım ve tasarımlarının katılıma imkân vermesi,
- Misyon ve vizyonun paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları ödüllendiren sistemin olması,
- Bilgi paylaşımı,

İşgörelere eğitim ve öğrenme fırsatlarının sunulması gibi unsurlar güçlendirmeye olumlu yönde etkileyerek gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Koçel, 2010: 412-413).

Yönetici ile ilgili Unsurlar

İşgörelerin güçlendirilmesinde en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin güçlendirmenin gerçekleşmesindeki olumlu yöndeki etkisi şu durumlarda oluşmaktadır;

- Yönetici tarafından oluşturulan, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı,
- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı olması,
- Karar vermeye ve uygulamaya teşvik edici bir ortam oluşturması,
- Başarı ve başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürebilmesi,
- Performans ile ilgili açık, yararlı ve etkin geri bildirimde bulunabilmesi,
- Misyon ve vizyonu açıklaması ve paylaşması,
- Yol gösterici, koçluk ve rehberlik yapması,

İşgörelere ilgili Unsurlar

Güçlendirme organizasyon içinde yer alan işgöreleri güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilerin yaptıkları uygulamaların ve yönetim tarzlarının işgörelerin güçlendirilmiş hissetmeleri için yeterli olmadığı belirtilmekte ve işgörelere istediği süre ve derecede güçlendirmenin gerçekleştiğini

vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, güçlendirme sırasında işgörenlerin bazı özellikleri göz önüne alınması gerekmektedir. Bunlar;

- İşgörenin kendisini tanıması (kariyer planı, zayıf ve kuvvetli yönleri),
- İşgörenin sürekli kendini geliştirme isteğinin olması,
- Değişime açık ve uyum sağlayabilen,
- Kendine güvenen,
- Uygulamaya geçmeye eğilimli olması,
- İletişim yeteneği güçlendirme uygulamalarının etkili olmasından önem taşımaktadır.

Bu üç temel unsur güçlendirmenin artmasını yani işgörenlerin işlerine bakış açıları ve davranışlarının farklılaşmasını sağlayacaktır.

2.5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN AVANTAJLARI

Güçlendirilme algısı yüksek olan işgörenlerin davranışları, hem örgüte hem kendilerine hem de müşterilere yarar sağlamaktadır (Yıldırım, 2011: 105).

Örgüt açısından değerlendirildiğinde, işgörenlerin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha yararlı olacakları, inisiyatif kullanarak aldıkları kararları uygulayabilen işgörenlerin daha fazla yetenek kullanacakları ve yaratıcılıklarının artacağı belirtilmektedir. Ayrıca, işgörenlerin kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlayan bu yönetim yaklaşımı ile örgütlerde ayrıca bir denetim mekanizmasına gerek kalmayacağı ve bunun da maliyetlerde düşüşe ve kalitede ise artışa (Arı ve Ergeneli, 2003: 136; Fındıklı vd., 2010: 55) neden olacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla, işletmenin rekabet gücünü artması ve hızlı karar alınmasına imkanı sunacaktır. (Çuhadar, 2005: 21). Güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin işletmeye olan bağlılık ve performans düzeylerinin artmasına (Fındıklı vd., 2010: 55), problem çözmede etkili olmalarına ve departmanlar arasında koordinasyonu artması gibi olumlu etkileri görülmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003: 136). Ayrıca, yöneticilerinin işletme ile ilgili diğer stratejik konularla ilgilenebilecekleri zamanın artması da sağladığı önemli bir avantaj olarak sayılabilir (Çavuş, 2006: 66).

Güçlendirme ile işgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına (Zencir, 2004: 36), insiyatif kullanarak aldığı kararları uygulayabilmesi ile iş ve çalışma ortamında esnekliğin, işgörenler ve departmanlar arasında bilgi paylaşımının artmasına, iletişime açık olmalarına (Doğan, 2006a: 153-164) ve performanslarının artmasına (Zencir, 2004: 36) olumlu etki sağlayacaktır.

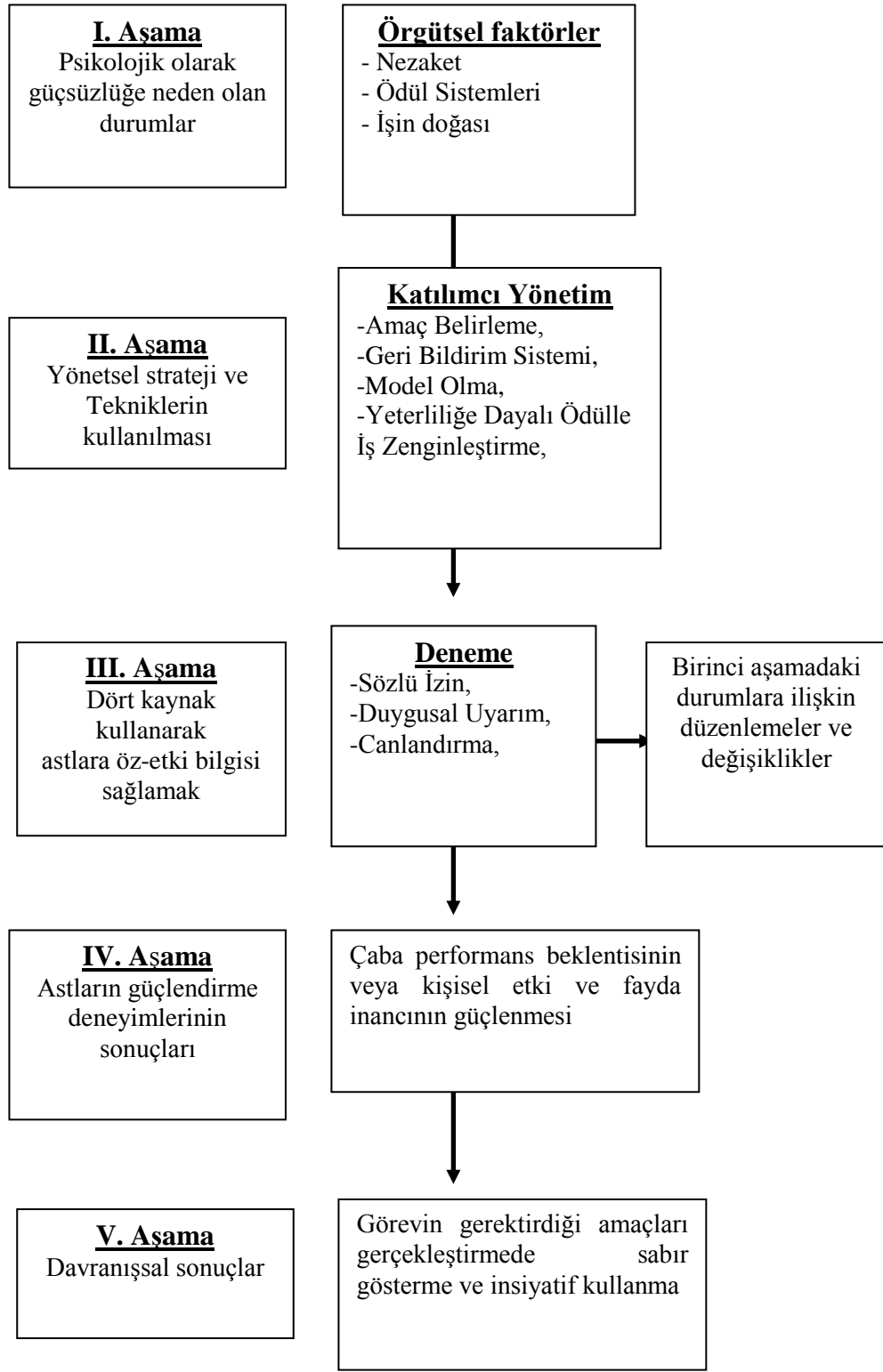
Hizmet sunumu sırasında müşteri istek ve beklentilerine daha hızlı cevap verilmesi müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Müşterilerle daha istekli ve sıcak iletişim kurulması, müşterilerin hizmet kalite algısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyen işgörenler sayesinde müşteri sadakati de sağlanmaktadır (Yıldırım, 2011: 106; Fındıklı vd., 2010: 55).

Yeni teknolojik imkânlardan ve bilişim teknolojilerinden yararlanılacak, değer mühendisliği sayesinde yararlı olmayan unsurlar elenerek, yararlı olanların fonksiyonelliği artırılarak rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş işgörenle çalışan örgütlerde hem örgüt kazanacak, hem işgören kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (Çuhadar, 2005: 21).

2.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Her işletme kendi yapısına, özelliklerine ve önceliklerine göre değişiklik göstermektedir. Güçlendirme uygulamaları sırasında, kendini kontrol etmeyi seven, bilgisini yetersiz görüp sürekli öğrenmek ve gelişmek isteyen, sorumluluk alarak daha çok motive olan, daima kazanmak isteyen çalışanlar tespit edilmeli ve öncelikli olarak bu çalışanlar güçlendirilmelidir. Bu çalışanların hangi alanda işle ilgili olarak kendilerini güçsüz hissettikleri tespit edilmeli, gerekli ortam oluşturularak bilgilendirme ve eğitime yapılmalı, yetki ve sorumluluk seviyeleri yenilenmeli ve son aşama olarak da koçluk yapılmalıdır (Zencir, 2004: 33).

Conger ve Kanungo'nun (1988), güçlendirme sürecine ilişkin geliştirmiş oldukları model beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Güçlendirme sürecine ilişkin olarak geliştirmiş oldukları model ve modeli oluşturan beş aşamanın unsurları şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 475.

Conger ve Kanungo (1988)'nin, güçlendirme sürecine ilişkin beş aşamadan oluşan model verilmektedir. Şekil incelendiğinde, güçlendirme sürecini oluşturan birinci aşamada, psikolojik olarak güçsüzlüğe neden olan durumların belirlenmesi ve

ikinci aşamada yönetsel strateji ve teknikler kullanılması gerektiğini belirtilmektedirler. Sürecin üçüncü aşamasında çeşitli yollar kullanılarak işgörenlere öz-etki bilgisinin sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Dördüncü aşamada işgörenlerin güçlendirme deneyimlerinin sonuçlarına dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Güçlendirme sürecinin son aşamasında ise, davranışsal sonuçlara odaklanması gerektiği ifade edilmektedir.

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışmalarında güçlendirme sürecinin birinci aşamasında, işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan unsurları dört başlık altında incelemiştir. Bunlar; örgütsel faktörler, yönetici tarzı, ödül sistemi ve iş tasarımıdır. İşgörenlerin örgüt içinde kendilerine güçsüz hissetmelerine neden olan faktörler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütlerde Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler

Örgütsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Önemli örgütsel değişimler/geçişler • Riskli girişimler • Rekabet baskıları • Kişisel olmayan bürokratik iklim • Yetersiz iletişim/sınırlı network sistemleri • Aşırı merkezleştirilmiş örgütsel kaynaklar
Yönetici Tarzı	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriter (yüksek kontrole dayalı) • Olumsuz olma ve hataların üzerinde durma • Davranışları ve sonuçları muhakeme etmemek
Ödül Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Keyfi Ödüllendirmeler • Ödül değerlerinin motive etmemesi • Rekabete dayalı ödüllerin yetersizliği ya da olmayışı • İnovasyon tabanlı ödüllerin yetersizliği ya da olmayışı
İş Tasarımı	<ul style="list-style-type: none"> • Rol belirsizliği • Teknik destek ve eğitim eksikliği • Gerçekçi olmayan hedefler • Uygun otorite eksikliği • Düşük görev çeşitliliği • Katılım programlarındaki yetersizlik • Gerekli kaynak tahsisi eksikliği • Ağ Bağlantılarındaki elverişsizlik • Fazla sayıda kurala bağlı yapı • Rutin işlerin fazla olması • Yükselme fırsatlarının yetersizliği • Üst yöneticilerle sınırlı iletişim

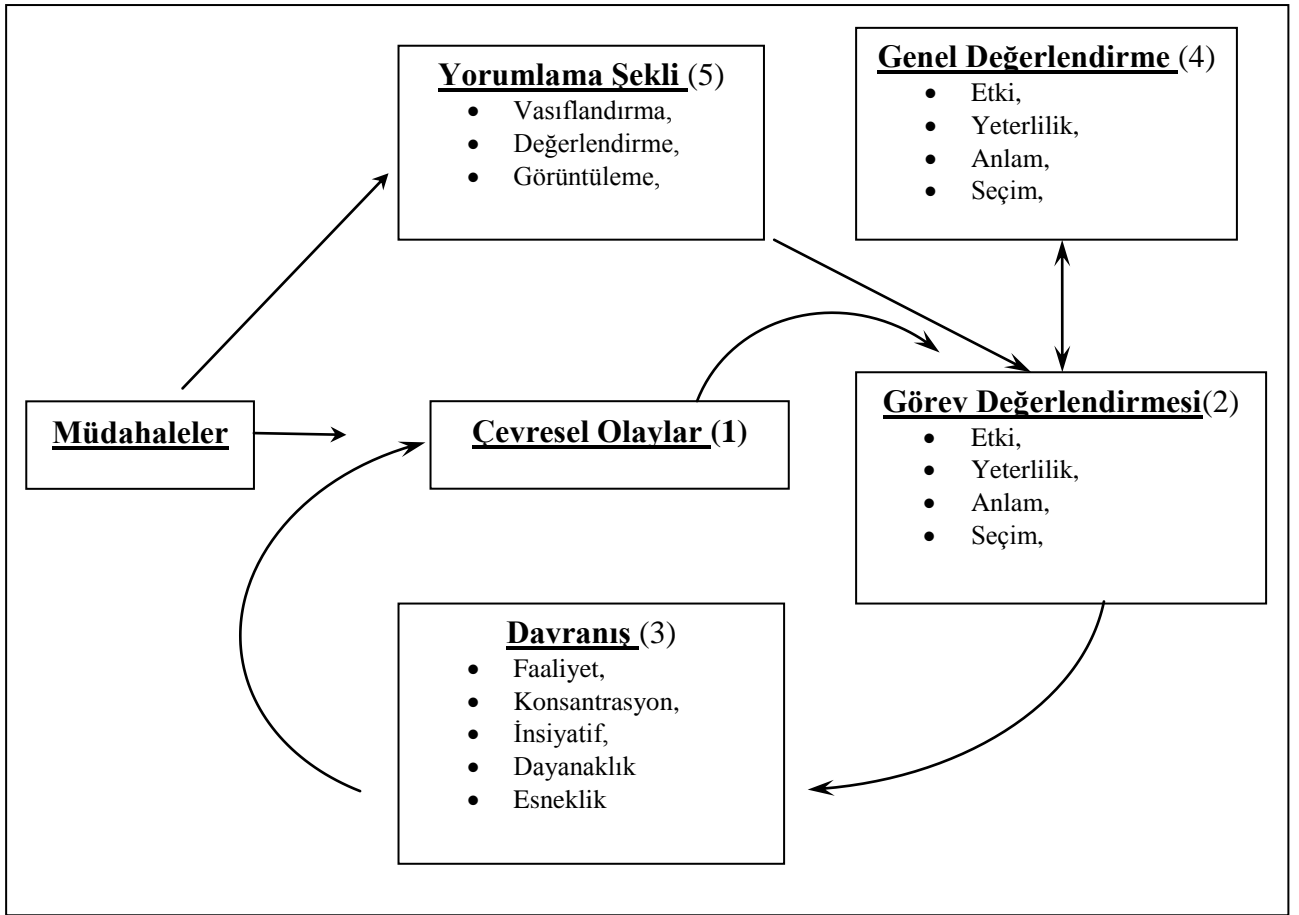
Kaynak: Conger (1989: 22).

Tablo 1’de Conger ve Kanungo (1988: 477) tarafından oluşturulan ve Conger (1989: 22) tarafından geliştirilen işgörenlerin örgütlerde kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan faktörler dört boyutta incelenmektedir. İşgörenlerin güçsüz hissetmelerine neden olan faktörler; örgütsel, yönetici tarzı, ödül sistemi ve iş tasarımından oluşmaktadır. Örgütsel faktörleri; önemli örgütsel değişimler, riskli girişimler, rekabet baskıları, kişisel olmayan bürokratik iklim, yetersiz iletişim/sınırlı network sistemlerinin olması ve aşırı merkezileştirilmiş örgüt kaynaklarından oluştuğu belirtilmektedir. Yönetici tarzı açısından ise, otoriter ve olumsuz yaklaşım tarzı, hataların üzerinde fazla durulması, davranış ve sonuçların karşılaştırılmamasından oluştuğu vurgulanmaktadır. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin çalışanlar üzerinde etkili olduğu ve eğer örgüt içinde keyfi ödüllendirmeler yapılıyorsa, verilen ödüllerin değerinin motive etme özelliğine sahip olmadığı, rekabete dayalı ödüllerin yetersiz oluşu ya da olmaması ve yenilikçiliği özendirilen ödüllerin örgüt içinde az kullanılması ya da olmamasından kaynakladığı ifade edilmektedir. Diğer bir faktör ise iş tasarımları olup, rol belirsizliklerinin, teknik destek ve eğitim eksikliğinin, gerçekçi olmayan hedefler, düşük görev çeşitliliği, katılım programlarındaki yetersizliklerin, gerekli kaynakların ayrılmaması, ağ bağlantılarındaki yetersizlikler, aşırı düzeyde kuralcılık, kariyer imkanlarının yetersizliği ve üst kademe yöneticilerle iletişim eksikliğinin çalışanların güçsüz hissetmelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan çalışmada güçlendirme sürecine yönelik bilişsel bir model geliştirilmiştir. Altı aşamadan oluşan güçlendirme süreci sosyal öğrenme sürecine benzer bir şekilde; dürtü, organizma, davranış ve sonuçlar olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Bu sürecin özellikle, çevresel olaylar, görev değerlendirmesi ve davranıştan oluştuğu ve sürekli kendini yineleyen bir yapı olduğunu belirtmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669). Şekil 2’de Thomas ve Velthouse tarafından geliştirilen bilişsel güçlendirme süreci sunulmuştur.

Geliştirilen modelin birinci aşamasında çevresel olaylar, bireylere gelecekteki ve şuan ki davranışlarının sonuçları hakkında kişisel veri sağlar. Bu veriler; etki, yeterlilik, anlam ve seçim ile ilgili bireylerin görevi değerlendirmesini sağlamaktadır. İkinci aşamada, görev değerlendirmeleri bireyin davranışlarına sırayla, enerji ve devamlılık sağlamaktadır. Üçüncü aşama ise davranışlar, çevresel olayları

etkilemekte ve bu süreç yenilenerek devam etmektedir. Dördüncü aşama olarak belirtilen genel değerlendirmeler bir bireyin etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim hakkında genel inançlarını kapsamakta ve görev değerlendirmeleri ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Son aşama olan yorumlama şekilleri ise, müdahalelerden etkilenerek oluşmakta ve vasıflandırma, değerlendirme, görüntüleme sonucunda ortaya çıkan veriler, görev değerlendirme aşamasını etkilemektedir.



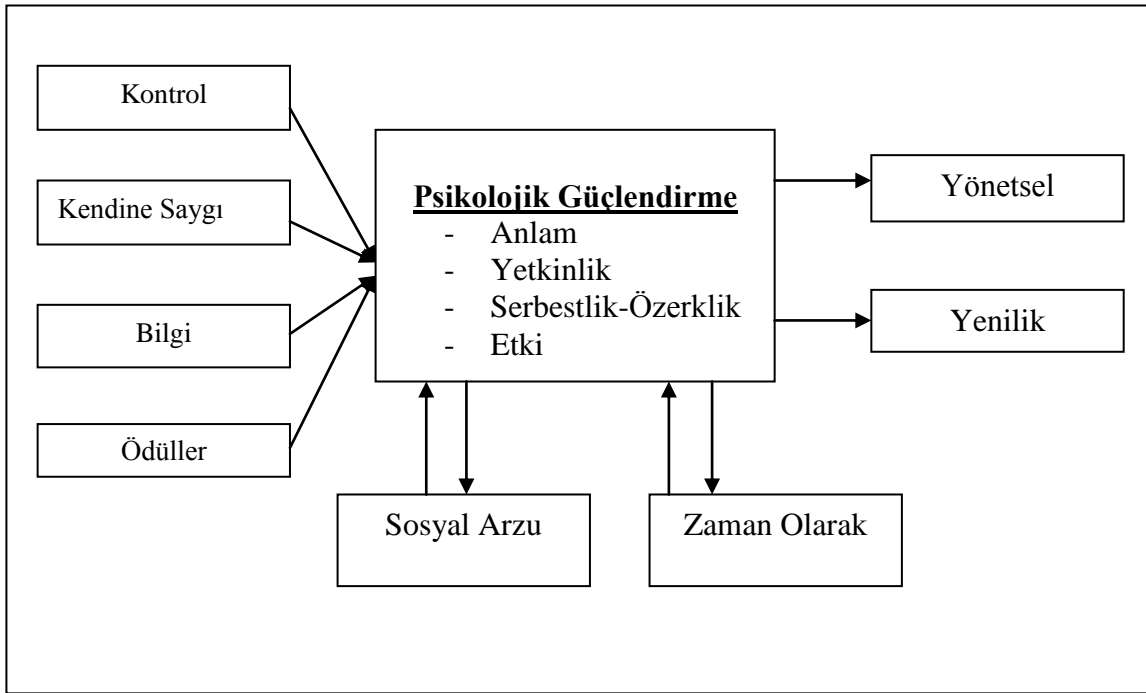
Şekil 2. Bilişsel Güçlendirme Süreci

Kaynak: Thomas, ve Velthouse, (1990: 670).

Şekil 2’de incelendiğinde, genel ve görev değerlendirmelerinin birbirlerini şekillendirdiği ifade edilmektedir. Genel değerlendirmeler geçmişteki görev değerlendirmelerden elde edilen bilgilerin tümevarım şeklinde genelleme olarak kabul edilmesi ve bireylerin kümülatif öğrenmesini temsil etmektedir. Buna karşılık, görev değerlendirmeler bir kişinin küresel değerlendirmeler, kısmen, tümdengelim

şekillenmektedir. Yorumlama şekilleri görev değerlendirmede bireylere subjektif bilgi sağladığı ve yorumlama stillerinin görev değerlendirme üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir. Son olarak, güçlendirici müdahaleler, bireyin görev değerlendirmelerini artırmak için modelde yer alan değişkenleri etkilemenin yollarını sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 669-671).

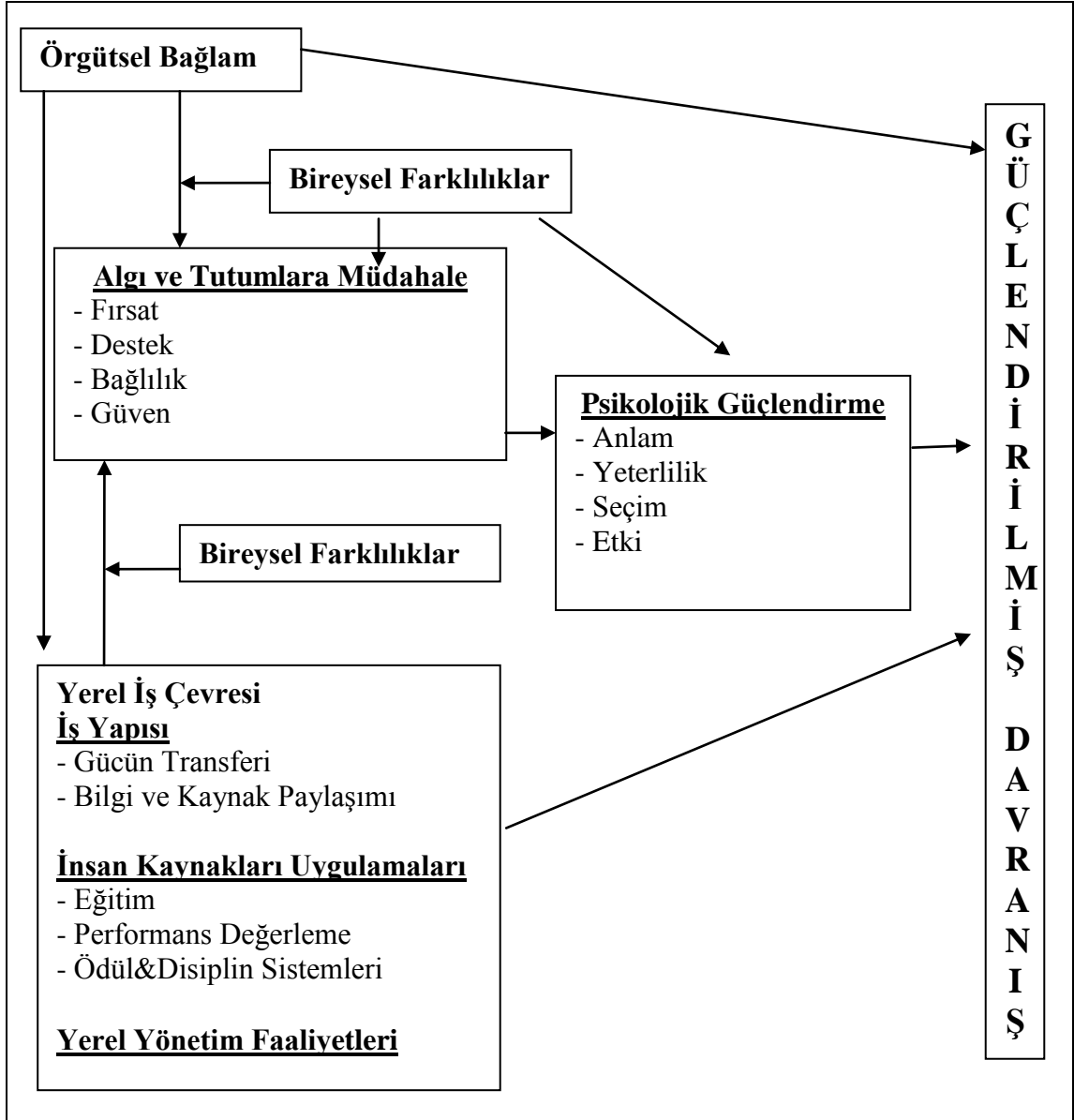
Şekil 3'te Spreitzer (1995), güçlendirmenin işgörenlerce nasıl algılandığı inceleyen psikolojik güçlendirme boyutunun anlam, yetenek, hür irade ve seçimden oluşan dört alt boyutunun kontrol, kendine saygı, bilgi ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardan gelen uyarıcıların etkisi doğrultusunda, yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğin oluşacağını belirtmektedir. Ayrıca, sosyal anlamda arzulanabilirlik ve rutin zamanın, bu süreci etkileyen ve bu süreçten etkilenen değişkenler olduğunu belirtmektedir (Spreitzer, 1995: 1445).



Şekil 3. Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı

Kaynak: Spreitzer, 1995: 1445.

Robbins vd. (2002) güçlendirme sürecine ilişkin, güçlendirmenin hem psikolojik hem de davranışsal boyutunu içeren bir model şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Güçlendirme Süreci

Kaynak: Robbins vd., 2002: 421

Şekil 4’de sunulan model, psikolojik güçlendirme ve güçlendirme davranışı üzerine kurulmuştur. Öncelikle güçlendirmenin hem çevresel hem de bireysel unsurlarla bütünleşik olduğu modelde; çevresel unsurlar ile kişisel bilişler, algılar ve tutumlar arasındaki etkileşim ve unsurların işgörenin iş davranışlarını nasıl etkilediğini belirlenmeye çalışmıştır. Modelde yer verilen ilk unsur, algı ve tutumlardır. Buna göre, psikolojik güçlendirmenin, çevresel etmenlerce etkilenen tutum ve algıların bir işlevi olduğunun üzerinde durulmaktadır. Tutum ve algılar olarak fırsat, destek, bağlılık ve örgütsel güven sayılmakta, bu değişkenlerin

psikolojik güçlendirme boyutlarıyla olumlu ilişki içerisinde olduğu konusunda önermeler geliştirilmektedir (Sağlam, 2003: 110).

Örgütlerde işgören güçlendirme sürecinin başarıyla uygulanabilmesi, sürecin üç önemli unsur (örgüt, işgören ve yönetici) arasındaki etkileşim derecesine bağlıdır. Bu üç unsur arasındaki etkileşim, işletmelerde işgören güçlendirmenin başarı derecesini önemli ölçüde etkilemektedir (Güven, 2001: 116).

2.7. GÜÇLENDİRİLMİŞ İŞGÖREN ÖZELLİKLERİ

Güçlendirilmiş hisseden işgörenler, kendilerini daha becerikli ve yetenekli hissetmektedirler. Dolayısıyla bu işgörenler, örgütü ve kendi işlerini anlamlı bir şekilde etkileyeceklerine inanmaktadırlar. Bu yüzden işgörenlerin daha fazla çabaları göstermeleri, bağımsız olarak hareket etmeleri ve örgüte yüksek bağlılık göstermeleri beklenmektedir (Spreitzer, 1995; Arslantaş, 2008: 106).

Güçlendirilmiş işgörenlerin genel olarak özelliklerini Quinn ve Spreitzer (1997: 41) yaptıkları çalışmada şu şekilde ifade etmektedirler. Bunlar;

- Güçlendirilmiş işgören, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (işgörenlerin işi nasıl yapacaklarını kendilerinin özgürce seçebilmesi anlamını ifade etmektedir).
- Güçlendirilmiş işgören, yaptığı işi anlamlı hisseder (yaptıkları işin kendileri için önemli olduğunu hissetmek, onların ne yaptıklarını önemsemelerini ifade etmektedir)
- Güçlendirilmiş işgören yeterlilik duygusuna sahiptir (İşgörenlerin işlerini yapabilmek için yeteneklerinden emin olmaları anlamına gelmektedir).
- Son olarak güçlendirilmiş işgören işini etki duygusuna sahiptir. (İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar üzerinde etkilerinin olduğuna ve düşüncelerinin dinlendiğine inanmalarını ifade etmektedir).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde; örgütsel özdeşleşmenin tarihsel gelişimi, kavram ile ilgili yapılan tanımlara, kavramın öncül ve ardıllarına, örgütsel özdeşleşme boyutlarına ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatürde yer alan araştırmalara yer verilmiştir.

1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE TANIMI-GELİŞİMİ

Örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir unsur olan örgütsel özdeşleşme kavramının tarihsel gelişimi açısından ele alındığında sosyal kimlik teorisine dayandığı (Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner 1979, 1986; Ashforth ve Mael 1989; Mael ve Ashforth, 1992; Dutton vd., 1994; Rousseau, 1998; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Hogg ve Terry, 2000; Bergami ve Bagozzi, 2000; Van Dick, 2001) görülmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı içerisinde yer alan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramları ile ilgili tanımlamalar ele alındığında, bu iki kavramın çok belirgin olmadığı ve birbiriyle karıştırıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi beraber kullanmakta (Ravasi ve Van Rekom, 2003; Haslam vd., 2003), diğerleri ise örgütsel özdeşleşmenin örgütsel kimlikten farklı olduğunu, ancak bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Dukerich vd., 2002; Scott vd., 1998).

1.1. SOSYAL KİMLİK KURAMI

Sosyal psikolojiye yapılan eleştirilerin sonucunda (Kuşdil, 2008: 38) onun bir alt dalı olarak ortaya çıkan Sosyal Kimlik Kuramı, Tajfel ve Turner tarafından 1979 yılında ortaya çıkartılmış ve sürekli geliştirilmiştir (Arkonaç, 2001: 258). Sosyal kimlik kuramı; sosyal kimlik, kolektif benlik, sosyal grup, grup ve gruplar arası süreçler ve ilişkiler konularında sosyal psikolojinin en önemli kuramlarından biridir (Hogg ve Ridgeway, 2002; Özgün vd., 2004). Bu kuram, grup üyeliğini çoğu

yaklaşım gibi kurumsal ya da biçimsel açıdan farklı olarak birlikteliği, bizliği, ait olmayı içeren psikolojik bir kavram olarak ele almakta ve grup üyeliğinin algısal ve bilişsel temelleri üzerinde durmaktadır (Demirtaş, 2003: 123). Bireylerin kendi görünümelerini anlamaya ve oluşturmaya ihtiyaç duydukları (Ely, 1994) ve genellikle içinde buldukları sosyal yapı ile beraber hareket ettikleri (Stets ve Burke, 2000) belirtilmektedir (Canbolat vd., 2010: 38). Tajfel ve Turner tarafından geliştirilmiş olan sosyal kimlik kuramı, grup üyeliğini, süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramı olup (Argyle, 1992: 92; Brehm ve Kassin, 1993: 103; Hogg, 1996: 88; Demirtaş, 2003: 123), insanların kendilerini örgüt üyesi, cinsiyet, yaş gibi çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırdıklarını belirtmektedir (Tüzün, 2006). Bireyin belirli bir gruba aidiyeti ve bu üyeliğe yüklediği değer ve duygusal anlamdan ortaya çıkan benlik kavramı sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Soylu, 1999: 54; Asunakutlu ve Safran, 2005: 4). Farklı bir ifadeyle bu yaklaşım bireyin kendisini tanımlarken sosyal nitelikli bilgiyi bilişsel olarak işleyerek, ulaştığı öznel nitelikli tanımlamaların sahip olduğu tüm nesnel niteliklere yönelik algılarını yeniden ve farklı anlamlar taşıyacak şekilde tekrar biçimlendirme gücüne sahip olduğunu kabul etmektedir (Kuşdil, 2008: 38). Gruplar arası algı ve davranışı açıklamak için temel güdüsel ve bilişsel süreçlerin üzerinde duran kuram (Brewer ve Kramer, 1985: 220; Deaux vd., 1995: 281), birbiriyle yakından ilişkili olan temel beş kavram; sosyal kimlik, sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma, en küçük grup paradigması, iç grup kayırmacılığı ve sosyal yapı üzerine kurulmuştur (Demirtaş, 2003: 127).

Sosyal kimlik kuramı, kişilerin bireysel özellikleri olarak ifade edilmekte olan bireysel kimliğinden farklı olarak gruplarla iletişim kurarken kullanılan sosyal kimliğin nasıl oluştuğunu, bu oluşumun davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğini ve bu çok kimlikli benlik yapısının nasıl işleyişini sosyal kimlik perspektifi tarafından incelenmektedir. Sosyal kimlik kuramı, bireyin sosyal ilişkilerindeki dinamiklerini belirleyerek, örgütsel yapılar içindeki bireylerin anlaşılması açısından önem taşımaktadır (Karayiğit: 2008: 2). Farklı bir ifadeyle kuram, sosyal ortamda gruplar ya da bireyler arasındaki ilişkileri (Arkonaç, 2001: 258) ve sosyal ortamda bireyler üzerindeki herhangi bir örgütsel üyelik, aidiyet, dini bağlılık, cinsiyet ve yaş benzeri

sosyal sınıfların yarattığı psikolojik önemi incelemektedir (Tajfel, 1982; Van Dick, 2001: 269).

Sosyal kimlik, “ben kimim” sorusuna yanıt aramaktadır. Bu kurama göre, bireyler kendilerini ve çevrelerindeki diğer bireyleri tanımlayarak, farklı sosyal gruplar içerisinde değerlendirmektedirler (Ashfort ve Mael, 1989; Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102). Tajfel (1982) insanların olumlu bir sosyal kimlik edinmek için uğraştıklarını belirtmektedir (Ceylan ve Özbal, 2008: 84). Bireyler, kendi özelliklerinden en belirgin olanlarını dikkate alarak, çevrelerinde bulunan grupları değerlendirirler. Bu değerlendirmeler, bireylerin kendilerini ve çevresinde bulunan diğer bireyleri gruplara yerleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Mael ve Asforth, 1992: 105; Bulutlar ve Öz, 2010: 79). Bireyler kendilerini ve diğer bireyleri cinsiyet, ırk, milliyet, din, meslek (Foreman ve Whetten, 2002), yaş (Mael ve Ashforth, 1989) ve diğer çeşitli sosyal ve demografik özellikleri göz önüne alarak sınıflandırmaktadırlar. Bireyler grupları belirlerken kendi farklılıklarını öne çıkarabilecek, kendilerine pozitif değer ve olumlu katkı sağlayabilecek olanları tercih ederler (Turner vd., 1979; Uslu vd., 2012: 107). Ayrıca birey için anlamlı olan bir grup üyeliği, kişisel kimliğin yerini sosyal kimliğe bırakmasına neden olmaktadır (Kelly, 1993: 60; Meşe, 1999: 19; Michener vd., 1990: 98; Demirtaş, 2003: 129). Olumsuz sosyal kimliğe sahip olan bireyler sosyal kimliklerini koruyabilmek için daha fazla stratejik, araçsal ya da yaratıcı yollara başvurarak üyeliklerinin olumsuz özelliklerini azaltmaya çalıştıkları vurgulanmaktadır (Brown ve Abrams, 1985; Tajfel ve Turner, 1986; Van Knippenberg ve Ellemers, 1990; Çoşkun, 2005: 81).

Eğer birey kendi grubunu diğer gruba kıyasla daha olumsuz algırsa (Tajfel 1978) gruptan ayrılmak, statüsünü değiştirmeye çalışmak ya da grubun olumsuz değerini kabullenmeyi de benimseyebilmektedir (Dökmen, 2005: 10). Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler içinde buldukları gruba dair tüm benzerliklerini ve diğer gruplarla da tüm farklılıklarını abartılı olarak algılamakta ve sahip oldukları özellikler iletişime geçmelerinde önemli birer araç niteliği taşımaktadır (Özgün vd., 2004).

Tajfel (1982) bireylerin olumlu bir sosyal kimlik edinmek için uğraştıklarını vurgulamaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008: 84). Ayrıca, kimlik algısının üyesi olunan

gruplar ile bağlantılı olduğunu (Arkonaç, 2001), üyesi olunan grupların bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğunu belirterek, sosyal kimliğin ait olunan gruplara bağlı olarak gelişim ve değişim gösterdiğini ifade etmektedir (Tajfel, 1982).

Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımlarının incelenmesi kuramın ve örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle aşağıda sosyal kimlik kuramının temel varsayımları verilmektedir. Bunlar (Turner 1975: 30; Turner ve Brown 1978: 260; Turner 1987: 30; Demirtaş, 2003: 129; Polat, 2009: 8);

- Bireyler kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar, değerlendirir ve bu doğrultuda kendilerini sınıflandırır. Bu sınıflandırma sonucunda kendilerini sınıflandırdıkları grupla özdeşleştirirler ve sosyal kimlikleri oluşur.

- Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma (iç grup ve dış grup karşılaştırması) sonucu belirlenir. Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir (güçlülük, ten rengi, beceriler vb.)

- İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu karşılaştırmayı gerçekleştirmektedirler. Bu karşılaştırma sırasında birey, kendi gruplarını kayırarak algılamakta, diğer grupları küçümseme yönünde bir yanlılık göstermektedir. Bu sürece iç grup kayırmacılığı da denilmektedir.

- Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması, üyesi olduğu grubun öznel konumuna ve yapısına bağlıdır. Bu yönüyle bazen olumsuz sosyal kimlikten bahsetmek mümkün olabilmektedir. Bu durumdan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir.

Bu doğrultuda, kişilerin kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilere ait olarak görmeleri sosyal kimlik kuramının ana fikrini oluşturmakta (Sezici, 2010: 171) ve aidiyet duygusu geliştirerek sosyal anlamda özdeşleşmelerini (Tak ve Cifçioğlu, 2009: 102) sağlamaktadır.

Tajfel (1978) sosyal kimliği “bireyin sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe verilen duygusal ve değersel anlam” olarak tanımlamıştır (Tajfel, 1978: 63). Tajfel (1978) sosyal kimliğin üç boyutunu olduğunu belirtmektedir. Bilişsel boyutun bireyin kendini bir gruba ait hissetmesi, duygusal boyutun gruba hissedilen duygusal bağlılık, ve değerdendirme boyutunun ise bireyin kendini ait hissettiği grup ile diğer grupları karşılaştırarak değerdendirmesi olarak ifade etmektedir (Smidts vd., 2001: 1051). Diğer araştırmacılar ilgili üç boyuta dördüncü boyut olarak, kimliğin davranışsal yönünü eklemişlerdir (Van Dick, 2001).

Özdeşleşme kavramı literatürde sosyal kimlik kuramının en önemli kavramlarından biri (Hortaçsu, 2007: 65; Polat, 2009: 10; Polat ve Meyda, 2011: 156) olarak ele alınmaktadır. Ashforth ve Mael (1989) özdeşleşmenin bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olan örgütsel kimliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler. Scott vd. (1998: 304), çalışmalarında kimliğin, örgüt üyelerine yönelik var olan kurallar ve kaynaklar olduğunu, özdeşleşmenin ise (süreç olarak) bireyin diğerleriyle etkileşiminde, kimliğin iletişimsel yapısı olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, özdeşleşmenin kimlikte geliştii ve bunun sonucunda ortaya çıkan bir süreç olduğunu belirtmektedirler (Tüzün, 2006: 74).

Üyesi olunan sosyal gruplar, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğu ve sosyal kimliğin ait olunan gruplara bağlı olarak gelişim ve değışim gösterdiğini belirtmektedir (Tajfel, 1982). Ayrıca, kimlik algısının üyesi olunan gruplar ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Arkonaç, 2001).

1.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN TANIMI

Türk Dil Kurumu, özdeşleşme kavramını toplum ve yönetim bilimleri açısından iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Toplum bilimleri açısından kavram ele alındığında, bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci veya özdeşleşme yolu ile kendi kimliğini tanınması ve tanımlaması süreci olarak ifade edilirken, yönetim bilimleri açısından ise bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2012b).

19. yy. sonlarında bazı araştırmacılar sosyal kimlik kuramını kullanarak, işgörenlerin çalıştıkları işletme ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Tompkins ve Cheney, 1985; Mael ve Asforth, 1989; Dutton vd., 1994; Haslam vd., 2003; Pratt, 1998; Kreiner ve Ashforth, 2004). Örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve iletişim bilim dallarında örgütsel özdeşleşme kavramını farklı bakış açılarıyla ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Ricketta, 2005a; De Cremer ve Van Dijk, 2002; Wiesenfeld vd., 1998; Walumbwa vd., 2010; Webber, 2011; Carmon vd., 2010).

Örgütsel özdeşleşme çalışmalarına sosyal kimlik teorisini getirenler Asforth ve Mael (1989) yaptıkları çalışmadır (Boroş, 2008: 3). Asforth ve Mael (1989) alışmalarında özdeşleşme kavramını geliştirmiş olup, bilişsel, davranışsal ve duygusal yönleri arasındaki farklılıkları ve özdeşleşmenin öncülleri ve sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, sosyal kimlik kuramından yola çıkarak, örgütsel özdeşleşmeyi birlik veya sosyal bütünlüğe (bütünlük = örgüt) aitlik algısı olarak tanımlamışlardır. Farklı bir ifadeyle ise kendini sınıflandırma olarak betimlemektedirler. Grupla özdeşleşmenin gerçekleşmesi için 4 ilke önermişlerdir. Bunlar (Ashforth ve Mael, 1989; Boroş, 2008);

1. Özdeşleşme, belirli davranışlar veya duygusal durumlarla ilişkili olması gerekmeyen algısal-bilişsel bir kavram olduğu,
2. Grup özdeşleşmesi grubun başarıısı veya başarıısızlıklarını kişisel düzeyde hissetmesi,
3. Özdeşleşme, içselleştirmeden farklıdır. Özdeşleşme, bireyin kendini sosyal bir kategoriye ait olarak görmesi iken, içselleştirme grubun tutumlarını veya değerlerini kendi davranışlarına ilke olarak kabul etmek demektir. Bireyin kendini sosyal kategoriye ait hissetmesi, grubun değerlerini ve özelliklerini benimsemek anlamına gelmemektedir. Ayrıca özdeşleşme her örgüt için farklılık göstermekteyken, içselleştirme ve bağlılık için aynı şey geçerli değildir. Çünkü farklı örgütlerin ortak amaçları ve değerleri olabilir. Bağlılık, herhangi bir örgütün bireylerin kendi kariyer planları için bir araç niteliği taşıması nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, bireyin kariyer planlarına daha kolay ulaşılabileceği bir başka örgüt için çalışmakta olduğu örgütü terk etmesinin her zaman mümkün olduğu gerçeğini ortaya

çıkarmaktadır. Ancak yine de örgüt ile özdeşleşme, örgütü terk ederken bir çeşit “psşik kayıba” uğramayacağı anlamına gelmemektedir. (Levinson, 1970, akt. Ashforth ve Mael, 1989).

4. Grup özdeşleşmesi, kişinin bir başkasını sosyal imlem bakımından tanımlaması açısından özdeşleşmeye benzerdir.

Son yıllarda örgüt teorisyenleri, insanların kendilerini örgütleriyle ilişkileri açısından tanımlamanın yollarını tartışmışlardır. Böylece sosyal özdeşleşme kavramını işyerine uygulamışlardır (Dutton vd., 1994; Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998). Sosyal özdeşleşme kavramından geliştirilen örgütsel özdeşleşme kavramını araştırmacıların büyük bir kısmı “örgütlerde ortaya çıkan birlik olma (oneness) ya da aidiyetlik duygusu” olarak tanımlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 34; Ashfoerth ve Mael, 1992: 104; Sammarra ve Biggiero, 2001; Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3). Kelman (1961) özdeşleşmeyi “bağlılık duygusuna dayalı katılım”, Hall vd. (1970) ise “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşma süreci” olarak tanımlamakta ve Ashforth ve Mael (1989) tarafından bağlılık duygusunun örgütle birlik olma hissinden farklı olduğunu vurgulamaktadır (Ashford ve Mael 1989: 23). Dutton vd. (1994: 242) ise örgütsel özdeşleşmeyi, “örgüte ait özelliklerin, bireylerin kendilerine ait olan özellikler gibi benimsendiğinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik bağ olarak” tanımlamışlardır. Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının paralellik göstermesi, birbiriyle uyumlu olması (Asforth ve Mael, 1989: 23) ve işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Scott ve Lane, 2000: 47). Örgütsel davranış literatürü özdeşleşmeyi “örgütteki işgörenlerin kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi” olarak tanımlamıştır (Dutton vd., 1994: 234). Örgütün zayıf, güçlü, tehdit altında veya fırsatları değerlendirdiği her durumda bireyin kendisini de örgütle eşdeğer hissetmesidir. Bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle aynı, örgüte ait hissetmesidir (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Örgütüyle özdeşleşen işgörenler, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görmektedirler. Ayrıca, bu işgörenler stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini ön planda tutmakta ve örgütün değer ve amaçlarına

karşı tutum gösteren işgörenlerden kendilerini ayırmakta (Miller vd., 2000) ve özellikle pozitif ruh halinden olumlu yönde etkilenmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Bireyler örgütle güçlü biçimde özdeşleştiğinde, örgütün yararına olan davranışların aynı zamanda kendi yararlarına da olacağını düşünürler (Dutton vd., 1994: 255). Daha fazla örgütün bakış açısıyla düşünüp hareket ederler ve örgüt adına daha çok çaba sarf ederler (Mael ve Ashforth, 1992: 109). Çalışanın ve örgütün çıkarlarının bir araya gelmesi, çalışanın aynı anda hem örgütüne hem de kendisine faydalı olmasına imkan verir (Dutton vd., 1994: 255-256). Örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlar gösterdiğini ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf etmelerine neden olduğu belirtilmektedir (İşcan, 2006: 161). İşcan (2006: 161) örgütsel özdeşlemenin işgörenler için yaptıkları işi daha anlamlı olmasını sağladığını ve dolayısıyla motivasyonlarına olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

Bireyler kendilerini örgütleriyle ne kadar çok özdeşleştirirse, o örgütün bakış açısıyla o kadar çok düşünür ve hareket ederler (Ashforth ve Mael, 1989; Kırıkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3). Örgütsel özdeşleşme örgüt ile dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranışsal olarak destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (Miller vd. 2000: 629).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili tanımlar incelendiğinde; örgütte çalışanların örgütün vizyonu, kültürü ve değerleriyle bütünleşmesiyle, örgüt ile işgörenler arasında oluşan psikolojik bir bağ sonucunda işgörenlerin örgüte aidiyet duygusu geliştirerek birlik olma algısı olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ile işgörenler kendilerini örgütü tanımlarken kullandıkları ifadelerle tanımlamalarına neden olmakta ve işgörenler için örgüte olan üyelikleri kendilerini tanımlamalarında önemli bir unsur olacağı vurgulanmaktadır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000: 233).

1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri ve örgüt üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır bilinmektedir. Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim, dönüşümler, işletmelerin devredilmesi ya da yeniden yapılanması, işgörenlerin sadakatinde erozyon oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum, işgörenler ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini arttırmıştır. Bunun sonucunda, örgütsel özdeşleşme kavramının ortaya çıktığı ve örgütler işgörenlerin özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilemek için harekete geçtikleri görülmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 103; Polat ve Meyda, 2011: 155). Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası hâline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, uzun vadeli olarak başarı faktörü niteliği taşımaktadır (İşcan, 2006: 161; Turunç, 2011: 147). Dış çevre koşulları örgütün varlığını sürdürmesini güçleştirdiğinde, örgütün varlığını sürdürebilmek için örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek işgörelere daha fazla ihtiyaç duyulacağı ve özdeşleşmenin sağlanamadığı durumlarda ise başarısızlığın oluşma olasılığını arttıracığı düşünülmektedir (Rossel, 1971: 316; Polat ve Meydan, 2010: 150). Örgütler işgörenlerin işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bazı duyguların oluşumunda örgütü ile bireysel kimliklerini benzeştirme veya özdeşleşme düzeyleri etkili olmaktadır. (Polat ve Meyda, 2011: 155). Ceylan ve Özbal (2008: 81) yaptıkları çalışmada işgörenlerin örgütün faaliyetlerine katılımının ve memnuniyetinin artırılması (memnuniyetsizliğin azaltılması) ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu bir ilişki bulunduğunu vurgulamaktadır.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK-ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BENZERLİK VE FARKLILIKLARI

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış alanında en çok çalışılan kavramlardan biridir (Ricketta, 2005a). Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel bağlılık gibi birey-örgüt ilişkisini incelemekte ve bu ilişki sonucunda ortaya çıkan benzerliklerden dolayı kavramların birbirlerine karıştırıldığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasında önemli benzerlikler sadece kavramlaştırma alanında değil ölçüm sistemlerinin oluşturulmasında da görülmektedir (Karayigit,

2008: 72). Bazı araştırmacılar özdeşleşmeyi tanımlarken örgütsel bağlılığın bir unsuru olarak ele alınmakta ve çoğu araştırmacı tarafından örgütsel özdeşleşme bağlılık ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Riketta, 2005a: 359). Örgütsel özdeşleşme kavramını tanımlayan bazı araştırmacılar ise bu kavramların temelde birbirinden ayrı olduğunu belirtmektedirler (Edward, 2005: 217). Bu nedenle iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıklarının ortaya konulması örgütsel özdeşleşme kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. İki kavram arasındaki temel olarak benzerliklerin bir kısmı benzer psikolojik durumları kullanarak kavramları açıklamada kullanmalarından kaynaklanmaktadır.

Tyler ve Blader (2001: 213) yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedirler (Polat ve Medya, 2011: 160). Bazı ampirik ve teorik çalışmalar bağlılık ve özdeşleşmenin (Sass ve Kanarya, 1991; Ouwerkerk, Ellemers ve De Gilder 1999, 2006 Van Vuuren, Stengel, 1987) aynı olduğunu savunmaktadır. Ancak, çoğu araştırmacı bağlılığın (duygusal) özdeşleşmeden farklı olduğunu belirtmektedirler. (Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Mael ve Tetrick, 1992; Van Knippenberg ve Sleebos, 2005; Van Dick vd., 2004). Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen farklı çalışmalarda (Sass ve Canary, 1991; Knippenberg ve Schie, 2000; Tyler ve Blader, 2001; He ve Mukherjee, 2003; Loi vd., 2004; Van Dick vd., 2004; Riketta, 2005a; Bedeian, 2007; Cicero ve Pierro, 2007) özdeşleşme ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin bağlılığın bir öncülü olduğu belirtilmektedir (Polat ve Meyda, 2011: 159-160).

Bağlılık tanımlarında özdeşleşme kavramı özellikle kavramın duygusal boyutunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Literatürde en çok kabul gören bağlılık yaklaşımı olan Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı çalışanın kendi isteği ile işletmeden ayrılma olasılığını azaltan ve işletme ile arasında oluşan psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadırlar. Bağlılık temelde psikolojik süreçleri içeren davranış odaklı bir tutum (Ketchand ve Strawser, 2001: 231), özdeşleşme ise kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ olup (Dutton vd., 1994) psikolojik bir süreçtir. Özellikle, bireyin ve örgütün değerlerinin uyumu (Hall vd., 1970; Pratt, 1998;), örgütle birlik olmayı veya ait olmayı hissetmek (Ashforth ve Mael, 1989),

bireyin genel öz-tanımlamasında kendisini belirli bir örgütün üyesi olarak algılamasının oluşma süreci (Dutton vd., 1994; Rousseau, 1998) gibi tanımlar örgütsel özdeşleşmeyi bilişsel yönünü vurgulayarak tanımlamaktadırlar (Riketta, 2005a: 360). Ashforth ve Mael (1992) yaptıkları çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin örgüte özgü bir durum olduğunu belirterek, örgütün özellik ve değerleri, diğer örgütler tarafından paylaşılabilirliğini, dolayısıyla işgörenlerin özdeşleşmeden örgütsel bağlılık gösterebileceğini belirtmektedirler (Mael ve Ashforth, 1992: 111). İşletmesine bağlı bir işgören daha iyi bir teklif almadığında kariyer planı ve çıkarları doğrultusunda örgütünü değiştirebilirken, örgütüyle özdeşleşmiş bir işgören aynı durumda işyerini kendi özel iş yeri gibi hissettiği ve gerçekten kalmak istediği için kalmayı tercih etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 22). Ayrıca, örgüte bağlı bir işgören örgütten ayrıldığında kendisini bir parçasını kaybetmiş gibi hissetmektedir. Ancak, bazı durumlardan dolayı örgütlerinden ayrılması gereken örgüt ile özdeşleşmiş işgörenler ise kendi kimliklerini örgüt aracılığıyla tanımladıkları için örgütten ayrıldıklarında bir parçalarını yitirmiş gibi hissetmektedirler (Mael ve Ashforth, 1995: 310).

1.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YAKLAŞIMLARI

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk model önerisi March ve Simon (1958) tarafından yapılmıştır. Daha sonra Brown (1969) tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgüt ile işgören arasındaki ilişkiyi içerdiği ve bu ilişkinin işgörenin benliğini tanımlaması olarak ifade etmiştir. Ayrıca, Brown (1969) çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin dört boyut altında incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (Edward, 2005: 209; Sezici, 2011: 179). Daha sonra Cheney oluşturacağı ölçeğe temel oluşturacak olan Patchen (1970) çalışmasında örgütsel özdeşleşme üç unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; benzerlik, üyelik ve sadakat şeklindedir. Cheney tarafından geliştirilen ölçek incelendiğinde ise bireylerde;

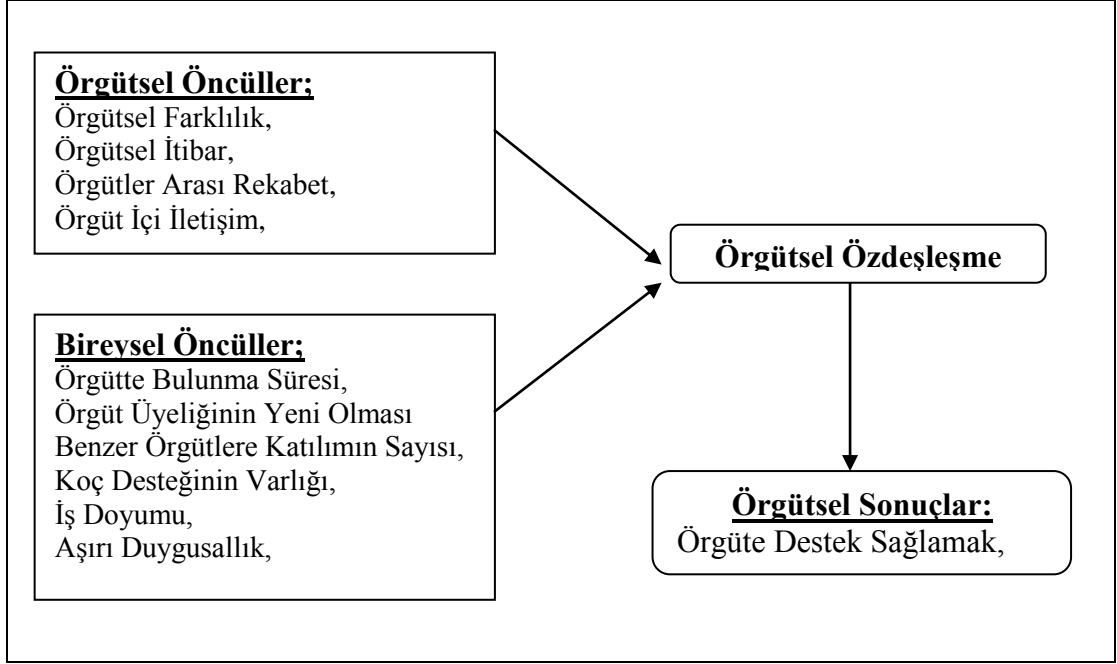
1. Örgüte aidiyetlik duygusunu besleyeceği bir birlikteliğin olması,
2. Örgütün amaçlarının desteklenmesi ve örgüte sadık kalınması,
3. Örgüte üye diğer kişilerin aralarında paylaşılan değer ve amaçların benzer olduğunun algılanmasını sorgulamaktadır.

Daha sonra yapılan çalışmalarda bu örgütsel özdeşleşme ölçeğine eleştiriler yönetilmiştir. Yaygın olarak kullanılmakta olan bu örgütsel özdeşleşme ölçeğinin, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmediği belirtilmiş ve ölçeğin işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını yansıttığı vurgulanmıştır (Miller vd., 2000: 648).

Ashforth ve Mael (1989) yaptıkları çalışmada sosyal kimlik kuramı içerisinde yer alan sosyal özdeşleşme farklı bir formu olduğu ifade etmişlerdir. Örgütsel özdeşleşmenin, bireylerin örgütleriyle kendilerini kategorize ettiklerini belirtmişlerdir (Edward, 2005: 212). Özdeşleşme gerçekleştiğinde örgütün bireyde yeni bir kimlik oluşmasını sağladığı, bu durumun işgörenlerin tutum ve davranışların oluşmasındaki temel etken olduğu belirtilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel bağlılıktan, örgütsel özdeşleşmeyi örgütsel bağlılığın bir parçası olarak ele alan yaklaşımlardan ve daha önceki kavramsallaştırma çalışmalarından ayırmaktadır (Van Knippenberg ve Van Schine, 2000: 138; Sezici, 2010:182).

Van Knippenberg (2000) yaptığı çalışmada Ashforth ve Mael (1989) tarafından sosyal kimlik kuramı ve sosyal özdeşleşme kavramını işletmelere uyarlaması sonucu türetilmiş olan örgütsel özdeşleşme modelinin sadece bilişsel yönünü kapsadığını ifade etmektedir. Ayrıca, Ashforth ve Mael (1989) tarafından geliştirilen ölçeğin örgütsel özdeşleşmenin duygusal ve değerlendirme yönünü ölçen ifadeleri de bulundurduğu vurgulanmıştır (Van Dick, 2001: 271).

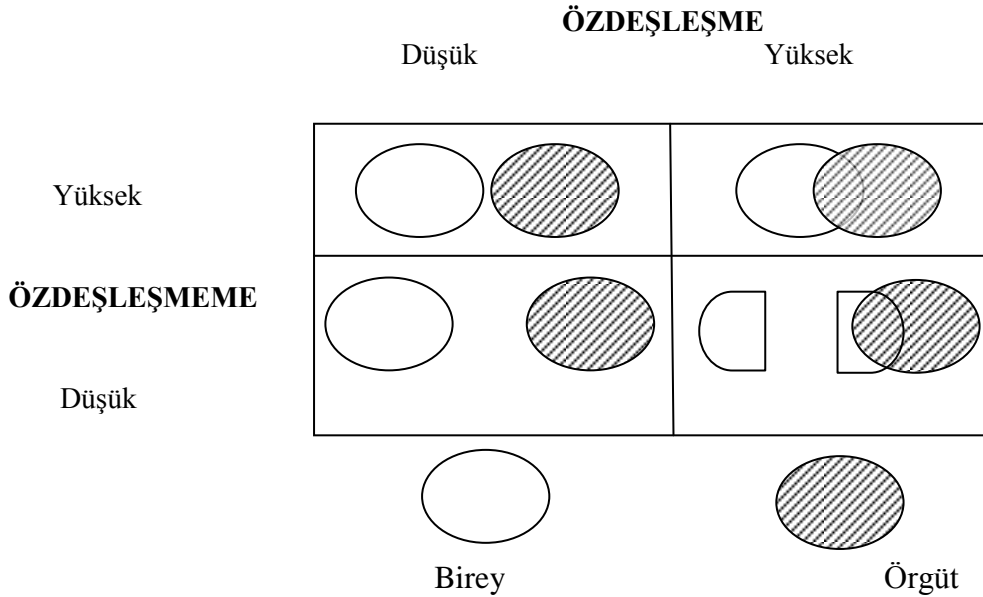
Şekil 5'te Ashforth ve Mael (1992) tarafından örgütsel özdeşleşmeye yönelik olarak geliştirilen modele yer verilmiştir. Bu modelde özdeşleşmenin örgütsel ve bireysel kaynaklanarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Örgüt içi rekabet ve işgörenlerin aynı türde çalıştığı işletme sayısı artması, özdeşleşme düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Diğer örgütsel ve bireysel öncüllerin özdeşleşme düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu modelde belirtilmiştir.



Şekil 5. Ashforth ve Mael'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Mael ve Ashforth, 1992: 107.

Özdeşleşmeye yönelik başka bir model ise Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilmiştir. Model dört boyuttan oluşmakta ve özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız ve tarafsız özdeşleşmedir. Şekil 6'da Kreiner ve Ashforth (2004) genişletilmiş özdeşleşme modeli sunulmuştur.



Şekil 6. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner Ve Ashforth, 2004: 6

Genel olarak yukarıda örgütsel özdeşleşme yönelik bazı temel yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşme yaklaşımlarının yer tablonun verilmesi yaklaşımların benzerlik ve farklılıkların anlaşılmasında ve genel olarak yaklaşımların değerlendirilmesi açısından Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Yaklaşımları

Yazar	Tanım	Ana Bileşenler Anahtar Özellikler
Brown 1969	Özdeşleşme, örgüt ile işgören arasındaki (belirli) bir ilişki sonucunda bireyin kendini tanımlama aracıdır.	İlişkinin dört bileşeni; 1. Örgütsel çekim, 2. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu, 3. Örgüte sadakat, 4. Örgütsel üyeliğin benliğe referans olması.
Lee 1969 1971	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle özdeşleşme düzeyini ifade etmektedir.	Özdeşleşme, aitlik hissi, sadakat ve paylaşılan özelliklerin birbiri ile karşılıklı ilişki içinde olduğu ve ayrı olgular olarak analiz edilemeyecek bir kavramdır. -Aitlik Kendi işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını karşıladığını hisseden işgörenlerle ortak hedeflerin paylaşılması. -Sadakat Örgütün hedeflerinin desteklenmesi, örgütte kalmaktan gurur duyulması ve dışarıdakilere karşı örgütün koruması. -Paylaşılan karakteristikler Bireyin, örgütün diğer üyelerinin paylaştığı çıkar ve amaçlara sahip olacağı şekilde, paylaşılan özellikleri algılaması.
Patchen 1970		Örgüt üyeleri ile paylaşılan ortak karakteristik özelliklerin algılanması, diğer örgüt üyeleri ile çıkarların ve hedeflerin paylaşılması, örgütle dayanışma, örgüte aitlik hissi ve bireylerin örgütsel hedefleri ve politikaları destekleyecek biçimde örgütün desteklenmesi.
Hall vd. 1970 ve Schneider vd. 1971	Örgütsel Özdeşleşme, bireyin artarak örgütle bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesi sürecidir.	Hedef ve değer kabulü, örgüte duygusal bağlılık.
Cheney 1983a	Özdeşleşme örgütlerle veya başka bir şeyle bireylerin kendilerini sosyal alandaki unsurlara bağladıkları aktif bir süreçtir.	Bireyler birçok hedefle özdeşleşebilirler. Örnek; kişiler, aileler, gruplar, birlikler ve daha az genişlikte olmak üzere değerler, hedefler, amaçlar, bilgi, aktivite, hedef. Böylece bir birey kendisini özel yapılara ait hissedebilir. -Cheney ve Tompkins’e göre Örgütsel özdeşleşme, özdeşleşme gelişimin bir süreci olması ve bu sürecin sonucu olarak

		bireyin örgütle kuvvetli bağlar kurmasıdır.
Ashforth ve Mael 1989	Örgütsel Özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin özel bir formudur. Örgütle bir olma veya aitlik algısı ifade eder.	-Sosyal Özdeşleşme Bileşenleri Öz kategorizasyon, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderi ile birbirine sarılı olması ve bireyin örgütün değer ve tutumları ile bütünleşme algısı.
Dutton vd. 1994	Bireyin örgütü tanımladığına inandığı benzer özellikler ile kendini tanımlama derecesidir.	1. Örgüt üyesi olarak bireyin kimliği diğer alternatif kimliklerinden önde olmalıdır. 2. Bireyin benlik kavramı ile sosyal bir grup olan örgütü tanımladığına inandığı benzer niteliklere sahip olmalıdır.
Pratt 1998	Örgütsel Özdeşleşme, birey örgütünün kendisi için referans ve tanımlayıcısı niteliğinde olduğunda ortaya çıkar.	Bireyin kendi kimliği ile örgütün bütünleştirme sürecidir. Özdeşleşme, bireyin kimliğin yer alan sosyal bölümde referans niteliğinde olması.
Rousseau 1998	Özdeşleşme bireyin kendisini büyük bir bütünün parçası olarak hissettiği bir psikolojik durum olup, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinde ortaya çıkar.	Özdeşleşme benliğin örgüt ile ilişki içinde olduğunun kavranmasıdır. -Durumsal Özdeşleşme -Derin Yapı Özdeşleşmesi
Van Dick 2001	Ashforth ve Mael (1989) yaptıkları çalışmada da olduğu gibi, sosyal kimlik ve öz kategorizasyon kuramları ile ilişkilendirerek kavramsallaştırmıştır.	-Duygusal Bileşen: Gruba duygusal bağlanma -Bilişsel Bileşen: Üye olduğunun bilincinde olunması veya buna dair bilgi. -Değerlendirici Bileşen: Örgütün olumlu değerlendirilme. Gurur duyma. -Davranışsal Bileşen: Eylemin parçası olmak gibi gerçek bir davranışı içerir.
Reade 2001		-Çiftli Özdeşleşme Örgüt içindeki çalışma gruplarının üyeleri, örgüt içinde yer alan diğer çalışma gruplarına karşı farklı tavırlar sergilemeleri ve çalışma gruplarının da örgüte karşı farklı tavırlar sergilemeleridir.
Kreiner ve Ashforth 2004	Genişletilmiş örgütsel özdeşleşme modeli oluşturulurken, kategorizasyon ve öz kategorizasyon kuramı ile ilişkilendirilmiş olan Ashforth ve Mael (1989)'ın çalışması referans alınmıştır.	Özdeşleşmeme Kararsız Özdeşleşme

Kaynak: Edward, 2005: 207-230 yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2’de örgütsel özdeşleşmeye yönelik yaklaşımlar incelediğinde, genellikle tüm çalışmaların sosyal kimlik kuramı doğrultusunda ilerlediği görülmektedir.

Bu bölüme kadar psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme literatürüne yer verilmiş olup, otel işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlamakta olan bu çalışmada, ilgili literatür doğrultusunda bu ilişki ve etkinin incelenbilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın sonraki bölümünde psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir.

2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güçlendirme algısı, işgörenin ürettiği ürünün miktar ve kalitesini etkilemektedir. Yaptıkları işi anlamlı bulan, işi için gerekli olan beceriye sahip olan, işini nasıl tamamlayacağına karar verebilen ve işleri üzerinde etkiye sahip olduklarına inanan işgörenler diğer işgörenlere göre daha yüksek performans sergilemektedirler (Sigler ve Pearson, 2000: 32).

Spreitzer (1995) çalışmasında, güçlendirme algısı ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu ve işgörenlerin daha fazla performans sergilediklerini vurgulamıştır. Kirkman ve Rosen (1999) tarafından yapılan çalışmada güçlendirilmiş grupların daha fazla üretken olduğunu saptamıştır. Çöl (2008: 44) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda güçlendirme algısı ile bireysel performans arasında pozitif ilişki tespit edilmiş ancak güçlendirme algısının etki boyutu ile performans arasında ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, güçlendirme algısının örgütsel bağlılık (Sigler ve Pearson, 2000; Doğan, 2006a: 70; Doğan ve Kılıç, 2007: 57) ve iş tatmini (Chang vd., 2010) ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu yapılan çalışmalar sonucunda gözlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, işgörenlerin bireysel ve örgütsel performanslarının artmasını da sağlayacaktır (Üner ve Turan, 2010: 2).

Literatürdeki çalışmalarda, işgören güçlendirme ile müşteri memnuniyeti (Doğan, 2006a: 102-107; Doğan ve Demiral, 2007: 296), örgüt kültürü (Doğan, 2006b: 170; Gümüştekin ve Emet, 2007) arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgören güçlendirmenin diğer bir sonucu olarak inovasyonu hızlandırıcı etkisi Ögüt

vd., (2007: 169) tarafından ifade edilmektedir. İşgörenleri güçlendirmenin işyerinde katılımı artırdığı da araştırma sonuçlarında bulunmuştur (Spreitzer, 1996: 500). Güçlendirilmiş işgörenlerin iş etiğine daha çok uymasına, yeteneklerini geliştirmesine olumlu ve anlamlı etkileri olduğu yapılan çalışmalar ile belirlenmiştir (Sarkar, 2009: 50).

Literatür taraması sonucunda, işletmede çalışmakta olan işgörenlerin geliştirilmesi desteklenmesi, eğitilmesi ve en etkin şekilde yararlanılmasını amaçlamakta olan işgören güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda doğrudan örgütsel bağlılık, işgören performansı, iş doyumu ve iletişimle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Çöl, 2008; Spreitzer, 1995, 1996; Menon, 2001; Siegal ve Gardner, 2000). İşgören güçlendirme ile ilgili uygulama alanı turizm işletmeleri olan yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar (Aslan ve Batman: 2011; Hales ve Klidas: 1998; Şahin: 2007; Seçgin: 2007; Hacımustafaoğlu: 2008; Bowen ve Lawler, 1992; Carless, 2004; Pelit, 2008; Pelit: 2011) olarak belirlenmiştir.

İşgören güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin incelendiği araştırmada, bir çok olumlu tutum (Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Ashforth, 1992) ve davranışsal sonuçlar örgütsel özdeşleşme ile bağlantılıdır. Örgütsel özdeşleşmenin örgüt içinde kalma eğilimini arttırdığı, takım çalışmasını desteklediği ve işgörenin bir seçim yapmak zorunda kaldığında ise örgütün amaçları doğrultusunda karar vermesini sağlamaktadır. Özdeşleşen işgörenlerin ayrıca örgüt adına daha fazla çalışma davranışı gösterecekleri, eşgüdümlü kurumsal eylem ile örgütün başarısını artıracakları da vurgulanmaktadır. (Çırakoğlu, 2010: 12).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin anlaşılması birçok nedenden dolayı önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüte yönelik tutumlarının ve geleceğe yönelik olumlu davranışlarının oluşmasında temel nitelik taşımaktadır. Örgütsel varlığın devamlılığının sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımakta olan özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlar gerekmektedir. Özdeşleşme örgütsel açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı (Karabey ve İşcan, 2007; Bergami ve Bagozzi, 2000: 573-574; Christ vd., 2003: 388; Van Dick vd., 2004: 182; Wegge vd., 2006), örgütsel bağlılık (Sass ve Canary, 1991; Çakınberk vd., 2011; Polat ve Meyda, 2011; Bedeian, 2007: 9; Cicero ve Pierro,

2007: 297; He ve Mukherjee, 2003: 3; Loi vd., 2004: 109; Tyler ve Blader, 2001: 207; Tak ve Çiftçioğlu, 2009), işbirliği davranışları, örgüte katılım konusunda başkalarını teşvik, müşteri tatmini (Solnet, 2006), örgütsel/örgütün düzenlediği faaliyetlere katılım (Mael ve Ashforth, 1992), sürekli gelişim çabası, müşteri yönelimi, örgüt iklimi, motivasyon (Hall vd., 1970), yöneticiden memnuniyet, performansın (Cicero ve Pierro, 2007; Dutton vd. 1994) artması üzerinde pozitif yönlü etki sağlaması ve değişim ve değişime direncin azalması (Chreim, 2002; Knippenberg vd., 2006), çalışan devir hızı düşmesi (Mael ve Ashforth, 1995), işten kaytarma/devamsızlık azalması, diğer gruplarla çatışmaların negatif yönde etkiye sahip olması örgütler açısından bu kavramın önemini arttırmaktadır.

Bunun yanı sıra özdeşleşme bireysel açıdan ise işten ayrılma niyeti (Tüzün, 2007: 129; Cole ve Bruch, 2006: 591; Harris ve Cameron, 2005: 162; Scott vd., 1999: 401; Mael ve Ashforth, 1995: 314; Bulutlar ve Öz, 2010; Polat ve Meydan, 2010), tükenmişlik (Wegge vd., 2006), yabancılaşma ve çatışma (örgüt/meslek çatışması) (Bamber ve Iyer, 2002) azalmasında etkili olduğu, lider algısı (İşcan, 2006), iş tatmini (Johnson vd., 2006; Mael ve Ashforth, 1992), işbirliği davranışları (Dukerich vd., 2002), işe yönelik olumlu tepkiler, verimlilik, örgütsel hedeflere yönelim (Lee, 1971), yaratıcılık (Lipponen vd., 2008), iletişim, bireyin örgütle uyumu gibi konularda ise ilişkili ve olumlu yönde etkilemesinden dolayı araştırılması önem taşımaktadır.

Ayrıca daha önce psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve etkiyi ele alan çalışma bulunmaması nedeniyle, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık kavramının içsel bağlılık ile benzerlik göstermesi göz önüne alınarak çalışmalar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan en temel araştırma Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışma olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 57). Argyris (1998: 99-100) çalışmasında, personel güçlendirme ve bağlılık ilişkisini psikolojik bir temelde incelemekte; işgörenlerin örgüte içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı bağlılığı olduğunu belirtmektedir. Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. İşgörenlerin çalıştıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi içsel bağlılığı ifade etmektedir. Örgütler işgörenlerinin örgüte karşı içsel bağlılık geliştirmelerini

istemektedirler. Çünkü içsel bağlılık, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 57). Örgüt içinde içsel ve dışsal bağlılığın sağlanması önemli olmasına karşın personel yalnızca içsel bağlılığı kuvvetlendirebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 57).

Polat vd. (2010), personel güçlendirme-örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve örgütsel özdeşleşmenin, personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olup olmadığını test etmeyi amaçladıkları çalışmalarında; personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, personel güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ancak, örgütsel özdeşleşmenin personel güçlendirme örgütsel güçlendirme örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığını belirlemişlerdir.

Meydan vd. (2010), bireyin güçlendirilmişlik algısının örgütle özdeşleşmesine etkisini belirlemek amacıyla kamu eğitim kurumunda gerçekleştirdikleri çalışmalarında; bireylerin güçlendirilmişlik algısı ve dört alt boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, personel güçlendirme ve alt boyutlarından işi anlamlı bulma algısı ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin temel unsurlarından biri de müşteri memnuniyet ve sadakatının oluşturulmasıdır. Özellikle turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin ve sadakatının oluşturulması sürecinde psikolojik olarak kendini güçlendirilmiş hisseden ve örgütüyle özdeşleşmiş olan işgörenlerin katkıları ile sağlanacaktır. Güçlendirilmiş hisseden işgörenler işlerine gereken önemi göstererek, işlerini sahiplenmeleri, bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak problemlere çözüm üretmelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesinin ve müşteri memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağlayacağından otel işletmelerinde psikolojik güçlendirme algısı oldukça etkili ve önemlidir. Özellikle hizmet işletmelerinde güçlendirilmiş işgörenlerin varlığı daha az kontrole rağmen kalitenin sağlanmasında, maliyetlerin düşürülmesinde ve hedeflere ulaşılmasına katkı sağlaması nedeniyle daha da önemli hale gelmektedir.

Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşme ile nitelikli işgörenin işletmede kalmasını ve işgörenlerin işletmenin amaç ve hedefleri ile bütünleşerek, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine yönelik davranışlar sergilemesine olan olumlu etkisi ile işletmelerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Turizm sektörünün özelliklerinde dolayı, işgücü devir hızının yüksek olması, işletmelerde uzun süreli nitelikli işgörenlerin bulunmasını olumsuz yönde etkileyerek, personel maliyetlerini ve diğer işletmelere karşı sunulan hizmet farklılaşma imkanını sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla, giderek daha da önem kazanmakta olan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri, turizm işletmelerinde uzun vadede personel maliyetlerinin azalmasının yanında örgütte nitelikli işgörenlerin bulunmasına, kalite ve memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağlayacaktır. Turizm işletmelerinin yönetim ve insan kaynakları departmanlarının örgüt kültürü doğrultusunda, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkileyecek unsurları iyi belirleyerek, işletmelerine uyarlamaları gerekmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar referans alınarak, örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında psikolojik güçlendirme kavramına gereken önem verilmesi ve boyutları üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, diğer çalışmalarda da olduğu gibi özdeşleşme ile yakından ilişkili olan bağlılık ve güçlendirme çalışmaları dayanak alınarak, araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yabancı literatürde çalışmaya rastlanmamış olup, yerli literatürde diğer işletme türleri üzerinde yapılmış sınırlı çalışma bulunmaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde bu konuya yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Ayrıca, literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile çalışmada elde edilen sonuçlarla karşılaştırılarak otel işletmelerinin diğer işletmelerle benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın izleyen bölümünde şehir, sayfiye ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi belirlemeye yönelik elde edilen verilerin analizi ve araştırmanın sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu araştırmada psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatür taraması sonucunda elde edilen teorik bilgiler doğrultusunda otel işletmelerinde yapılan bir araştırma ile işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın izleyen bölümünde uygulaması yapılan çalışmayla ilgili amaç, önem, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç çerçevesinde, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin belirlenerek, bu bulguların otel işletmesinin konumuna ve çalışanların bireysel özellikleri bakımından karşılaştırılması hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda çalışma konu ile ilgili literatüre katkı sağlayacak, ilgili işletme yöneticilerine ve insan kaynakları departmanına önemli veri kaynağı oluşturacaktır. İşletme yöneticileri, departman sorumluları ve özellikle insan kaynakları departmanı ile ilgili olan araştırmada işgörenlerin mevcut algılarının belirlenmesiyle otel işletmelerinde uygulanmakta olan insan kaynakları politikalarının yeniden şekillenmesinde bilimsel verilerden yararlanılmasının sağlanması hedeflenmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Turizm işletmelerinin en önemli bir türü olan otel işletmelerindeki hizmet üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olması ve oluşabilecek problemlere en kısa sürede çözümler oluşturulabilmesi müşteri memnuniyetini maksimize etme açısından büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi, hizmet sunumunu gerçekleştiren işgörenlerdir. Müşteri memnuniyetinde çalışanların motivasyonu, iş tatmin düzeyleri, örgüte bağlılıkları ve özdeşleşme düzeylerinin önemi konu ile ilgili yapılan pek çok bilimsel araştırmada vurgulanmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi konu ile ilgili literatüre katkı sağlayacak olup, ilgili işletme yöneticilerine ve insan kaynakları departmanına önemli veri kaynağı oluşturabilecektir. Dolayısıyla işletme yöneticileri, departman sorumluları ve özellikle insan kaynakları departmanı ile ilgili olan bu araştırma ile işgörenlerin mevcut psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri belirlenecektir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde uygulanmakta olan insan kaynakları politikaları açısından, bu araştırma ile elde edilen verilerin katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; İstanbul, Afyonkarahisar ve Aydın'ın Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Söz konusu destinasyonların evrende yer almasında, İstanbul'un şehir otelleri bakımından Türkiye turizminde önemli bir yere sahip olması, Afyonkarahisar'ın termal turizmin başkenti olarak sayılması ve Aydın'ın Kuşadası ilçesinin sayfiye, diğer bir ifade ile deniz-kum-güneş turizminde turistlerin tercih ettiği önemli bir merkez olması etkili olmuştur. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2011) verilerine göre İstanbul'da 40, Afyonkarahisar'da 5, Aydın'ın Kuşadası ilçesindeki 8 beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması ve zaman, maliyet gibi kısıtlardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede, küme örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2010: 41) ile her bir ili temsilen beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiş olup, örnekleme hacmi için evreni oluşturan birim sayısının on binden büyük olması nedeniyle Özdamar (2001: 257) tarafından

sınırsız evrenler (N>10.000) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$$

Bu formüldeki parametrelerden σ standart sapma değeri pilot uygulama sonucunda 1,3 olarak hesaplanmış, Z_{α} ise 0,05 anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer olup 1,96'dır. d ise evren ile örneklem ortalaması arasında izin verilebilir maksimum fark olup etki genişliğidir ve beşli Likert tipi derecelendirme için ölçek tam puanı olan 5'in %2'si olan 0,01 olarak belirlenmiştir. Buna göre, söz konusu parametreler formülde yerine konulduğunda minimum örneklem hacmi n=648 olarak hesaplanmaktadır. Elde edilen minimum örneklem hacmine göre, eksik, hatalı ve geri bildirim elde edilemeyecek veriler dikkate alınarak 800 anket dağıtılmış ve bunlardan 760 anket geri dönmüş ve 736 anket değerlendirmeye değer görülmüştür.

Örneklem grubunda yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işğörenlerin otelin konumuna yere göre dağılımı Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. İşletme Konumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

İl	Sayı (f)	Yüzde (%)
şehir (İstanbul)	347	47,1
Termal (Afyonkarahisar)	226	30,7
Sayfiye (Kuşadası)	163	22,1
TOPLAM	736	100,0

Tablo 3'te beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekteşirilen anket uygulamasının otellerin konumuna göre dağılımı yer almaktadır. şehir otelleri (İstanbul) %47,1'sini, termal oteller (Afyonkarahisar) %30,7'sini ve sayfiye otel (Kuşadası) işletmeleri %22,1'ni oluşturmaktadır.

3. ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI, HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırma sırasında uygulanan anketler ile işğörenlerin psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinde yer alan ifadeleri anlayarak

cevaplandıkları varsayılmaktadır. Ayrıca ankette yer alan ifadelere verilen cevapların geçerli, güvenilir olduğu ve verilerin analizi sırasında kullanılan istatistiksel testlerin amaçla uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmaktadır.

Hipotez: *Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez_a = Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan anlam boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_b = Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan yetkinlik boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_c = Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

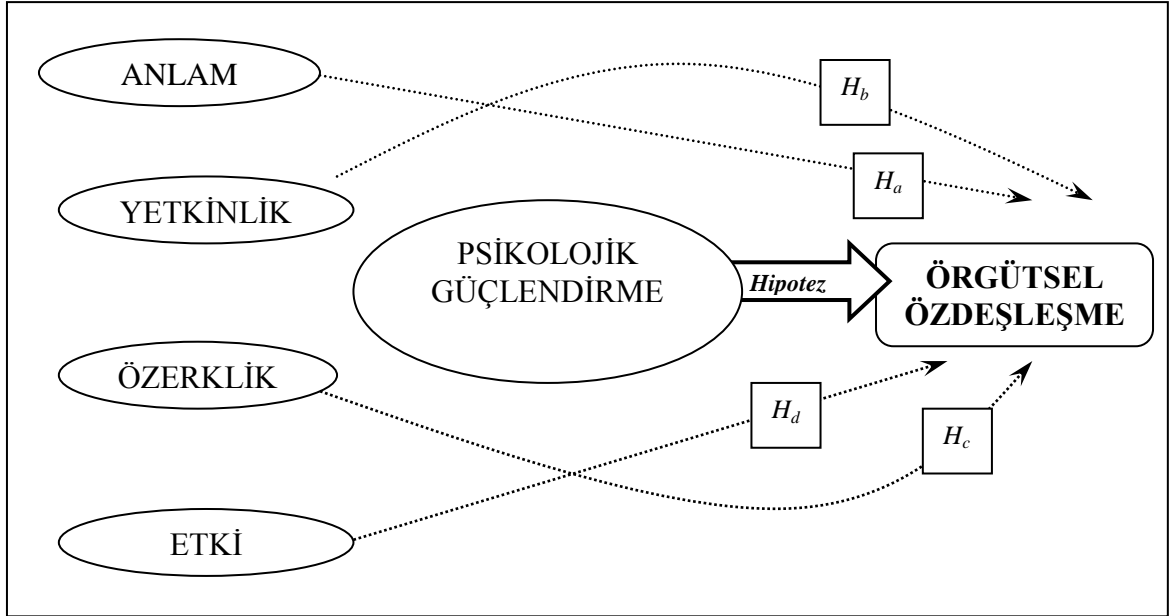
Hipotez_d = Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan etki boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu temel hipotez doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri nedir?
2. İşgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile bazı demografik ve bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yaşadıkları yer ve gelir düzeyleri) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Şehir, sayfiye ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri nedir?

5. Örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile işgörenlerin bazı bireysel ve demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yaşadıkları yer ve gelir düzeyleri) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Şehir, sayfiye ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. İşgörenlerin genel psikolojik güçlendirme ve boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir etkisi var mıdır?
8. Sayfiye, şehir ve termal otel işletmeleri açısından işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir etkisi vardır?

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisini yönelik işgörenlerin görüşlerinin belirlenmesi, var olan mevcut durum analiz edilerek öneri getirmeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Şekil 5'te araştırmanın modeli oluşturulmuştur.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Şekil 5'te sunulan araştırmanın modelinde, psikolojik güçlendirmenin ve dört alt boyutunun işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisi araştırmanın hipotezleri doğrultusunda incelenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel özdeşleşme konusu üzerine yapılan çalışmaların az olması ve uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinde de böyle bir çalışma yapılmamış olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bunun yanında kavramsal çerçevede belirli kavramları içinde bulundurarak örgütsel bağlılık ile benzerlik göstermekte olan konu ile ilgili psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar bulunurken, araştırma konusuyla ilgili yerli literatürde sınırlı çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle turizm işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine çalışmaya rastlanmamış olması, çalışmanın ilk olması başka bir sınırlılık boyutunu oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama alanının turizm sektörü olması ve elde edilecek veriler dahilinde yapılan genellemelerin işletmelere uyarlanması çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Diğer bir sınırlılık olarak ise, bu çalışmanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesinin gerekliliğinden ve ülke genelinde bulunan çok sayıdaki beş yıldızlı otel işletmelerine ulaşabilmenin güçlüklerinden dolayı zaman ve maliyet unsurları da araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular yukarıdaki sınırlılıklar dahilinde genellenebilecektir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma konusu kapsamında yapılan literatür incelemeleri sonucunda personel güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak iki açıdan ele alındığı görülmektedir. Davranışsal işgören güçlendirme ölçeği yöneticilerin işgörenleri güçlendirme düzeyleri ve şekillerini, psikolojik güçlendirme ölçeği ise işgörenlerin bu güçlendirmeyi algılama düzeylerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, işgörenlerin güçlendirme algılarını ölçmeyi amaçladığımız araştırmada psikolojik güçlendirme ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar incelendiğinde (Şahin, 2007; Akın, 2010;; Ögüt vd., 2007; Çalışkan, 2006; Churin, 2006; Gülcan, 2007 vb.) araştırma

yöntemi olarak anket tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında psikolojik güçlendirme ile ilgili veri toplama tekniği olarak anket tekniğinin kullanılması tercih edilmiştir. Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için yerli ve yabancı literatür tarafından kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmakta olan Spreitzer (1995; 1996)'in psikolojik güçlendirme algısına yönelik olan ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinde her bir boyuta (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ilişkin olarak 3'er ifade yer almakta olup, ölçek toplamda 12 ifadeden oluşmuştur.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ise genellikle araştırma tekniği olarak anket uygulaması yapıldığı görülmektedir (Çırakoğlu, 2010; Özsöylemez, 2009; Köse 2009; Demirci, 2010; Karayiğit, 2008). Bu doğrultuda araştırmada örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemek için anket tekniğinden yararlanılmasına ve kullanılacak olan ölçek ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilerek literatürde yaygın olarak kabul görmekte olan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği tek bir boyut olmak üzere 6 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında anket uygulaması, 2012 yılının 10 Şubat ve 19 Mayıs tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. BAPK tarafından desteklenen araştırmada bütçe dahilinde 2 anketör aracılığıyla otel işletmelerinin ilgili departmanları ile görüşmeler sonucunda anket formları işgörenlere uygulanmıştır.

Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerine yer verilmekte, ikinci bölümü; işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını, üçüncü bölümü ise, örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirme ile katılım düzeyleri ve katılım sıklıkları ölçülmektedir.

Yukarıda belirtilen ve 800 anket uygulamasının planlandığı bu çalışmada, 760 adet anket geri dönmüş ve eksik, hatalı ya da güvenilirliği düşük 24 anket çıkarılarak 736 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen verilerin sosyal bilimler için istatistik programı ile analiz edildiği bu araştırmada öncelikle işgörenlerin bazı demografik ve bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb.) frekans ve yüzde dağılımı ile sunulmuştur. Bununla birlikte, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri frekans ve yüzde dağılımı yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Diğer taraftan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalıştıkları otelin konumu ve bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında iki grup için (cinsiyet ve medeni durum) bağımsız örneklem için t testi (Independent Sample t test), ikiden fazla grup için (yaş, eğitim, çalışılan departman, sektörde ve işletmede çalışma süresi, gelir) ise tek faktörlü varyans analizi (One-way ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi için ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme ölçeklerine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için faktör analizi ile Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

6. BULGULAR

Bu bölümde, öncelikle psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme ölçeklerine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Bununla birlikte, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bazı bireysel özellikleri, psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine yönelik bulgular sunulmuş olup, işgörenlerin çalıştıkları otelin konumu ve bazı bireysel özellikleri ile psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Diğer taraftan, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve etkinin belirlenmesine yönelik korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları sunulmuştur.

6.1. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Bu araştırmada, kullanılan psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerine yapı geçerliliği için uygulanan faktör ve güvenilirlik analizlerine yönelik olarak Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı	Cronbach's Alpha
Anlam	Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,675	5,255	40,883	0,902
	İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	0,564			
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,785			
Yetkinlik	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	0,644	2,912	22,655	0,822
	İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,664			
	İşim için gerekli olan becerilere sahibim.	0,468			
Özerklik	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.	0,546	1,231	9,577	0,852
	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	0,505			
	İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.	0,467			
Etki	Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.	0,546	1,164	9,055	0,933
	Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.	0,453			
	Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim.	0,418			
Toplam Varyans Oranı				82,17	-----
Genel (Cronbach's Alpha)				-----	0,881

Tablo 4'teki bulgulara göre psikolojik güçlendirme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, psikolojik güçlendirme ölçeğini oluşturan dört boyutun (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) toplam varyansın %82,17 açıkladığı görülmektedir. Araştırmada, öz değerlerin 1'den büyük olan değerleri alınmış olup, faktör yükleri incelendiğinde tamamının 0,41'in üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmada

psikolojik güçlendirme ölçeğine yönelik Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, her bir alt boyutunun tamamının 0,77 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ölçeğinin geneline ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,881 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5'te örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiş olup, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin tek bir faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın %77,857'sini açıkladığı görülmektedir. Faktör yüklerinin tamamı 0,65 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,775 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin güvenilirliğini gösterdiği söylenebilir.

Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı	Cronbach's Alpha
Birisi benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	0,868	3,923	77,857	0,775
Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliyimdir.	0,878			
Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle "onlar" yerine "biz" derim.	0,792			
Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	0,767			
Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim.	0,657			
Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirse, utanç duyarım.	0,867			

Bu bölüme kadar çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın devamında ise anket uygulamasına katılan işgörenlerin bazı demografik ve bireysel özellikleri açısından dağılımlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

6.2. KATILIMCILARIN BAZI DEMOGRAFİK VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim, çalıştıkları departmanlar, işletme ve sektörde çalışma süreleri üzerinde frekans analizi yapılmıştır. Tablo 6 ile Tablo 13 arasında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların bazı bireysel özelliklerine ilişkin frekans analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	274	37,2
Erkek	462	62,8
Toplam	736	100,0

Tablo 6'daki bulgulara göre, araştırmaya katılan işgörenlerin %37,2'si (f:274) kadın, %62,8'i (f:462) ise erkektir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin yaşlarına göre dağılımı ise Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
18-22 yaş	51	6,9
23-27 yaş arası	225	30,6
28-32 yaş arası	168	22,8
33-37 yaş arası	123	16,7
38-42 yaş arası	78	10,6
43 ve üzeri yaş arası	91	12,4
Toplam	736	100,0

Tablo 7'deki dağılımlar incelendiğinde, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%30,6) 23-27 yaş arasında olduğu, %22,8'nin 28-32 yaş arasında

olduğu, %16,7'sinin 33-37 yaş arası, ve %23,'ünün ise 38 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Bekar	311	42,3
Evli	425	57,7
Toplam	736	100,0

Tablo 8'deki frekans ve yüzde dağılımlarına göre katılımcıların %42,3'si bekar (f:311), %57,7'i ise evlidir (f:425). Örneklem grubunun eğitim düzeylerine ait yüzde ve frekans dağılımını Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 9'daki dağılımlar, katılımcıların %5,8'inin ilköğretim ve altı, %41,3'ünün lise, %23,6'sının önlisans, %26,1'inin lisans ve %3,1 lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları göstermektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	43	5,8
Lise	304	41,3
Önlisans	174	23,6
Lisans	192	26,1
Lisansüstü	23	3,1
Toplam	736	100,0

Tablo 10'da ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları departmanlara göre dağılımını sunulmuştur.

Tablo 10'a göre, işgörenlerin %20,8'i Yiyecek ve içecek, %20,7'si Önbüro, %11,7'si Kat Hizmetleri, %9,2'si Satış Pazarlama, %5'i İnsan kaynakları ve %32,6'sı diğer (Muhasebe, Teknik Servis, Güvenlik, Spa vb.) departmanlarda çalışmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Önbüro	152	20,7
Yiyecek ve içecek	153	20,8
Kat Hizmetleri	86	11,7
İnsan Kaynakları	37	5,0
Satış Pazarlama	68	9,2
Diğer (Muhasebe, Teknik Servis, Güvenlik, Spa vb.)	240	32,6
Toplam	736	100,0

Veri toplama yöntemi olarak kullanılan ankette beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin turizm sektöründe çalışma sürelerine ilişkin dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11’e göre işgörenlerin %31,7’si 11 ve/veya daha fazla yıl, %26,4’ü 2-4 yıl arası sektörde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Sektördeki çalışma sürelerine göre %10,6 ile 1 yıl ve daha az ile en az katılımın görüldüğü gruptur.

Tablo 11. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıl veya daha az	74	10,1
2-4 yıl	194	26,4
5-7 yıl	146	19,8
8-10 yıl	89	12,1
11 veya daha fazla yıl	233	31,7
Toplam	736	100,0

Tablo 12’de ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 12’deki dağılımlar incelendiğinde, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%29,6) 2-4 yıldan beri, %28,3’ünün ise 1 yıl veya daha az süreden beri işletmede çalışan olmaktadır. İşletmede çalışma sürelerine göre, %20,5’i 11 yıl ve

üzerinde olduğu, %15,5'inin 5-7 yıl ve %6,'sının ise 8-10 yıldan beri işletmede çalışan işgörenler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların İşletmelerdeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıl veya daha az	208	28,3
2-4 yıl	218	29,6
5-7 yıl	114	15,5
8-10 yıl	44	6,0
11 ve/veya daha fazla yıl	152	20,7
Toplam	736	100,0

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin gelirlerine göre dağılımı ise Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13'de göre işgörenlerin gelir düzeyinin en yoğun olduğu aralık %30,7 ile 601-1000 TL gelir grubudur. %25,5 ile gelir düzeyi 1001-1400 TL ve % 15,2 ile 1801 ve/veya üzeri TL gelir grupları yer almaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
600 TL veya daha az	64	8,7
601-1000 TL arası	226	30,7
1001 ve 1400 TL	188	25,5
1401-1800 TL	83	11,3
1801 ve/veya üzeri TL	112	15,2
Boş	63	8,6
Toplam	673	100

Çalışmanın bu bölümünde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bazı demografik ve bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Çalışmanın devamında ise işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin betimsel istatistiksel bilgilere sunulmuştur.

6.3. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılamalarını belirlemeye yönelik olarak, ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14’te sunulmuştur.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarına yönelik bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve standart sapma değerlerinin 1 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının olumlu yönde olduğunu söylenebilir.

Tablo 14. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	Yaptığım iş benim için önemlidir.	f	18	6	29	175	508	4,56	0,82
		%	2,4	0,8	3,9	23,8	69,0		
2	İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	f	21	11	47	239	415	4,39	0,89
		%	2,9	1,5	6,4	32,5	56,4		
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	f	15	8	58	204	450	4,45	0,85
		%	2,0	1,1	7,9	27,7	61,1		
4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	f	11	9	43	234	437	4,47	0,79
		%	1,5	1,2	5,8	31,8	59,4		
5	İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	f	9	12	48	215	449	4,48	0,79
		%	1,2	1,6	6,5	29,2	61,0		
6	İşim için gerekli olan becerilere sahibim.	f	10	24	144	240	289	4,09	0,92
		%	1,4	3,3	19,6	35,3	39,3		
7	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.	f	28	59	220	221	201	3,70	1,08
		%	3,8	8,0	29,9	30,0	27,3		

8	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	f	27	67	193	216	226	3,75	1,10
		%	3,7	9,1	26,2	29,3	30,7		
9	İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.	f	45	108	221	182	173	3,45	1,18
		%	6,1	14,7	30	24,7	23,5		
10	Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.	f	45	124	244	164	155	3,36	1,17
		%	6,1	16,8	33,2	22,3	21,1		
11	Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.	f	68	158	176	165	165	3,27	1,28
		%	9,2	21,5	23,9	22,4	22,4		
12	Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim.	f	63	150	208	144	168	3,28	1,26
		%	8,6	20,4	28,3	19,6	22,8		

Tablo 14'teki dağılım incelendiğinde, işgörenler tarafından en olumlu psikolojik güçlendirme ifadesinin “Yaptığım iş benim için önemlidir” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %92,8'i ifadeye olumlu görüş belirtmişlerdir ($\bar{x}=4,56$). Genel olarak psikolojik güçlendirme boyutları değerlendirildiğinde anlam boyutuna ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları diğer boyutlarda yer alan ifadelere göre yüksek çıktığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında yer alan işgörenler “Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır” ($\bar{x}=3,27$) ve “Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim” ($\bar{x}=3,28$) ifadelerine ölçekte yer alan diğer ifadelere göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Pelit (2008) araştırmanın sonuçlarıyla paralel olarak en düşük aritmetik ortalamaların etki boyutuna ait olan ifadelere ait olduğunu ve en düşük ortalamanın ise “Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim” ifadesi ($\bar{x}=3,30$) olduğu belirtmektedir.

Bu sonuçlara göre, psikolojik güçlendirmeye ilişkin genel olarak işgörenlerin olumlu düzeyde algıya sahip oldukları ve yaptıkları işi önemli buldukları söylenebilir. Bunun yanında, işgörenlerin çalıştıkları departman üzerinde kontrol ve etkiye sahip olduklarına ilişkin algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği işletme türlerinde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için işgörenlerin departmanları, kendi görevleri üzerinde kontrol ve

değişiklik yapabilme şansına sahip olmasını gerektirmektedir. Özellikle, turizm işletmeleri açısından güçlendirme uygulamaları ve işgörenlerin güçlendirme algıları, sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyet düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 15’de, araştırmaya katılan cevaplayıcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifadesi için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 15’te, beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine yönelik bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve standart sapma değerlerinin 1 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin olumlu yönde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	Birisi benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	f	76	85	154	191	227	3,56	1,31
		%	10,3	11,5	20,9	26,0	30,8		
2	Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgilidir.	f	47	35	116	210	324	4,00	1,17
		%	6,4	4,8	15,8	28,5	44,0		
3	Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	f	18	38	93	231	350	4,17	1,00
		%	2,4	5,2	12,6	31,4	47,6		
4	Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	f	20	80	103	173	356	4,05	1,14
		%	2,7	10,9	14,0	23,5	48,4		
5	Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim	f	48	113	130	174	262	3,67	1,28
		%	6,5	15,4	17,7	23,6	35,6		
6	Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse, utanç duyarım.	f	133	72	131	144	247	3,41	1,49
		%	18,1	9,8	17,8	19,6	33,6		

Tablo 15'deki dağılım incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin en olumlu ifadenin “Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim” olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=4,17$). Araştırma kapsamında yer alan işgörenler “Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse, utanç duyarım” ($\bar{x}=3,41$) ifadesine ölçekte yer alan diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, işgörenlerin büyük bir çoğunluğu işletmelerinden bahsederken biz olarak ifade etmeyi tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra, işletmeleri ile ilgili medyada çıkan olumsuz haber ve eleştiriler ile kendilerini orta düzeyde ilişkilendirdikleri görülmektedir. İşgörenlerin işletme ile ilgili olumlu yöndeki gelişmeleri ile özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu gözlenirken, olumsuz unsurlarda özdeşleşme düzeyi orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerinde işletmenin olumlu imajı ve başarılarının diğer unsurlara göre daha etkili olduğu söylenebilir.

6.4. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN ÇALIŞTIKLARI OTELİN KONUMUNA (ŞEHİR, SAYFIYE VE TERMAL) GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin algılarının otellerin bulunduğu konuma (şehir, sayfiye ve termal) göre karşılaştırılması ile ilgili varyans analizleri Tablo 16 ile Tablo 19 arasında, örgütsel özdeşleşmeye düzeylerine ilişkin karşılaştırma ise Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 16. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Anlam Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İfadeler		Şehir	Sayfiye	Termal	F	p
Yaptığım iş benim için önemlidir.	\bar{x}	4,63	4,60	4,44	3,801	0,023*
	s.s.	0,66	0,81	1,01		
İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	\bar{x}	4,50	4,49	4,13	13,574	0,000***
	s.s.	0,74	0,87	1,07		
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	\bar{x}	4,54	4,53	4,25	9,568	0,000***
	s.s.	0,73	0,78	1,01		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 16'daki bulgulara göre, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu oluşturan her üç ifade de önemli bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Şehir, sayfiye ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, anlam boyutunda yaptıkları işin kendileri için önemli olduğu ifadesinde en olumlu algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Yapılan işin kendileri için önemli olması bakımından termal ($\bar{x}=4,44$) otellerde çalışanların algısının, sayfiye ($\bar{x}=4,63$) ve şehir ($\bar{x}=4,60$) otellerde çalışanlardan daha düşük olduğu saptanmıştır. “İşimle ilgili aktiviteler kişisel olarak benim için anlamlıdır” ifadesinde termal otel çalışanlarının, diğer otellerde (şehir ve sayfiye) çalışanlara göre daha olumsuz bir algı içerisinde oldukları gözlenmiştir. Yapılan işin kendileri için anlamlı olması açısından ise aynı şekilde termal otel işletmeleri çalışanların daha olumsuz bir algı içerisinde oldukları Tablo 16'da yer alan ortalamalardan açıkça görülmüştür. Her üç madde açısından değerlendirildiğinde, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutuna ilişkin daha olumsuz bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların şehir, sayfiye ve termal otellere göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlik ile ilgili algılarını belirleyen ifadelerin karşılaştırılması Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Yetkinlik Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İfadeler		Şehir	Sayfiye	Termal	F	p
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	\bar{x}	4,54	4,48	4,36	3,458	0,032*
	s.s.	0,66	0,79	0,95		
İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	\bar{x}	4,59	4,48	4,31	9,106	0,000***
	s.s.	0,59	0,76	1,02		
İşim için gerekli olan becerilere sahibim.	\bar{x}	4,12	4,04	4,09	0,425	0,654
	s.s.	0,83	1,02	0,97		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 17’de, katılımcıların, psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutuna ilişkin iki ifadesinde önemli farklılıklar saptanmıştır ($p < 0,05$). İşim için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim ifadesine ilişkin, termal ($\bar{x}=4,36$) otellerinde çalışan işgörenlerin şehir ($\bar{x}=4,54$) otellerinde çalışanlarına göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları belirlenmiştir. Yetkinlik boyutuyla ilgili diğerler ifadelerle ilgili olarak “İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim” ilişkin algılarının termal ($\bar{x}=4,30$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, şehir ($\bar{x}=4,59$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha düşüktür. Boyutun son ifadesi olan işim için gerekli olan becerilere sahibim de ise şehir ($\bar{x}=4,11$), sayfiye ($\bar{x}=4,03$) ve termal ($\bar{x}=4,09$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin algılarının birbirine yakın olduğu saptanmıştır.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan özerklik ile ilgili algılarını belirleyen ifadelerin otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılması ilişkin varyans analizi sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Özerklik Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İfadeler		Şehir	Sayfiye	Termal	F	p
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.	\bar{x}	3,72	3,87	3,54	4,502	0,011*
	s.s.	1,02	1,06	1,15		
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	\bar{x}	3,82	3,99	3,47	11,935	0,000***
	s.s.	1,07	1,07	1,12		
İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.	\bar{x}	3,53	3,76	3,12	15,359	0,000***
	s.s.	1,16	1,12	1,18		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 18’de, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin özerklik boyutuna ilişkin her ifade için algılarının anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir ($p < 0,05$). İşgörenlerin işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahip olduklarına yönelik termal ($\bar{x}=3,54$) otel işgörenlerinin algıları, diğer (sayfiye; $\bar{x}=3,87$ ve şehir; $\bar{x}=3,72$) otel işgörenlerinin algılarından daha

olumsuz olduğu belirlenmiştir. Özerklik boyutuyla ilgili diğer ifadelerle ilgili olarak; “İşin nasıl yürüteceğine kendisinin karar verebildiği ile ilgili olarak termal ($\bar{x}=3,47$) işgörenlerin algısının, sayfiye ($\bar{x}=3,99$) ve şehir ($\bar{x}=3,82$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Boyutun son ifadesi olan işlerini bağımsız olarak ve serbestçe yapabilmeleri konusunda önemli ölçüde fırsata sahip olduklarına ilişkin algıları incelendiğinde, diğer ifadelerde olduğu gibi termal otel işletmeleri işgörenlerinin olumsuz yönde algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Özerklik boyutuna ilişkin her üç ifadeye ilişkin algı genel olarak değerlendirildiğinde, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha olumsuz bir algı içerisinde oldukları ortalamalardan açıkça görülmüştür.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinde yer alan etki boyutuna ilişkin her bir ifadenin karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin “Etki Boyutu”na İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İfadeler		Şehir	Sayfiye	Termal	F	p
Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur	\bar{x}	3,42	3,72	2,99	20,507	0,000***
	s.s.	1,18	1,10	1,10		
Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır	\bar{x}	3,38	3,63	2,86	20,438	0,000***
	s.s.	1,28	1,22	1,21		
Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim.	\bar{x}	3,31	3,84	2,83	33,218	0,000***
	s.s.	1,28	1,17	1,11		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 19’da, psikolojik güçlendirmenin etki boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda her ifadeye ilişkin anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0,001$). Çalıştıkları departmanda olup bitenler konusunda etkilerinin çok olduğuna yönelik termal ($\bar{x}=2,99$) ve şehir ($\bar{x}=3,42$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerinin sayfiye ($\bar{x}=3,72$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin algılarına göre daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları

departmanda olup bitenler üzerinde kontrollerinin olduğuna yönelik termal ($\bar{x}=2,86$) ve şehir ($\bar{x}=3,38$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, sayfiye ($\bar{x}=3,63$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin algılarına göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Boyutun son ifadesi olan “Çalıştığım departmanda olup biten her şeye, önemli ölçüde etkiye-tesire sahibim” ilişkin şehir ($\bar{x}=3,31$) ve termal ($\bar{x}=2,83$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, sayfiye ($\bar{x}=3,84$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha olumsuz algıya sahip olduğu yapılan analiz sonucunda saptanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etki boyutuna ilişkin algılarının düşük olduğu belirlenmiştir.

Örneklem grubunda yer alan şehir, sayfiye ve termal otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ölçekteki her bir ifade (madde) bakımından karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Ölçekteki Her Bir İfadenin Karşılaştırılması

İfadeler		Şehir	Sayfiye	Termal	F	p
Birisini benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim	\bar{x}	3,56	3,83	3,35	6,513	0,002*
	s.s.	1,30	1,27	1,32		
Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliyimdir.	\bar{x}	4,30	4,03	3,50	35,318	0,000***
	s.s.	0,88	1,18	1,38		
Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	\bar{x}	4,36	4,35	3,77	27,843	0,000***
	s.s.	0,89	0,88	1,13		
Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	\bar{x}	3,96	4,33	3,97	6,457	0,002*
	s.s.	1,19	0,94	1,18		
Birisini çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim.	\bar{x}	3,64	4,06	3,45	10,974	0,000***
	s.s.	1,28	1,16	1,31		
Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse, utanç duyarım.	\bar{x}	3,65	3,76	2,82	28,348	0,000***
	s.s.	1,35	1,47	1,54		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 20’de örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda her ifadeye ilişkin anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir ($p < 0,001$). Ölçek genel olarak otellerin bulunduğu konuma göre değerlendirildiğinde; şehir ($\bar{x} = 4,36$) ve sayfiye ($\bar{x} = 4,35$) otel işletmeleri açısından en olumlu örgütsel özdeşleşme ifadesinin çalıştıkları işletme ile ilgili konuşurken onlar yerine biz derim olduğu, termal ($\bar{x} = 3,97$) otel işletmeleri açısından ise çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarım ifadesinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin en olumsuz görüşlerin sayfiye ($\bar{x} = 3,76$) ve termal ($\bar{x} = 2,82$) oteller açısından, medyada çalıştıkları işletmeyi eleştiren bir haberden dolayı utanç duydukları ifadesi olduğu saptanmış olup, şehir ($\bar{x} = 3,56$) otellerinde ise en olumsuz görüşün çalıştıkları işletmeyi eleştirildiğinde bunu kişisel bir hakaret gibi hissettiklerine yönelik olan ifade olduğu tespit edilmiştir. Her ifadenin otellerin konumuna göre değerlendirildiğinde ise; çalıştıkları işletme eleştirildiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak hissetme düzeyleri, termal otellerde çalışan işgörenlerin ($\bar{x} = 3,35$), şehir ve sayfiye otellerde çalışan işgörelere oranla daha düşük olduğu gözlenmiştir. İşgörenlerin başkalarının çalıştıkları işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgili olma düzeyleri incelendiğinde, termal otel işletmelerinde çalışanların diğer (sayfiye ve şehir) otel işletmelerinde çalışanlara göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmeyi benimseyerek biz diye ifade etme düzeyine açısından ele alındığında da, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin düzeyinden daha düşük olduğu görülmektedir. Şehir ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin İşletmenin başarılarını kendi başarılarıyla ilişkilendirme düzeyleri, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre daha olumsuz olduğu saptanmıştır. Sayfiye otel işletmesinde çalışan işgörenler işletmelerine yönelik övgüleri kişisel bir iltifat olarak hissetme düzeyleri şehir ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Termal otel işletmelerinde çalışan işgörenler otelleri ile ilgili çıkan olumsuz haberlerden dolayı daha az utanç duydukları belirlenmiştir. Genel olarak örgütsel özdeşleşmeye yönelik olan bütün ifadeler incelendiğinde, termal otel işletmesinde çalışan işgörenlerin sayfiye ve şehir otellerinde çalışan işgörelere göre daha düşük özdeşleşme düzeyine sahip olduğu varyans analizi sonucunda tespit edilmiştir. Örgütleriyle özdeşleşme düzeyi

bakımından, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğerlerine (şehir ve sayfiye) göre daha olumsuz olduğu açıkça görülmektedir.

Şehir, sayfiye ve termal otel işgörenlerinin genel olarak psikolojik güçlendirmenin boyutlarına ilişkin algılarının karşılaştırmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 21’de aktarılmıştır.

Tablo 21. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Psikolojik Güçlendirmenin Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırması

Boyutlar		Otel Türü				F	p
		Şehir	Sayfiye	Termal	Genel		
Anlam	\bar{X}	4,56	4,54	4,27	4,47	10,393	0,000***
	s.s.	0,65	0,75	0,93	0,78		
Yetkinlik	\bar{X}	4,42	4,33	4,25	4,35	3,613	0,027*
	s.s.	0,57	0,75	0,88	0,72		
Özerklik	\bar{X}	3,68	3,87	3,38	3,63	13,277	0,000***
	s.s.	0,95	0,96	1,00	0,98		
Etki	\bar{X}	3,37	3,73	2,89	3,30	27,443	0,000***
	s.s.	1,19	1,08	1,04	1,16		
Genel Psikolojik Güçlendirme	\bar{X}	4,02	4,12	3,70	3,95	22,359	0,000***
	s.s.	0,69	0,71	0,66	0,70		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 21’e göre, psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarına göre şehir, sayfiye ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin algılamalarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,001$). Bu sonuçlara göre, sayfiye ($\bar{x}=4,12$) ve şehir ($\bar{x}=4,02$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları termal otel işletmeleri işgörenlerinden ($\bar{x}=3,70$) daha olumlu olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,001$). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Şehir ($\bar{x}=4,56$) ve sayfiye ($\bar{x}=4,54$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin anlam boyutuna ilişkin algılarının termal ($\bar{x}=4,27$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden olumlu ve

$p < 0,001$ göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Şehir ($\bar{x}=3,87$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin özerklik boyutuna ilişkin algılarının sayfiye ($\bar{x}=3,68$) ve termal ($\bar{x}=3,38$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden ($p=0,000 < 0,001$) ve sayfiye ($\bar{x}=3,73$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etki boyutuna ilişkin algılarının ise şehir ($\bar{x}=3,37$) ve termal ($\bar{x}=2,89$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha olumlu algılara sahip oldukları belirlenmiştir ($p=0,000 < 0,001$).

Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları otel işletmelerinin konumuna göre değerlendirildiğinde ise termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha olumsuz algıya sahip oldukları ve özellikle en olumsuz algının etki boyutuna ilişkin algıda görüldüğü belirlenmiştir.

Genel olarak işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin konumuna göre değerlendirildiğinden en olumlu psikolojik güçlendirmede algılarının sayfiye ($\bar{x}=4,12$) otel işletmelerinde çalışan işgörene ait olduğu belirlenmiştir. Anlam ($\bar{x}=4,55$) ve yetkinlik ($\bar{x}=4,41$), boyutlarında şehir otellerinde çalışan işgörenlerin, özerklik ($\bar{x}=3,87$) ve etki ($\bar{x}=3,73$) boyutlarında ise sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgören daha olumlu algıya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin genel olarak şehir, sayfiye ve termal otel işletmeleri açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçlarına Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 22. Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Karşılaştırması

Otel Türü	\bar{x}	s.s.	F	p
Şehir	3,91	0,77	28,101	0,000***
Sayfiye	4,05	0,80		
Termal	3,48	0,91		
GENEL	3,81	0,85		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 22’deki bulgulara göre şehir, sayfiye ve termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p < 0,001$). Gruplara ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde,

sayfiye ($\bar{x}=4,05$) ve şehir ($\bar{x}=3,91$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin termal otel işletmeleri işgörenlerinden ($\bar{x}=3,48$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda genel olarak beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyin üzerinde ve olumlu olduğu saptanmıştır ($\bar{x}=3,81$). Otelin bulunduğu konuma göre, işgörenlerin özdeşleşme düzeyleri karşılaştırıldığında diğer otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha olumsuz özdeşleşme düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

6.5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan cinsiyet ve medeni durum için t-testi ve ikiden fazla değişkeni olan bireysel özelliklerde varyans (one-way anova) analizi testi uygulanmıştır. Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları Tablo 23'te verilmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	\bar{x}	s.s.	t	p
Psikolojik Güçlendirme	Kadın	4,00	0,73	1,527	0,127
	Erkek	3,92	0,69		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	3,94	0,80	3,118	0,002*
	Erkek	3,73	0,88		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 23'deki sonuçlar incelendiğinde, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarında, cinsiyetlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde

herhangi bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=0,127>0,05$). Katılımcıların örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin ise cinsiyete göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Cinsiyetin güçlendirme algısı üzerinde etkisi görülmezken, kadınların erkeklere oranla çalıştıkları işletme ile daha fazla düzeyde özdeşleştikleri söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin medeni durum açısından karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları Tablo 24’te verilmektedir.

Tablo 24. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Medeni Durum	\bar{x}	s.s.	t	p
Psikolojik Güçlendirme	Evli	3,95	0,67	0,36	0,972
	Bekar	3,94	0,75		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	3,78	0,86	1,144	0,253
	Bekar	3,85	0,85		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 24’teki bulgulara göre, katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile medeni durumlarının karşılaştırılması sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile medeni durumlarının karşılaştırılması sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yaş grupları açısından karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 25’te verilmektedir.

Tablo 25. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	Psikolojik Güçlendirme			Örgütsel Özdeşleşme		
	\bar{X}	s.s.	F \ p	\bar{X}	s.s.	F \ p
18-22	3,73	0,71	5,741 0,000***	3,88	0,78	0,490 0,784
23-27	3,89	0,62		3,84	0,86	
28-32	3,93	0,70		3,82	0,81	
33-37	4,05	0,67		3,71	0,91	
38-42	3,78	0,81		3,81	0,88	
43 ve üzeri	4,23	0,75		3,81	0,89	

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 25'te işgörenlerin yaş değişkenine göre psikolojik güçlendirme ile ilgili algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($F=5,741$; $p<0,001$). İşgörenlerin kendilerini psikolojik olarak en fazla düzeyde güçlendirilmiş hissettikleri yaş grubu aralığı 43 ve üzeri yaş ($\bar{x}=4,23$) grubu oluşturmaktadır. Psikolojik güçlendirme bakımından en olumsuz hissetmekte olan yaş grubu ise, 18-22 yaş grubudur ($\bar{x}=3,73$). İşgörenlerin yaşı arttıkça psikolojik güçlendirme algılamalarında genel olarak bir arttığı belirlenmiştir. Fakat 38-42 yaş grubu işgörenlerine ait psikolojik güçlendirme aritmetik ortalamalarının 28-32 yaş ve 33-37 yaş gruplarından grubundan daha olumsuz olduğu çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme algısının 33-37 yaş grubuna kadar sürekli artış gösterdiği saptanmış olup, 38-43 yaş arasında yer alan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarındaki düşüşün sebebi; uzun zamandır aynı işletmede çalışmaları ve işletmenin sunduğu kariyer imkanları ile ilgili olabileceği düşünülebilir.

Örgütsel özdeşleşme düzeyleri açısından yaş değişkeni incelendiğinde, 18-22 yaş arasında olan işgörenlerin diğer yaş gruplarında yer alan işgörelere göre daha olumlu algı içerisinde olduğu belirlenmiştir. Genel olarak işgörenlerin yaşları arttıkça örgütle özdeşleşme düzeylerinin azaldığı tespit edilmiş olsa da gruplar arası anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin eğitim seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 26’da verilmektedir.

Tablo 26’da işgörenlerin eğitim seviyelerine göre psikolojik güçlendirme algılarına yönelik varyans analizi sonucunda $p=0.000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan işgörenin ($\bar{x}=4,13$) psikolojik güçlendirmeyi algılamasının diğer eğitim seviyesinde yer alan işgörenlerden yüksek olduğu ve en olumsuz hissetmekte olan işgörenlerin ilköğretim seviyesinde ($\bar{x}=3,77$) eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. İşgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça psikolojik olarak güçlendirmeyi hissetme düzeyleri artmaktadır. Genel olarak eğitim seviyesiyle doğru orantılı olarak artmakta olan psikolojik güçlendirme lisansüstü eğitim seviyesine ($\bar{x}=4,08$) sahip olan işgörenlerde farklılık göstererek lisans düzeyinde eğitime sahip olan işgörelere göre daha düşüktür.

Tablo 26. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirmeye ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Seviyesi	Psikolojik Güçlendirme			Örgütsel Özdeşleşme		
	\bar{x}	s.s.	F \ p	\bar{x}	s.s.	F \ p
İlköğretim	3,77	1,03	5,125 0,000***	3,87	1,03	1,570 0,180
Lise	3,88	0,64		3,76	0,87	
Önlisans	3,88	0,67		3,74	0,85	
Lisans	4,13	0,70		3,91	0,82	
Lisansüstü	4,08	0,71		4,03	0,54	

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin bilgi ve donanım açısından kendilerini daha yeterli hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla, kendine güvenen, sorumluluk ve inisiyatif kullanabilen işgörenlerin güçlendirme algıları da olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma sonucunda eğitim seviyesi düştükçe işgörenlerin güçlendirme algılarının da düştüğü belirlenmiş olup, bu işgörenlerin kendilerini işleri

için yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlere yönelik olarak işletme tarafından hizmet içi eğitim verilmesi, işgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin oluşması ve işleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazanmaları sağlanmalıdır.

Tablo 26’da işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonucunda ise $p=0,180$ olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin örgüt ile özdeşleşme düzeylerinde eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 27’de verilmektedir.

Tablo 27. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirmeye ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Departmanlar	Psikolojik Güçlendirme			Örgütsel Özdeşleşme		
	\bar{x}	s.s.	F \ p	\bar{x}	s.s.	F \ p
Önbüro	4,00	0,64	1,418 0,215	3,78	0,75	3,997 0,001***
Yiyecek-İçecek	3,97	0,72		3,97	0,83	
Kat Hizmetleri	3,89	0,74		3,95	0,85	
İnsan Kaynakları	3,73	1,02		3,56	1,08	
Satış Pazarlama	3,85	0,60		3,97	0,72	
Diğer (Muhasebe, Teknik Servis vb.)	3,98	0,68		3,67	0,91	

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 27’de katılımcıların psikolojik güçlendirmeye ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı göstermektedir ($p<0,05$). İşgörenlerin departmanlarına göre psikolojik güçlendirme algılamaları incelendiğinde ise tüm grupların ortalaması 4’e yakın olmakla birlikte, önbüro ($\bar{x}=4,00$), diğer ($\bar{x}=3,98$) ve yiyecek içecek ($\bar{x}=3,97$) departmanlarında çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılamaları diğer departmanlarda çalışmakta olan işgörenlere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Tablo 27’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile Satış Pazarlama, Kat Hizmetleri ve Yiyecek-İçecek departmanlarında çalışmakta olan işgörenler örgütle daha fazla düzeyde özdeşleşirken, diğer departmanlarda (insan kaynakları ve diğer) çalışanlar daha az düzeyde işletme ile özdeşleşme göstermektedirler.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Sektörde Çalışma Süresi	Psikolojik Güçlendirme			Örgütsel Özdeşleşme		
	\bar{x}	s.s.	F \ p	\bar{x}	s.s.	F \ p
1 yıldan az	3,74	0,71	7,439 0,000***	3,63	0,94	1,352 0,249
2-4 yıl arası	3,86	0,63		3,88	0,80	
5-7 yıl arası	3,84	0,65		3,79	0,75	
8-10 yıl arası	4,00	0,69		3,89	0,91	
11 ve üzeri yıl arası	4,13	0,76		3,79	0,91	

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 28’e göre, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarına ilişkin varyans analizi sonucunda $p=0.000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin 8-10 yıla kadar turizm sektöründe çalışma süreleri psikolojik güçlendirme düzeyleri artış gösterirken, 11 ve üzeri yıl arası bu sektörde çalışan işgörenlerdeki güçlendirme algı düzeyinde düşüş belirlenmiştir.

İşgörenlerin sektörde çalışma süreleri arttıkça sahip oldukları bilgi ve deneyim de doğru orantılı olarak artmaktadır. Dolayısıyla, işgörenler karşılaştıkları problemler karşısında, bilgi ve deneyimlerinde yararlanarak daha az süredir sektörde çalışmakta olan işgörelere oranla sorumluluk alarak, kendi kararlarını uygulayabilmelerinden kaynakladığı düşünülebilir.

Ayrıca Tablo 28'e göre, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin varyans analizi sonucunda $p=0,249$ olarak bulunmuştur. Varyans analizi sonucunda işgörenlerin sektörde çalışma süreleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin işletmede çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 29'da verilmektedir.

Tablo 29. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin İşletme Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

İşletmede Çalışma Süresi	Psikolojik Güçlendirme			Örgütsel Özdeşleşme		
	\bar{x}	s.s.	F \ p	\bar{x}	s.s.	F \ p
1 yıldan az	3,91	0,65	1,530 0,192	3,88	0,83	2,954 0,019***
2-4 yıl arası	4,00	0,69		3,87	0,81	
5-7 yıl arası	4,01	0,82		3,86	0,80	
8-10 yıl arası	3,76	0,72		3,75	0,91	
11 ve üzeri yıl arası	3,92	0,69		3,61	0,96	

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

İşgörenlerin çalıştıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre psikolojik güçlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,192$). Genel olarak işletmede çalışma sürelerine göre psikolojik güçlendirme algılarına ait aritmetik ortalaması 4'e yakın olduğu ve 5-7 yıla kadar işletmede çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının artış gösterdiği belirlenmiştir. Tablo 28'de ayrıca, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$, $p=0,019$). Sektörde çalışma süreleri örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkili olmazken, işletmede çalışma süresi arttıkça örgütsel özdeşleşme sürelerinin azaldığı görülmektedir.

Bunun temel nedeni olarak, işgörenlerin örgütü daha iyi tanıma, örgütsel hedef, değer ve normları daha iyi benimseme gibi tutum ve davranışları geliştirdiği

ve birey-örgüt uyumlaşmasının da artacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan bu çalışma sonucunda ise anlamlı bir ilişki gözlenmemekle birlikte özdeşleşme seviyelerinin artan yıllarla ters orantılı olarak azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin işgörenlerine yeteri kadar ilgi göstermediği, örgüt dışından gelen övgüleri işgörenleri ile paylaşmamasından kaynaklanabilmektedir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 30’da verilmektedir.

Tablo 30’a göre, 1801 ve/veya üzeri TL gelir elde eden işgörenlerin psikolojik güçlendirmeyi 1401-1800 TL gelir elde eden katılımcılara göre daha fazla algılamaktadırlar ($\bar{x}=4,40$). İşgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları karşılaştırıldığında ise en düşük etkiye sahip olan en düşük gelir grubunu oluşturan 600 TL veya daha az oluşturmaktadır. İşgörenlerin elde ettikleri gelirleri arttıkça, psikolojik güçlendirme algıları da olumlu yönde etkilenmektedir. Örgütsel özdeşleşme açısından ise 1801 ve/veya üzeri TL gelir grubunda yer alan işgörenlerin, 1401-1800 TL gelir elde eden işgörelere göre özdeşleşme düzeyleri daha fazla olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=4,09$). Aynı etki gelir ile psikolojik güçlendirme arasında da belirlenmiş olup, işgörenlerin gelirleri arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 30. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Gelir Düzeyi	Psikolojik Güçlendirme			Örgütsel Özdeşleşme		
	\bar{x}	s.s.	F \ p	\bar{x}	s.s.	F \ p
600 TL veya daha az	3,49	0,70	21,413 0,000***	3,53	1,03	5,337 0,000***
601-1000 TL arası	3,89	0,74		3,77	0,93	
1001 ve 1400 TL	3,96	0,56		3,83	0,85	
1401-1800 TL	4,11	0,62		3,98	0,81	
1801 ve/veya üzeri TL	4,40	0,72		4,09	0,70	

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Güçlendirilmiş ve özdeşleşmiş hisseden işgörenlerin işletmelerinde var olmasını planlayan yöneticilerin, adil olarak ücret politikalarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

6.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırma katılımcılarının güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisi ilişkinin yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayılar, “ 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf; 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta; 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek düzeyde ilişki olduğu” (Keleş vd., 2011: 603) kabul edilerek aşağıdaki tablolar değerlendirilmiştir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analiz sonucu Tablo 31’de verilmektedir.

Tablo 31. Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşmeye İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek		Örgütsel Özdeşleşme
Psikolojik Güçlendirme	r	0,525
	p	0,000***
	n	733

*** $p < 0,001$ r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı,

Tablo 31 incelendiğinde, model hem 0,01 hem de 0,05 için anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,525$). İşgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarındaki artış örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki artışı da etkileyeceği söylenebilir.

İşletme tarafından işgörenlerin örgütle özdeşleşmeleri amaçlanıyorsa, yönetimin güçlendirme uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Ancak uygulanan güçlendirme uygulamaları özdeşleşme için yeterli olmadığı, bu güçlendirme uygulamalarının işgören tarafından ne düzeyde algılandığı ile paralel olarak sağlanabilmektedir. Özellikle psikolojik güçlendirme algısının, yaş, eğitim, sektörde çalışma süresi ve gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği göz önüne alınarak, işletme tarafından ücret politikalarının ve terfi olanaklarının adil olarak belirlenmesi, hizmet içi eğitimlerle desteklenerek güçlendirme algılarının iyileştirilmesi sağlanabilir. Bu iki kavramın ilişkili olduğunu ortaya koyan korelasyon analizi doğrultusunda, güçlendirme algıları iyileştirilen işgörenlerin özdeşleşme düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile olan ilişkisi, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi incelenmiştir. Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,525$). Psikolojik güçlendirme ile alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, psikolojik güçlendirme ile özerklik ($p=0,804$) ve etki ($p=0,751$) boyutları arasında orta düzeyin üstünde ilişki bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ($p=0,412$) ve etki ($p=0,415$) arasında orta düzeyde ilişki görülmektedir. Anlam ile yetkinlik boyutları arasında ($p=0,613$) ve özerklik ile etki boyutları arasında ($p=0,653$) orta düzeyde ilişki hesaplanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelendiğinde; anlam ve etki boyutlarıyla orta düzeyde ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin diğer alt boyutları (yetkinlik ve özerklik) ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisine yönelik korelasyon kat sayıları incelendiğinde, zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ile alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak korelasyon katsayıları incelendiğinde, anlam ve yetkinlik boyutlarıyla orta düzeyde bir ilişki olup, özerklik ve etki boyutları ile kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32. Psikolojik Güçlendirme Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Psikolojik Güçlendirme	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki	Örgütsel Özdeşleşme
Psikolojik Güçlendirme	r	1					
	p	-					
Anlam	r	0,611	1				
	p	0,000***	.				
Yetkinlik	r	0,659	0,631	1			
	p	0,000***	0,000***	.			
Özerklik	r	0,804	0,281	0,376	1		
	p	0,000***	0,000***	0,000***	.		
Etki	r	0,751	0,159	0,213	0,653	1	
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	.	
Örgütsel Özdeşleşme	r	0,525	0,412	0,351	0,391	0,415	1
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	.

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Bu doğrultuda, işgörenlerin güçlendirme algılarını arttırmak isteyen işletmelerin işgörenlerin kendileri ile ilgili konularda özgürce hareket edebilmeleri ve herhangi bir durum karşısında çalıştıkları departmanda ya da işlerinde gerekli gördükleri değişiklikleri uygulayabilme olanakları ile algıları doğru orantılı bir ilişki göstermektedir. Bunun yanında, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile işlerini anlamlı bulmaları ve gerekli gördükleri durumlarda işlerinin yapılış şekli ya da departmanları ile ilgili değişiklik yapabilmeleri ile ilişkilidir.

Otelin konumuna göre, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analiz sonuçları Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşmeyle Şehir, Sayfiye ve Termal Otel İşletmelerindeki İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Psikolojik Güçlendirme	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki	Örgütsel Özdeşleşme
Psikolojik Güçlendirme	Şehir	1					
	Termal	1					
	Sayfiye	1					
Anlam	Şehir	0,487***	1				
	Termal	0,669***	1				
	Sayfiye	0,729***	1				
Yetkinlik	Şehir	0,611***	0,479***	1			
	Termal	0,690***	0,749***	1			
	Sayfiye	0,764***	0,597***	1			
Özerklik	Şehir	0,777***	0,207***	0,378***	1		
	Termal	0,771***	0,199*	0,262***	1		
	Sayfiye	0,875***	0,485***	0,580***	1		
Etki	Şehir	0,783***	0,149	0,330***	0,660	1	
	Termal	0,599***	0,033*	0,024	0,585***	1	
	Sayfiye	0,805***	0,365***	0,375***	0,670***	1	
Örgütsel Özdeşleşme	Şehir	0,479***	0,319***	0,278***	0,394***	0,423***	1
	Termal	0,486***	0,459***	0,400***	0,262***	0,225***	1
	Sayfiye	0,540***	0,383***	0,363***	0,459***	0,492***	1

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 33'te otel işletmelerinin konumuna göre psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmektedir. Uygulanan korelasyon testi sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki sırasıyla sayfiye ($p=0,540$), termal ($p=0,486$) ve şehir ($p=0,479$) otel işletmeleri ile orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinin konuma göre, psikolojik güçlendirme ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek sayfiye

($p=0,875$) ve termal ($p=0,771$) otellerinde özerklik boyutunda ve şehir ($p=0,783$) otellerinde ise etki boyutunda yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Otel işletmelerinin konumuna göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelendiğinde ise termal otel işletmelerinde anlam ($p=0,459$) ve yetkinlik ($p=0,400$) boyutlarında, sayfiye otel işletmelerinde ise özerklik ($p=0,459$) ve etki ($p=0,492$) boyutlarında en yüksek düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Tablo 33'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre genel olarak örgütsel özdeşleşme ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi şehir, sayfiye ve termal otelin konumu açısından tüm korelasyon katsayılarının orta kuvvette pozitif bir ilişkiyi gösterdiği belirlenmiştir ($0,40 < r < 0,60$). Korelasyon kat sayıları incelendiğinde, şehir otellerindeki korelasyon kat sayısının ($r=0,479$), termal ve sayfiye otellerindeki korelasyon kat sayılarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon kat sayıları incelendiğinde; anlam ve yetkinlik boyutunun söz konusu ilişkinin şehir otellerinde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile özerklik ve etki boyutlarının ilişkisinin ise termal otel işletmelerinde daha düşük olduğu saptanmıştır.

6.7. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNE İLİŞKİN BASİT VE ÇOKLU DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi ilişkin bulgular Tablo 34 ve Tablo 35'te yer verilmiştir.

Tablo 34. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(β_j)	t	p	F	p
Sabit	1,285	0,154	8,349	0,000***	277,556	0,000***
Psikolojik Güçlendirme	0,640	0,038	16,660	0,000***		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 34’teki psikolojik güçlendirmenin genel olarak örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlara yer verilmiş olup, Tablo 32’deki bulgular incelendiğinde uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=277,556$; $p<0,001$). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Özdeşleşme} = 1,285 + 0,640 \times \text{Psikolojik Güçlendirme}$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, psikolojik güçlendirmede gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,640’lık bir artış yaratacağı regresyon modelinden saptanmıştır.

Bu doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini olan, “*Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 35. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(β_j)	t	P	F	p
Sabit	1,033	0,180	5,725	0,000***	78,097	0,000***
Anlam	0,325	0,044	7,407	0,000***		
Yetkinlik	0,073	0,049	1,484	0,138		
Özerklik	0,084	0,038	2,213	0,027*		
Etki	0,213	0,030	7,010	0,000***		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Tablo 35’teki regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine göre regresyon katsayıları incelendiğinde anlam, özerklik ve etki boyutlarının özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi varken, yetkinlik boyutunun ise regresyon modelindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Tablo 31’deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yetkinlik

boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bulunmuş ancak diğer boyutlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel modelde, psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlik boyutunun modelde anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, psikolojik güçlendirmenin her bir boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik matematiksel model şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Özdeşleşme} = 1,033 + 0,325 \times \text{Anlam} + 0,084 \times \text{Özerklik} + 0,213 \times \text{Etki}$$

Yukarıdaki modele göre, p değerleri incelendiğinde model üzerinde en çok etkisi bulunan boyutların anlam ve etki boyutları olduğu ortaya çıkmıştır. Özerklik boyutu ise modelde anlamlı bir etkiye sahip olmasına rağmen, anlam ve etki boyutundan çok daha düşük bir etkiye sahiptir. Anlam ve etki boyutunun örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinin diğer boyutlara (yetkinlik ve özerklik) göre daha yüksek olduğu korelasyon kat sayılarıyla da belirlenmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, geliştirilen araştırma hipotezleri ve soruları doğrultusunda, uygulanan analizler ve bulgulara göre, psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda, psikolojik güçlendirmenin işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda alt hipotezler;

Örgütsel özdeşleşme üzerinde anlam boyutunun $\beta_j=0,325$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup, *“Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan anlam boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* ifade eden Hipotez_a kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme üzerinde yetkinlik boyutunun $\beta_j=0,073$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş olup, *“Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan yetkinlik boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* ifade eden Hipotez_b red edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme üzerinde özerklik boyutunun $\beta_j=0,084$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup, “Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ifade eden *Hipotez_c* kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme üzerinde etki boyutunun $\beta_j=0,213$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup, “Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algısını oluşturan etki boyutunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ifade eden *Hipotez_d* kabul edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan işgörenlere daha çok ihtiyaç duymaktadırlar (Bolat vd., 2009: 230). İşletmeler, işgörenlerin güçlendirilmiş davranışlar sergilemeleri ve örgütleriyle özdeşleşmelerini bekliyorlar ise, öncelikle bu tutum ve davranışların oluşmasını sağlayacak olumlu davranış ve uygulamalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Araştırmada işgörenler tarafından en olumlu psikolojik güçlendirme ifadesinin “Yaptığım iş benim için önemlidir” olduğu belirlenmiş olup, genel olarak psikolojik güçlendirme boyutları değerlendirildiğinde anlam boyutuna ilişkin ifadelerin diğer boyutlarda yer alan ifadelere göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre Pelit (2008) ve Pelit ve Öztürk (2011)’in yapmış oldukları çalışmalarda da bu araştırmada elde edilen bulgularla paralel sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürde psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile ilgili diğer çalışmaların sonuçları (Çekmecioğlu ve Eren, 2007; Arslantaş, 2008; Polat vd., 2010) ile araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir.

Analiz sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda işgörenlerin olumlu psikolojik güçlendirme algısına ve boyutlar açısından ise anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına ilişkin sırasıyla olumlu algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışmanın psikolojik güçlendirmeye ilişkin genel algıları yönelik farklı sonuçlara ulaşan çalışmalarda (Arslantaş, 2007a; Arslantaş ve Dursun, 2008; Akın, 2010; Tutar ve Altınöz, 2009; Bolat vd., 2009; Meydan vd., 2010) bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında paralellik gösteren çalışmaların (Arslantaş, 2007a; Altındiş ve Özutku, 2010; Bolat vd., 2009; Meydan

vd., 2010; Pelit ve Öztürk, 2011) yanı sıra farklı sonuçlara ulaşan çalışmalarda (Tutar ve Altınöz, 2009; Tolay ve Sürgeyil, 2012) bulunmaktadır.

Genel olarak işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin konumuna göre değerlendirildiğinden en olumlu psikolojik güçlendirmede algılarının sayfiye ($\bar{x}=4,12$) otel işletmelerinde çalışan işgörelere ait olduğu belirlenmiştir. Anlam ($\bar{x}=4,55$) ve yetkinlik ($\bar{x}=4,41$), boyutlarında şehir otellerinde çalışan işgörenlerin özerklik ($\bar{x}=3,87$) ve etki ($\bar{x}=3,73$) boyutlarında ise sayfiye otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin olumlu algı düzeyine sahiptir. Literatürde şehir ve sayfiye oteller açısından işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algıları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise farklı olarak şehir otellerinde çalışmakta olan işgörenlerin sayfiye otellerde çalışan işgörelere göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pelit, 2008; Pelit ve Öztürk, 2011).

Araştırmada işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının otelin konumuna, yaş grupları, eğitim düzeyleri, sektörde çalışma süreleri ve gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiş olup, cinsiyet, medeni durum, çalışılan departmanlar ve işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ile bazı bireysel özellikler arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır;

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarında, cinsiyetlerine göre herhangi bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme algılarının cinsiyet göre karşılaştırılması ile ilgili literatürde bazı araştırmaların çalışmayla paralel sonuçlara ulaştıkları (Aslan ve Batman, 2010; Altındış ve Özutku, 2010; Durmaz, 2011) belirlenmiş olup, bazı çalışmalarda ise (Koberg vd., 1999) psikolojik güçlendirme algıları ile cinsiyet arasından anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile medeni durumlarının karşılaştırılması sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Literatürde psikolojik güçlendirme ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar (Keleş vd., 2011) araştırmanın sonucundan farklı olarak evli işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin yaşı arttıkça psikolojik güçlendirme algılamalarında genel olarak bir arttığı belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme algısının 33-37 yaş grubuna kadar sürekli artış gösterdiği saptanmış olup, 38-43 yaş arasında yer alan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarındaki düşüşün sebebi; uzun zamandır aynı işletmede çalışmaları ve işletmenin sunduğu kariyer imkanları ile ilgili olabileceği düşünülebilir. Literatürde yer alan benzer bazı çalışmalarda (Pelit, 2008) 43 ve üzeri yaş grubunun psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olduğu ve yaşın ilerledikçe güçlendirme algısının da arttığı belirlenmiştir. Araştırmaya paralel olarak yaş grupları ilerledikçe algının artmasına rağmen bir yaş grubunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme algısının yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan çalışmaların (Arslantaş vd., 2007; Keleş vd., 2011) yanı sıra, literatürde yaş grupları ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya koyan çalışmalar (Çavuş, 2008; Altındiş ve Özutku, 2010; Durmaz, 2011) da bulunmaktadır.

Lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan işgörenin psikolojik güçlendirme algısının diğer eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerden yüksek olduğu ve en olumsuz hissetmekte olan işgörenlerin ilköğretim seviyesinde eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. İşgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça psikolojik olarak güçlendirme algıları artmaktadır. Genel olarak eğitim seviyesiyle doğru orantılı olarak artmakta olan psikolojik güçlendirme lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerde farklılık göstererek lisans düzeyinde eğitime sahip olan işgörenlere göre daha düşüktür. Pelit (2008) çalışmasında genel olarak eğitim ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki araştırmayla paralellik gösterirken, Aslan ve Batman, (2010) ve (Durmaz) 2011 tarafından yapılan çalışmalarda ise işgörenlerin eğitim düzeyi ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin bilgi ve donanım açısından kendilerini daha yeterli hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla, kendine güvenen, sorumluluk ve inisiyatif kullanabilen işgörenlerin güçlendirme algıları da olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma sonucunda eğitim seviyesi düştükçe işgörenlerin güçlendirme algılarının da düştüğü belirlenmiş olup, bu işgörenlerin kendilerini işleri için yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlere yönelik olarak işletme tarafından hizmet içi eğitim verilmesi,

işgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin oluşması ve işleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazanmaları sağlanmalıdır.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Ayrıca Pelit (2008)'in otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

İşgörenlerin 8-10 yıla kadar turizm sektöründe çalışma süreleri psikolojik güçlendirme düzeyleri artış gösterirken, 11 ve üzeri yıl arası bu sektörde çalışan işgörenlerdeki güçlendirme algı düzeyinde düşüş belirlenmiştir. Keleş vd. (2011) güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi beş yıldızlı otel işletmelerinde araştıran çalışmalarında, psikolojik güçlendirme ile sektörde çalışma süreleri 11 yıl ve daha fazla olanların daha az süredir çalışanlara göre algılarının daha yüksek olduğu belirlemişlerdir. İşgörenlerin sektörde çalışma süreleri arttıkça sahip oldukları bilgi ve deneyim de doğru orantılı olarak artmaktadır. Dolayısıyla, işgörenler karşılaştıkları problemler karşısında, bilgi ve deneyimlerinde yararlanarak daha az süredir sektörde çalışmakta olan işgörene oranla sorumluluk olarak, kendi kararlarını uygulayabilmelerinde kaynakladığı düşünülebilir.

İşgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre psikolojik güçlendirme ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirlenmiş olup, elde ettikleri gelirleri artığında psikolojik güçlendirme algıları da olumlu yönde etkilenmektedir.

İşgörenlerin çalıştıkları otel işletmelerinin bulunduğu konum göre (şehir, sayfiye ve termal) psikolojik güçlendirme algıları karşılaştırıldığında, en yüksek psikolojik güçlendirme algısına sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sahip olduğu saptanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde ise işgörenlerin en yüksek güçlendirme algısının anlam boyutunda olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, genel olarak otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olduğu ve alt boyutlar içinde ise en yüksek algının anlam boyutunda olduğu belirlenmiştir. Anlam, özerklik ve etki boyutunu oluşturan her üç ifade otelin bulunduğu konum açısından

değerlendirildiğinde ise, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha olumsuz bir algı içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyin üzerinde ve olumlu olduğu saptanmıştır ($\bar{x}=3,81$). Literatürde yer alan çalışmaların sonuçları ile paralellik gösteren çalışmaların (Turunç ve Çelik, 2010c; Meydan vd., 2010; Turunç, 2011; Polat vd., 2011;) yanı sıra, farklı sonuçlara ulaşan çalışmalarda (İşcan, 2006; Özdemir, 2010; Turunç ve Çelik, 2010a; Turunç ve Çelik, 2010b; Erkuş ve Fındıklı, 2010; Dilek ve Bilgin, 2012) bulunmaktadır. Otellerin bulunduğu konuma göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri karşılaştırıldığında ise en olumlu özdeşleşme düzeyine sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sahip olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Özdeşleşme ile cinsiyet, yaş, çalıştıkları departmanlara ve gelir gruplarına göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile bazı bireysel özellikler arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır;

Cinsiyetin güçlendirme algısı üzerinde etkisi görülmezken, kadınların erkeklere oranla çalıştıkları işletme ile daha fazla düzeyde özdeşleştikleri söylenebilir. Literatürde örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalarda, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile cinsiyet arasından anlamlı farklılık olduğu (Özdemir, 2010; İşcan, 2006; Johnson vd., 2006; Turunç ve Çelik, 2010a; Öz ve Bulutlar, 2009) belirlemiş olup, araştırmanın sonucuyla benzer sonuçlar belirlemişlerdir. Bazı çalışmalarda ise (Turunç, 2011; Tüzün, 2006) örgütsel özdeşleşme ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Araştırma sonucunda kadınların erkeklere oranla işletmeleriyle daha fazla özdeşleştikleri belirlenmiştir. Kadınların işlerini sahiplenme, işinde ciddiyet gibi pek çok hususta erkeklerden kısmi ölçekte farklı oldukları pratik yaşamda da görülmektedir (Turunç ve Çelik, 2010c: 226). Farklı bir ifadeyle ise, cinsiyet açısından örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki farklılığın sebebi, biyolojik farklılıktan ziyade bireyin kendisini “kadın-erkek” kimliği ile algılaması ile ilişkili olup, “genelde kadınların iş hayatında erkeklere nazaran örgütteki pozisyonları açısından dezavantajlı oldukları” gerçeği kadınların algılamalarını etkilediği (Britt ve Ravelo, 2006: 67; Çakınberk vd., 2011: 108) belirtmektedir. Ayrıca, kadın işgörenlerin daha

duygusal, sahiplenici ve anaç özelliklerinden dolayı işletmelerini ve işlerini daha fazla önemsemelerine neden olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel özdeşleme düzeyleri ile medeni durumlarının karşılaştırılması sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme açısından literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, araştırma sonuçlarıyla bazı çalışmalarda (Turunç ve Çelik, 2010a; Turunç ve Çelik, 2010b) benzer sonuçlara ulaşıldığı, bazı çalışmalar da ise (Çakınberk vd., 2011) bekar işgörenlerin evlilere göre daha fazla örgütle özdeşleştikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak işgörenlerin yaşları arttıkça örgütle özdeşleşme düzeylerinin azaldığı tespit edilmiş olsa da gruplar arası anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Literatürde örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ile yaş gruplarının karşılaştırılması sonucu araştırmayla benzerlik gösteren çalışmalar (Tüzün, 2006; Özdemir, 2007) bulunmakta olup, yaş grupları arasında anlamlı farklılıkların belirlendiği çalışmalara da (Çakınberk vd., 2011) rastlanmaktadır.

İşgörenlerin örgüt ile özdeşleşme düzeylerinde eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir. Eğitim seviyesi ile örgütsel özdeşleşme anlamlı bir farklılık olmadığını saptayan çalışmaların (Tüzün, 2006; Özdemir, 2007) yanı sıra, literatürde farklılık olduğunu belirleyen çalışmalara da (Çakınberk vd., 2011) bulunmaktadır.

Satış Pazarlama, Kat Hizmetleri ve Yiyecek-İçecek departmanlarında çalışmakta olan işgörenler örgütle daha fazla düzeyde özdeşleşirken, diğer departmanlarda (insan kaynakları ve diğer) çalışanların daha az düzeyde işletme ile özdeşleşme göstermektedirler. Yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanları müşteri ile yüz yüze iletişimde olmaları ve önceliklerinin müşteri memnuniyeti olması, satış pazarlama departmanının ise karlılık sağlayarak arttırmayı amaçlamaları ve otel işletmelerin müşteri memnuniyeti ve karlılık sağlamak temel amaçlarını oluşturması nedeniyle diğer departmanlara oranla temel amaçlarının benzerlik göstermesi özdeşleşme düzeyleri üzerinde de olumlu etkiye sahip olmaktadır.

İşgörenlerin sektörde çalışma süreleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar

incelendiğinde, araştırma sonucundan farklı olarak sektörde çalışma süresi arttıkça özdeşleşme düzeyinin de arttığı belirlenmiştir (Çakınberk vd., 2011; Özdemir, 2010; Tüzün, 2006). Sektörde çalışma süreleri örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkili olmazken, işletmede çalışma süresi arttıkça örgütsel özdeşleşme sürelerinin azaldığı görülmektedir. Literatürde çalışma ile aynı sonuçlara ulaşılan çalışmalar bulunmakla birlikte (Özdemir, 2007; Tüzün, 2006), genel olarak örgütsel özdeşleşme ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ortaya koymaktadır (İşcan, 2006; Hall vd., 1970; Mael ve Ashforth, 1992). Bunun temel nedeni olarak ise işgörenlerin örgütü daha iyi tanıma, örgütsel hedef, değer ve normları daha iyi benimseme gibi tutum ve davranışları geliştirdiği ve birey-örgüt uyumlaşmasının da artacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan bu çalışma sonucunda ise anlamlı bir ilişki gözlenmemekle birlikte özdeşleşme seviyelerinin artan yıllarla ters orantılı olarak azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin işgörenlerine yeteri kadar ilgi göstermediği, örgüt dışından gelen övgüleri işgörenleri ile paylaşmamasından kaynaklanabilmektedir.

Katılımcıların gelir düzeyleri yükseldikçe, örgütsel özdeşleşme düzeyleri daha arttığı belirlenmiştir. Aynı etki gelir ile psikolojik güçlendirme arasında da belirlenmiş olup, işgörenlerin gelirleri arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin genel olarak özdeşleşme düzeyleri yüksek olduğu belirlenmiş olup, işgörenlerin işletme ile ilgili olumlu yöndeki gelişmelere karşı özdeşleşme düzeyleri orta düzeyin üzerinde gözlenirken, olumsuz durumlara karşı ise özdeşleşme düzeyi orta düzeye gerilediği belirlenmiştir. Örgütleriyle özdeşleşme düzeyi otelin konumu bakımından değerlendirildiğinde, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğerlerine (şehir ve sayfiye) göre daha olumsuz olduğu açıkça görülmektedir.

Çalışmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki düzeyi genel ve otelin konumuna (şehir, sayfiye ve termal) göre belirlenmiştir. Bu ilişki düzeyinin tespiti için yapılan korelasyon analizleri sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde

($r=0,525$) pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca, Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otel işletmelerinde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki düzeyi diğer yerlere göre daha yüksek ($r=0,540$) olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarındaki artış örgütsel özdeşleşme düzeylerindeki artışı da etkileyeceği söylenebilir.

Polat vd. (2010) personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmada örgütsel özdeşleşme ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ($0,427$) bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Genel olarak elde edilen bulgular sonucunda eğitim seviyesinin ve gelir düzeyinin psikolojik güçlendirme algısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Sayfiye otel işletmelerinde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin diğer işletmelere (şehir ve termal) göre daha yüksek olmasının, adil ücret politikaları, kariyer planlama olanakları ve işletmede işgörelere verilen eğitim ve geliştirme olanaklarının daha iyi olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletme tarafından işgörelerin örgütle özdeşleşmeleri amaçlanıyorsa, yönetimin güçlendirme uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Ancak uygulanan güçlendirme uygulamaları örgütle özdeşleşme için yeterli olmadığı, bu güçlendirme uygulamalarının işgörel tarafından ne düzeyde algılandığı ile paralel olarak sağlanabilmektedir. Özellikle psikolojik güçlendirme algısının, yaş, eğitim, sektörde çalışma süresi ve gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği göz önüne alınarak, işletme tarafından ücret politikalarının ve terfi olanaklarının adil olarak belirlenmesi, hizmet içi eğitimlerle desteklenerek güçlendirme algılarının iyileştirilmesi sağlanabilir. Bu iki kavramın ilişkili olduğunu ortaya koyan korelasyon analizi doğrultusunda, güçlendirme algıları iyileştirilen işgörelerin özdeşleşme düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Psikolojik güçlendirme ile alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişki incelediğinde ise, psikolojik güçlendirme ile özerklik ($p=0,804$) ve etki ($p=0,751$) boyutları arasında orta düzeyin üstünde ilişki bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ($p=0,412$) ve etki ($p=0,415$) arasında orta düzeyde ilişki görülmektedir.

Anlam ile yetkinlik boyutları arasında ($p=0,613$) ve özerklik ile etki boyutları arasında ($p=0,653$) orta düzeyde ilişki hesaplanmıştır. Literatürde yer alan bazı çalışmalar ile araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla olan ilişki (Tutar ve Altınöz, 2009) ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki (Meydan vd., 2010; Polat vd, 2010) açısından benzerlik göstermektedir.

Meydan vd. (2010) tarafından bireyin güçlendirilmişlik algısının örgütle özdeşleşmesine etkisi adlı çalışmalarında; psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki $r=0,295$ olup, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları; anlam ($r=0,544$) boyutunda orta düzeyde, yeterlilik ($r=0,247$) ve etki ($r=0,233$) boyutlarında zayıf düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda psikolojik güçlendirmenin özerklik ($r=0,024$) boyutuyla ilişki olmadığı vurgulanmıştır.

Polat vd. (2010), personel güçlendirme-örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve örgütsel özdeşleşmenin, personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olup olmadığını test etmeyi amaçladıkları çalışmalarında; personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ($r=0,427$) ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ($p=0,673$) orta düzeyde, yeterlilik ($p=0,354$), etki ($p=0,295$) ve özerklik ($0,037$) boyutları ile arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu belirtilmektedir.

Bu doğrultuda, işgörenlerin güçlendirme algılarını arttırmak isteyen işletmelerin işgörenlerin kendileri ile ilgili konularda özgürce hareket edebilmeleri ve herhangi bir durum karşısında çalıştıkları departmanda ya da işlerinde gerekli gördükleri değişiklikleri uygulayabilme olanakları ile algıları doğru orantılı bir ilişki göstermektedir. Bunun yanında, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile işlerini anlamlı bulmaları ve gerekli gördükleri durumlarda işlerinin yapılış şekli ya da departmanları ile ilgili değişiklik yapabilmeleri ile ilişkilidir.

Otel işletmelerinin konumuna göre psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmektedir. Uygulanan korelasyon testi sonucunda

psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki sırasıyla sayfiye ($p=0,540$), termal ($p=0,486$) ve şehir ($p=0,479$) otel işletmeleri ile orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinin konuma göre, psikolojik güçlendirme ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek sayfiye ($p=0,875$) ve termal ($p=0,771$) otellerinde özerklik boyutunda ve şehir ($p=0,783$) otellerinde ise etki boyutunda yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Otel işletmelerinin konumuna göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelendiğinde ise termal otel işletmelerinde anlam ($p=0,459$) ve yetkinlik ($p=0,400$) boyutlarında, sayfiye otel işletmelerinde ise özerklik ($p=0,459$) ve etki ($p=0,492$) boyutlarında en yüksek düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Psikolojik güçlendirmede gerçekleşen 1 birimlik artışın örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,640 etkiye neden olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan yetkinliğin özdeşleşme üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme üzerindeki en çok etkisi bulunan boyutların anlam ve etki boyutları olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuç doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini olan, “*işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda, güçlendirme uygulamaları ve bu uygulamaların işgören tarafından algılanması, örgütsel özdeşleşmenin öncülerinden biri olduğu söylenebilir. Temel hipotez doğrultusunda, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan, anlam özerklik ve etki boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi olan *hipotez_a*, *hipotez_c* ve *hipotez_d* kabul edilmiş olup, yetkinlik boyutu ile ilgili olan *hipotez_b* red edilmiştir.

Efraty vd. (1991) tarafından yapılan çalışmada Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından biri olan anlamlılık incelendiğinde, bireyin işini anlamlı bulması durumunda kendini daha güçlü olarak hissedeceği ifade edilmektedir (Meydan vd., 2010: 46). Efraty vd. (1991) ve Meydan vd. (2010) yapılan çalışmalarda bireylerin işe ilgisinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif olarak etkilediği ve elde edilen sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirtmişlerdir. İşini anlamlı bulan işgörenlerin

işiyile ilgili daha fazla çaba göstermesine neden olacaktır. Dolayısıyla işini anlamlı gören işgörenlerin, örgütü daha fazla benimsemesine neden olduğu, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu söylenebilir.

İşinde kendini yeterli hisseden işgörenlerin, örgüt tarafından kendisinden beklenen davranışları yerine getirmesine turizm işletmeler açısından anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise araştırmanın sonucuyla paralellik göstermektedir (Meydan vd., 2010). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “özerklik” (otonomi) çalışmalarda); iş başında özerk olma davranışı ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Russo, 1998; Bamber ve Iyer, 2002). Meydan vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Etki boyutu ile örgütsel özdeşleşme incelendiğinde; kişilerin işlerini etkileyebilmesine olan inançlarının bireyin örgütte kalma, örgütü benimseme ve dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeyini artırma yönünde bir etkisinin olacağından hareket etmesine katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmanın sonuçları ile Meydan vd. (2010) çalışmalarıyla farklılık göstermektedir.

Bu çalışma, işgörenlerin örgütle özdeşleşmelerinin sağlanmasında ve var olan özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesinde psikolojik güçlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. İşgörenlerin işleri ile ilgili konularda özgürce hareket edebilmesi ve kendi karar vererek değişiklik yapabilmesi işletmeye olan bağlılıklarını ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, güçlendirilmiş hisseden işgörenler örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütle özdeşleşme düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Bulgular doğrultusunda turizm işletmelerinin önemli işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinin karlılıklarını düzeylerini arttırabilmeleri, daha kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlanması, konuyla ilgili literatüre ve araştırmacılara katkı sağlaması bakımından aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Değişen koşullar ve artan rekabet insan unsurunun önemini özellikle hizmet işletmelerinde daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, işletmelerin yönetim politikalarını ve stratejilerinin belirlenmesini gerektirmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli etki ve önem sahip

olan örgütsel davranış konularından olan psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatürde sınırlı çalışma olması ve turizm işletmelerinde çalışmaya rastlanmamış olması bu alanda yapılacak çalışmaların artmasına ve çalışma sonuçları ile karşılaştırılmasına olanak sağlayarak, konunun öneminin fark edilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

- Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlanması işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, hizmeti sunan işgörenler müşteri memnuniyet düzeyini büyük ölçüde belirleyici rol üstlenmektedir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti ve sunulan hizmette standardizasyonu sağlayabilmesi için güçlendirme uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir. Sadece güçlendirme uygulamaları ile etkili sonuçlar alınmadığı dikkate alınarak, işgörenlerin bu uygulamaları algılama düzeyleri de belirlenmeleri gerekmektedir.
- Güçlendirilmiş hisseden işgörenler işlerini anlamlı bulmakta, işiyle ilgili yetenek/beceri açısından yeterli olduğuna inanmakta, işini nasıl yapabileceğine özgürce karar verebilmekte ve gerekli gördüğü durumlarda değişiklik yapabilmektedirler. Bu durum, işgörenlerin motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyerek, işgörenlerin örgüte olan bağlılık ve özdeşleşme düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir.
- Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme bireyin kendini ifade ettiği kavramlarla örgütü ifade ettiği kavramların benzer olması hali olarak ifade edilmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireyler örgütlerini sanki kendileriymiş gibi algılar. Güçlendirme gibi birçok öncül sonucunda işletmesiyle özdeşleşen işgörenlerin işten ayrılma niyetleri olumsuz yönde etkilenmekte, bu da turizm sektörünün en önemli sorunlarından biri olan yüksek işgücü devir hızı problemine çözüm imkanı sunmaktadır.
- Turizm işletmelerinde yoğun çalışma saatleri ve mevsimsellik özelliği işgören devir hızının fazla olmasına neden olup, nitelikli işgöreni işletmede kalmasını zorlaştırmaktadır. Örgütüyle özdeşleşmiş olan işgörenlerin işletmeden ayrılma niyetlerini azalttığı belirlenirken pek çok çalışma dikkate alınarak, nitelikli işgöreni

işletmelerinde tutmak isteyen işletmelerin örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan unsurlara ve yönetim tarzlarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

- İşgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının olumlu yönde olması örgütsel özdeşleşme düzeylerine olumlu yönde yansımaktadır. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerin güçlendirme uygulamalarını gözden geçirerek, işletme içerisinde daha fazla güçlendirme uygulaması ile birlikte psikolojik güçlendirme algısı artan işgörenin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamanın yanında örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artması sağlanacaktır. Dolayısıyla özdeşleşme düzeyi yüksek olan işgörenlerin işlerinden duydukları tatmini artıracak bu da performanslarına olumlu etki yapacaktır. Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması için işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasıyla doğru orantılıdır. Ayrıca örgütüyle yüksek düzeyde özdeşleşen işgörenlerin örgüt amaçlarını destekleyici şekilde davranmakta ve karar verme sürecinde örgüt amaçlarına ön planda tutarak karar vermektedirler. Bu tür davranışlar verilen hizmetin kalitesini ve müşteri tatminini direkt olarak etkilediğinden özellikle hizmet işletmeleri için daha da önemlidir. Güçlü özdeşleşme düzeyleri işletmenin başarısında olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bu yüzden örgütler örgütsel faaliyetleri ile özdeşleşmeyi artırıcı ve kolaylaştırıcı uygulamalar sergilemelidir. Özdeşleşmeyi sağlamak için en uygun araçların seçiminde, yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını ve motive edecek unsurların neler olduğunu belirlemelidirler (Smidts, 2010: 3 akt. Çakınberk, 2011).
- Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri diğer otel işletmelerinde çalışan işgörelere oranla daha olumsuz olduğu belirlenmesine rağmen; termal otel işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisi sayfiye otel işletmelerinde sonra gelmektedir. Bu sonuç göz önüne alınarak, özellikle termal otel işletmelerinin hizmet içi eğitim programları hazırlamaları, işletme içinde bilgi paylaşımının, yetki ve sorumluluklarının artırılması, adil ödüllendirme sisteminin ve ücret politikalarının geliştirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Bu uygulamaların revize edilmesi ve üst yönetimin sağlayacağı destek sonucunda

işgörenlerin psikolojik güçlendirme algılarının artış göstereceği ve bu artışın örgütsel özdeşleşme düzeylerine de olumlu yansıtacaktır.

- Araştırma İstanbul, Kuşadası ve Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otel işletmesinde 736 işgörenlerle sınırlıdır. Sonraki araştırmalarda farklı turizm işletme türlerinde (üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, vb.) çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme düzeyine olan etkisinin belirlenerek, bu olumlu tutumun gelişmesini ve desteklenmesini sağlayacak yaklaşımların belirlenmesi, gerek konunun tüm turizm sektörü açısından ortaya konulmasında, gerekse ilgili literatüre ve sektöre önemli katkılar sağlayacaktır.
- Araştırmada, psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde ya da hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerinde, güçlendirmenin davranışsal boyutu da dahil edilerek, güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinin belirlenmesi ve davranışsal güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki etki düzeyinin belirlenmesi literatür ve uygulama yapılan sektörlerle katkı sağlayacaktır.
- Örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkiye yönelik olarak yapılacak olan çalışmalarda, özellikle bazı bireysel özellikler dikkate alınarak değerlendirilmesi, işletmeler açısından daha yol gösterici nitelik sağlayacaktır.

Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçladığı ve bu doğrultuda işletmenin temel unsurlarından olan insan unsurunun daha da önemli hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için nitelikli işgörenlerin oluşturulması ve işletme içerisinde kalmalarının sağlanabilmesi ile mümkün olacaktır. Turizm işletmeleri açısından bakıldığında ise insan unsurunun üretim sürecinde ve hizmetin müşteriye sunulmasında kalite ve memnuniyeti belirleyen en önemli faktör olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin işgörenleri sürekli olarak desteklemesi ve geliştirmesi ile kalite, standardizasyon ve müşteri memnuniyet düzeylerine pozitif yönde etki sağlayacağı göz önüne alınarak, güçlendirme uygulamalarının etkin olarak gerçekleştirilmesi

gerekmektedir. Güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin işletmeleriyle özdeşleşmelerine katkı sağlayacak, nitelikli işgücünün işletmede kalması ve yüksek işgücü devir hızı probleminde çözüm sağlanabilecektir. Araştırma sonucunda, güçlendirme algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde orta düzeyde etkisi dikkate alındığında, yöneticilerin bu doğrultuda yapacakları uygulama ile diğer işletmeler üzerinde rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (29), 211-238.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, XIII (1) Haziran.
- Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 129-149.
- Argyle, M. (1992). *The Social Psychology of Everyday Life*, London ve New York: Routledge.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.
- Arkonaç, S. (2001). *Sosyal Psikoloji*, Alfa Yayınları, (2. Baskı).
- Arslantaş, C. (2007a). Dönüştürücü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Amme İdare Dergisi*, 40 (4), Aralık, 81-101.
- Arslantaş, C. (2007b). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 227-240.

- Arslantaş, C., Özçelik, O. ve Pekdemir, I. (2007). Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkların Analizi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (57), 3-12.
- Arslantaş, C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *TİSK Akademi Dergisi*, I, 101-117.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111–128.
- Ashforth, B.E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Aslan Z. ve Batman O. (2011). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Kuşadası, 214-225.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2005). Örgütsel Çatışma Açısından Hemşericilik Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 157-176.
- Bacharach, S.B. ve Lawler, E.J. (1982). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bamber, E.M. ve Iyer, V. (2002). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification, *Auditing; A Journal of Practice & Theory*, 21(2), 21-38.
- Barutçugil, S. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Bedeian, A.G. (2007). Even if the Tower Is Ivory, It Isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism, *Academy of Management Learning & Education*, 6 (1), 9–32.
- Bell, N.E. ve Staw, B.M. (1989). People as Sculptors Versus Sculpture. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, New York: Cambridge University Press. 232-251.
- Bennis, W ve Nanus, B. (1985). *Leaders*, Newyork Harper & Row.
- Bergami, M., Bagozzi, R.P. (2000). Self Categorization, Affective Commitment and Group Self Esteem As Distinct Aspects of Social Service Quality, *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-557.
- Block, P. (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolat, T. (2003). Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (3-4), 199-215.
- Bolat, O. İ., Bolat, T, ve Seymen, A.O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bossidy, L. (1993). The Master Class in Radical Change, *Fortune*, 13, 42.
- Bordin, C., Bartram, T., ve Casimir, G. (2007). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees, *Management Research News*, 30 (1), 34-46.
- Boroş, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12 (1), 1-27.
- Bowen, D. ve Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.

- Brehm, S. ve Kassin, S.M. (1993). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Brewer, M.B. ve Kramer, R.M. (1985). The Psychology of Intergroup Attitudes and Behavior, *Annual Review of Psychology*, 36, 219-243.
- Britt, C. ve Ravelo, L. (2006). *Organizational Identification In Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution*. Marburg/Germany: Philipps-Universität Marburg Doctoral Dissertation.
- Brown, S.P., Cron W.L. ve Leigh, T.W. (1993). Do Feelings of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships?, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 21 (2), 91-100.
- Buchanan, D.A. ve Badham, R. (1999). *Power, Politics, and Organizational Change: Winning The Turf Game*, Sage Publications.
- Bulutlar, F. ve Ünler Öz, E. (2009). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan/April, 12 (2), 75-88.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, (4. Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canbolat, E. Ö., Beraha, A., Çeliksoy, E. ve Türker, Y. (2010). Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 37-45.
- Carless, S.A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 405-425.
- Carmon A.F., Miller A.N., Raile, A N.W. ve Roers M. M. (2010). Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational

- Justice, Organizational Identification, and Organizational Commitment in Family Businesses, *Journal of Family Business Strategy*, 1, 210–223.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*, 5 (17), 2002, 113-120.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 35-51.
- Ceylan A. ve Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 81-110.
- Chang, L.C., Shih, C.H. ve Lin, S.M. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective, *Human Relations*.
- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employees' Work-Group Identification, *International Journal of Psychology*, 42 (5), 297- 306.
- Coffey, R.E., Curtis, W. C., ve Hunsaker, P. (1994). *Managment and Organizational Behavior*, Irwin, 150.
- Cole, M.S. ve Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3).
- Conger, J.A. (1989), Leadership: The Art of Empowering Others, *The Academy of Management Executive*, 3 (1), 17-24.

- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power to Do What?, *Industrial Relations Journal*, 27 (2), 143-154.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E.T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Çalışkan, M. (2006). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çavuş, M.F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- Çavuş, M.F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yasar University*, 3 (10), 1287-1300.
- Çavuş, M.F. ve Akgemici, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayisinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çekmecelioğlu, H. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 18 (57), 13-25.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çoşkun, H. (2005). Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 79-94.
- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırması, *İŞ GÜÇ Dergisi*, 6 (2).
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.

- Çuhadar, M T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), Temmuz – Aralık, 4-28.
- Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*, (6.th Edition), South-Western College Publishing, Ohio.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Deaux, K., vd. (1995). Parameters of social identity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 280-291
- Deci, E.L., Connell, J.E., ve Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in A Work Organization, *Journal of Applied Pyschology*, 74 (4), 580-590.
- De Cremer, D. ve Van Dijk, E. (2002). Reactions to Group Success and Failure as a Function of Identification Level: A Test of the Goal-Transformation Hypothesis in Social Dilemmas, *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 435 – 442.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Johari Penceresi ve Özdeşleşme, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir.
- Demir, K. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi: Bir Araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirci, Ü. (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımları, *İletişim: Araştırmaları*, Bahar, 1 (1), 123-144.
- Dickson, K.E ve Lorenz, A. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A

Preliminary Investigation, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 166-191.

- Dilek, H. ve Bilgin, N. (2012). Lider Desteği Ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İzmir, 183-190.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (29), 177-203.
- Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme, Rekabette Başarının Anahtarı: Empowerment*, İstanbul, Kare Yayınları, 2.Basım.
- Doğan, S. (2006b). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 165-189.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (48), 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Dökmen, Z.H. (2005). Kendi Cinsiyetindekilere ve Diğer Cinsiyettekilere İlişkin Algı, Cinsiyet Roller ve Depresyon İlişkileri, *Kriz Dergisi*, 9 (1), 9-19.
- Dubinsky, A.J., Michaels, R.E., Kotabe, M., Lim, C.U. ve Moon, H.C. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in The United States, Japan, and Korea, *Journal of International Business Studies*. 23, 77-100.
- Dukerich, J.M., Golden, B.R. ve Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image

- on The Cooperative Behaviors of Physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), September, 507-533.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Dutton, J., Dukerich, J. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Membership Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 34.
- Edward, M.R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, *International Journal of Management Reviews*. 7 (4.), 207-230.
- Edwards, M.R. ve Peccei, R. (2007). Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 25-57.
- Efraty, D. vd., (1991). “The effects of Personal Alienation on Organizational Identification; A Quality-of-Work-Life Model”, *Journal of Business and Psychology*, 6 (1).
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 203-221.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları-Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, (2.Baskı) İstanbul, Evrim Yayınevi.
- Ergeneli, A. ve Sağlam A.G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, 60 (1), 122-148.
- Ergeneli, A., Arı, G.S. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers, *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.

- Faulkner, J. ve Laschinger, H. (2008). The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses, *Journal of Nursing Management*, 16, 214-221.
- Fındıklı, M.A., Gülden, A. ve Senerciöz, F. (2010). Subordinate Trust in Supervisor and Organization: Effects on Subordinate Perceptions of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management Studies*, 2 (1), 55-67.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K.Y. ve Hui, M.K. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship, *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 319-328.
- Foreman, P. ve Whetten, D. (2003). Members' Identification with Multi-Identity Organizations, *Organization Science*, 13 (6), 618-635.
- French, J.R.P. ve Raven, B.H. (1959). *The Bases of Social Power, Studies in Social Power*, Ed: Cartwright, D., The University of Michigan, Ann Arbor, 150-167.
- Green, R.D. (1999). Leadership As A Function of Power, *PROPOSAL Management*, Fall, 54-56.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2004). Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 249-272.
- Gülcan, F.M. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Gümüştekin, E.G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17.
- Gümüştekin, E.G. (2010). Personel Güçlendirme, Editör: Özler, E.N.D., *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Günay, G. ve Çetin, C. (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi ilişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 759-769.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*, 4 (16):113-126.
- Hacımustafaoğlu, M.F. (2008). *Personel Güçlendirme Algularının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998). Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hall, R.H. (1999). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, (7th edition). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hall, M. (2008). The Effects of Comprehensive Performance Measurement Systems on The Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 141-163.
- Hancer, M. ve George, R.T. (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants, *Hospitality Management*, 22, 3-16.
- Harris, G.E. ve Cameron, J.E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 159-169.
- Haslam S.A, Postmes T, Ellemers N. (2003). More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible, *British Journal of Management*, 14.

- He, H. ve A. Mukherjee (2003). Does Organizational Identification Mediate the Job Satisfaction-Commitment Linkage? Empirical evidence from Chinese Salespersons.
- Herzberg, F., Mausner, B. Ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, New York, John Wiley.
- Hicks, G.H. ve Gulet, R. (1981). *Örgütler: Teori ve Davranış*, Çeviren: B. Baykal, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Bilimi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim (Teori Süreç ve Uygulama)*, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, (2. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Hogg, M.A. (1996). Social Identity Theory, The Blackivell encyclopedia of social psychology, A.S.R. Manstead ve Hevvstone, M. Oxford: Blackvvel. 55-65.
- Hogg, M.A., Terry, D.J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context, *The Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- Honold, L. (1997). A Review of Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*, İmge Kitabevi, Ankara.
- House, R.J. (1988). Power and Personality in Complex Organizations, In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 10, 305-357.
- Houston, A.M. ve Cowley, S. (2002). An Empowerment Approach to Needs Assessment in Health Visiting Practice, *Journal of Clinical Nursing*, 11 (5), 640-650.
- Hu, S.L. ve Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-Value, Attitudes and Use of The Internet on Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women at The Workplace, *Telematics and Informatics*, 20 (4), 365-382.

- Işın, A.F. (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 60 – 177.
- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, *Work and Stress*, 18 (1), 56-65.
- Jaspersen, J.S., Carte, T.A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.S.P. ve Zheng, W. (2002). Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review, *MIS Quarterly*, 26 (4) December, 397-459.
- Jha, S. (2011). Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative and Continuance Commitment, *Journal of Indian Business Research*, 3 (4), 263-282.
- Johnson, MD, Moegeson, FP, Ilgen, DR, Meyer J, & Lloyd JW. (2006). Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work- Related Targets, *Journal of Applied Psychology*, 91, 498 – 506.
- Kalat, J.W. (1993). *Introduction To Psychology*. (3rd ed.). California: Wadsworth Inc.
- Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*.
- Karayığit, K.Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Keleş, Y., E. Pelit ve K. Yağcı. (2011). Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *12.Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, 601-605, Akçakoca.

- Kelly, C. (1993). Group identification, intergroup perceptions and collective action. *European Review of Social Psychology*, 4, 59-85.
- Kelman, H.C. (1961). Processes of Opinion Change, *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kırkbeşoğlu, E. ve Tüzün, K. İ. (2009). Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-8.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze-Views from The Middle Management Position, *Journal of Management Development*, 17 (8), 548- 558.
- Knippenberg, D.V., Martin, L. ve Tyler, T. (2006). Process-Oriented Versus Outcome-Oriented During Organizational Change: The Role of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685–704.
- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1–27.
- Kinlaw, D.C. (1995). *The Practice of Empowerment*. Gower Publishing, Vermont.
- Kirkman, B. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, 58-71.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, C.G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kuşdil, M.E. (2008). Tarihsel Çözömlerinde Sosyal Psikolojik Kuramların Yeri: Celali Ayaklanmaları Örneği, *Eğitim Toplum Bilim Dergisi*, 6 (21), 36-63.
- Lashley, C. ve Mcgoldrick, J. (1994). The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations, *Empowerment in Organizations*, 2 (3), 25-38.

- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model, *Journal of Nursing Administration*, 31 (5), 260–272.
- Lee, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*. 14, 213.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept?, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695.
- Levinson, H. (1970). A Psychologist Diagnoses Merger Failure. *Harvard Business Review*. 48 (2), 139-147.
- Lipponen, J. Helkama, K., Olkkonen, M.E. ve Juslin, (2005). Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 97-112.
- Lipponen, J., Bardi, K.A. ve Haapamaki, J. (2008). The Interaction Between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion- Making at Work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 241-248.
- Loi, R., Hang-Yue N. ve Foley S. (2004). The Effect Of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers In Hong Kong, *Organizational Analysis*, 12 (2), 109-128.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1995). Loyal From Day Note: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers, *Personnel Psychology*, 45 (2), 309.
- Mael, F.A. ve Tetrick, L.E. (1992). Identifying Organizational Identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.

- Mcdonald T. ve Siegall, M. (1993). The Effect of Technological Self- Efficacy And Job Focus on Job Performance, Attitudes and Withdrawal Behaviors, *Journal of Psychology*, 126 (5), 465-475.
- Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Meşe, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Meydan, C.H., Polat, M. ve Burmanoğlu, S. (2010). Bireyin Güçlendirilmişlik Algısının Örgütle Özdeşleşmesine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *KHO Bilim Dergisi*, 20 (1), 37-60.
- Meyerson, S.L. ve Kline, T.J.B. (2008). Psychological and Environmental Empowerment: Antecedents And Consequences, *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (5), 444-460.
- Michener, H.A. vd. (1990). *Social Psychology*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. ve Johnson, J.R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire, *Management Communication Quarterly*, 13 (4), 626 – 658.
- Mumby, D.K. (2001). *Power and Politics, The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Ed: Jablin F.M. ve Putnam L.L., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 585-623.
- Murat, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, *Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (16), 113-126.
- 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 İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, 163-174.
- Ökten, A.B. ve Erben, G.S. (2010). Investigating The Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and the Role of

- Supervisor Support, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 93-118.
- Öz, Ü.E. ve Bulutlar, E. (2009). Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 35-52.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, (4. Baskı) Eskişehir, Kaan Yayınları.
- Özdemir, H.O. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi, *TSA*, 14 (1), Nisan, 237-250.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4) Aralık, 75-86.
- Özgün, S., Narter, M. (2004). Sosyal Kategorizasyon ve İletişim Etkinliği, 13. *Ulusal Psikoloji Kongresi*, İstanbul, Türkiye.
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Quinn, R.E. ve Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26, Autumn, 37-50.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behavior Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions, *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-858.

- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 209-225.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 7:1-28
- Polat ve Meydan (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Polat, M., Meydan, H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, Zonguldak, 542-547.
- Polat, M. ve Meyda, C.H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153 - 170.
- Pratt, M.G. (1998). "To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational Identification," in *Identity Organizations: Building Theory Through Conversations*, David A. Whetten ve Paul C. Godfrey, eds. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 171-207.
- Randolph, W.A. ve Sahkin, M. (2002). Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
- Ravasi, D. ve Van Rekom, J. (2003). Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory, *Corporate Reputation Review*, 6 (2).
- Raven, B.H. ve French, J.R.P. (1958a). Group Support, Legitimate Power and Social Influence, *Journal of Personality*, 26, 400-409.

- Raven, B.H. ve French, J.R.P. (1958b). Legitimate Power, Coercive Power and Observability in Social Influence, *Sociometry*, 21, 83-97.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J. ve Koklowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (4), 307-332.4
- Reade, C. (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269-1291.
- Riketta, M. (2005a). Organizational Identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 358-384.
- Riketta, M. (2005b). Cognitive Differentiation Between Self, In-group, and Out-group: The Roles of Identification and Perceived Intergroup Conflict, *European Journal of Social Psychology*, 35, 97-106.
- Riggs, M.L. ve Knight, P.A. (1994). The Impact of Perceived Group Success- Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model, *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 755-766.
- Ro, H. ve Chen, P.(2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422–428.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. ve Fredendall, L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process, *Human Resources Management Review*, 12, 419-443.
- Rossel, R.D. (1971). Required Labor Commitment, Organizational Adaptation and Leadership Orientation, *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 316-320.
- Rousseau, D.M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.

- Rotondi, T. (1975). Organizational Identification and Group Involvement, *Academy of Management Journal*, 18, 892-897.
- Russo, T.C. (1998). Organizational and Professional Identification, *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111.
- Russell, B. (1938). *Power: A New Social Analysis*, New York, W.W. Norton and Company.
- Sağlam, A.G. (2003) *İşletmelerde Güven Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Sammarrà, A., ve Biggiero, L. (2001) Identity and Identification in Industrial Districts. *Journal of Management Governance*, 5, 61-82.
- Samsun, O. (2010). *Müzakere Stratejilerinin Kullanımında Psikolojik Güçlendirme Algısı, Müzakerede Hissedilen Güç ve Strese Bağlı Kişiliğin Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Sass, J.S. ve D.J. Canary (1991), Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence, *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275- 293.
- Schermuly, C.C., Schermuly, R.A. ve Meyer, B. (2011). Effects of Vice-Principals' Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout, *International Journal of Educational Management*, 25 (3), 252-264.
- Scott, C.R., Corman, S.R., Cheney, G. (1998). Development of Strucurational Model of Identification in The Organization, *Communication Theory*, 8, (3).
- Scott, C.R., Connaughton, S.L., Maguire, K. vd., (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave, *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.

- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi.
- Sezici, E. (2010). “Örgütsel Özdeşleşme” Editör: Özler D. E., *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Siegall, M. ve Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment, *Personnel Review*, 29 (6), 703-723.
- Sigler, T.H. ve 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.
- Smith, A.C. ve Mouly, V.S. (1998). Empowerment in New Zealand Firms: Insight From Two Cases, *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 69-80.
- Smidts A., H. Pruyn, ve C.B. Riel. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051-1062.
- Smidts, A., Cees, B.M., Van, R. ve Pruyn, Ad TH.H. (02.09.2010). *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*.
- Solnet, D. (2006). Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research a Hotel Industry Study, *Managing Service Quality*, 16(6), 575-594.
- Soylu, S. (1999). İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik, *Gruplararası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi*, Ed: Sibel A. Arkonaç, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy Of Management Journal*, 9 (2), 483-504.

- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve 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.
- Spreitzer, G.M., De Janasz S. ve Robert E. (1999). Empowered to Lead of Psychological Empowerment in Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. (2007). *Taking stok: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*. J. Barling(Ed), CP. Cooper(Ed), In The SAGE Handbook of Organizational Behaviour, 1, 54-72.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations, *European Monographs in Social Psychology*, Academic Press, 14, London.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin ve S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology Of Group Relations: 33-47*, Monterey, CA, Brooks-Cole.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). *The Social Identity Theory Of Intergroup Behavior in S. Worchel ve W. G. Austin (Eds.). The Psychology Of Intergrou Relations*, 2, 7-24, Chicago, Nelson Hall.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 18, 100-116.
- Tandoğan, H.T. (2002). *Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- Tazegül, P. (2001). *Çalışanların Güçlendirilmesi Ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4), 670.
- Tolay, E. ve Sürgeyil, O. (2012). Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirimin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İzmir, 643-647.
- Tompkins, P.K. ve Cheney G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations, *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* içinde. Der: McPhee, R. D.ve Tompkins, P. K., Beverly Hills, CA: Sage, 179-210.
- Turner, J.C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour, *European Journal of Social Psychology*, (5), 5-34.
- Turner, J.C. ve Brown, R.J. (1978). Social Status, Cognitive Alternatives, and Intergroup Relations, Ed. H. Tajfel, *Differentiation Between Social Groups*, Academic Press, London, 201-300.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory*, Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, J.C, Brown, R.J ve Tajfel, H. (1979). Social Comparison And Group Interest in Ingroup Favoritism, *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak/January, 13 (1), 146-166.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Adana, 45-57.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performanslarına Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24 (3), 163-181.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010c). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2009). İnsan Kaynaklarını Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların Başarı Güdüsü Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Uygulama, *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 462-469.

Türk Dil Kurumu, (2012a). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fe2d423369563.10231643 (Erişim Tarihi: 22.02.2012).

Türk Dil Kurumu, (2012b). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi: 18.04.2012).

Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

Tüzün, İ.K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13.

Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *E-Journal of Yaşar University*, 9 (2), 1-13.

Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 284-293.

- Tüzün, İ.K. ve Kırkbeşoğlu, E. (2010). Çalışanların oğul zdeşleşme Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Sigortacılık Sektöründe Görgül Bir alışma, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Adana, 577-585.
- Tyler, T. R. ve S.L. Blader (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups, *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 3, 207–226.
- Uslu, T., Gündoğdu, Z. ve şahin, D.R. (2010). Pozitif Psikoloji erevesinden rgt İklimi ve Kişilik zelliklerinin alışanların Güçlenmesi Aracılığıyla Mesleki zdeşleşmeye Etkileri, *20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 106-111.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2010). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 for Windows)*, (6. Basım) Detay Yayıncılık, Ankara,
- ner, S. ve Turan, S. (2010). The Construct Validity and Reliability of the Turkish Version of Spreitzer’s Psychological Empowerment Scale, *BMC Public Health*, 117, 1-8.
- Van Dick R. (2001). Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology, *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 265-283.
- Van Dick, R. Wagner, U. Stellmacher, J. ve Christ. (2004). The Utility of A Broader Conceptualization Organizational Identification: Which Aspect Really Matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knipperberg, D. ve Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73-137.
- Walumbwa F.O., Mayer D.M., Wang P., Wang H., Workman K. & Christensen A.L. (2010). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Article in Press.

- Webber S.S. (2011). Dual Organizational Identification Impacting Client Satisfaction and Word of Mouth Loyalty. *Journal of Business Research*. 64, 119–125.
- Wegge, J., Dick, R.V., Fisher, G.K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being in Call Centre Work, *Work&Stres*, 20 (1), 60-83.
- White, C. (2006). Towards and Understanding of The Relationship Between Work Values and Cultural Orientations, *International Journal of Hospitality Management*, 25, 669–715.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice, *Personel Review*, 27 (1), 40-56.
- Yıldırım, H. (2011). Personel Güçlendirme- Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı, Editörler: Bakan, İ., *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yip, J.S.L. (2000). Quality Service Success – Property Management Development to Empowerment: A Hong Kong Analysis, *Structural Survey*, 18 (4), 148-154.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personel Güçlendirme – Empowerment, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 131-142.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 311-335.
- Zencir, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

EKLER

EK-1: Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “**Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi**”ni belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Nihan YARMACI (niihann@hotmail.com)

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

İletişim: Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu -Afyonkarahisar
Tel: 535 570 29 46

I. BÖLÜM

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:**
() 18-22 yaş () 23-27 yaş () 28-32 yaş () 33-37 yaş
() 38-42 yaş () 43 veya yukarısı yaş
3. **Medeni Haliniz:** () Bekar () Evli
4. **Eğitim Durumunuz:**
() İlköğretim () Ortaöğretim (Lise) () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
5. **Çalıştığınız Departman:**
() Önbüro () Yiyecek-İçecek () Kat Hizmetleri () İnsan Kaynakları
() Halkla İlişkiler () Satış-Pazarlama () Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
6. **Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**
() 1 yıl veya daha az () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8-10 yıl () 11 veya daha fazla yıl
7. **Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**
() 1 yıl veya daha az () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8-10 yıl () 11 veya daha fazla yıl
8. **Geliriniz:**
() 600 TL veya daha az () 601-1000 TL () 1001-1400 TL () 1401-1800 TL () 1801 veya üzeri TL

II. BÖLÜM PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1.Yaptığım iş benim için önemlidir.					
2.İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4.İşimi gerçekleştirebilmek için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.					
5.İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli kabiliyete sahip olduğumdan eminim.					
6.İşim için gerekli becerilere uzmanlık düzeyinde sahibim.					
7.İşimi nasıl yapacağım konusunda serbest hareket etme yetkisine sahibim.					
8.Kendi işimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.					
9.İşimi bağımsız/serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.					
10.Çalıştığım departmanda olanlar/olacaklar konusunda etkim fazladır.					
11.Çalıştığım departmanda olanlar/olacaklar ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır.					
12.Çalıştığım departmanda olanlar/olacaklar üzerinde etkiye sahibim.					

III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Lütfen aşağıda verilen durumlara katılım düzeyinizin sıklığıyla ilgili seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1.Birisi benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.					
2.Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgilidir.					
3.Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.					
4.Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.					
5.Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim.					
6.Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse, utanç duyarım.					

Katılımınız İçin Teşekkürler...