

T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI



**OTEL ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE VE
İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ŞEHİR
OTELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Barkın ERTAŞ**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Anıl KALE**

MAYIS-2023, MERSİN

**T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**OTEL ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE VE İŞTEN
AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ŞEHİR OTELLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Barkın ERTAŞ
ORCID No: 0000-0002-7326-8257**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Anıl KALE
ORCID No: 0000-0002-6530-2910**

MAYIS-2023, MERSİN

ÖZET

Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Şehir Otelleri Üzerine Bir Araştırma

Otel işletmelerinin müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini büyük ölçüde çalışanlar belirlemektedir. Konaklama talebinin akışkan olması ve ağır rekabet koşulları nedeniyle otel işletmelerinin çalışanlarından mümkün olduğunca verimli şekilde faydalanmaları gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle tez kapsamında otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Araştırma kapsamında Ankara, Mersin ve İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanları ideal evren olarak belirlenmiştir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolay örnekleme yöntemi ile 15 Mayıs 2022-15 Haziran 2022 tarihleri arasında 320 anket elde edilmiştir. Gerçekleştirilen kayıp veri analizi, çoklu sapan analizi ve çoklu normal dağılım analizi sonucunda 275 adet kullanılabilir anket olduğu belirlenmiştir. Bu anketler ile güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, katılımcılar ve ölçeklere ilişkin betimleyici bulgular ortaya koyan analizler, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda psikolojik güçlendirme değişkeninin 'anlam ve yeterlilik' ve 'özerklik ve etki' olarak iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda anlam ve yeterlilik boyutunun, örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde ($\beta=,164$), işten ayrılma niyetini ise anlamlı ve olumsuz yönde ($\beta=-,251$) etkilediğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Özerklik ve etki boyutunun örgütsel bağlılığa anlamlı ve olumlu yönde ($\beta=,258$) etkisi olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığı oluşturan normatif bağlılık ($\beta=-,168$) ve duygusal bağlılık boyutunun ($\beta=-,479$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koyan bulgulara ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığı oluşturan devam bağlılığı boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı söylenebilir. Sonuç olarak işgören devir hızının yüksek olduğu ve sunulan hizmet kalitesinin büyük ölçüde çalışanlar tarafından belirlendiği otel işletmelerinde, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerinin olumlu katkı sağladığı ileri sürülebilir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Otel Çalışanları

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi, Anıl KALE, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF THE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT PERCEPTIONS OF HOTEL EMPLOYEES ON THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THEIR TURNOVER INTENTION: A STUDY ON CITY HOTELS

The quality of service provided by hotel establishments to their customers is largely determined by their employees. Due to the fluidity of accommodation demand and intense competition, hotel establishments need to utilize their employees as efficiently as possible. Based on this perspective, the impact of hotel employees' perceptions of psychological empowerment on their levels of organizational commitment and turnover intention was investigated in this thesis. A relational survey model was adopted from the general survey models for the purpose of this study. Front office and food and beverage department employees working in 4 and 5-star city hotels in Ankara, Mersin, and Istanbul were identified as the ideal population. A total of 320 surveys were obtained using the convenience sampling technique between May 15, 2022, and June 15, 2022. After conducting missing data analysis, multiple outlier analysis, and multiple normality analysis, 275 usable surveys were determined. These surveys were used to perform reliability analysis, exploratory factor analysis, descriptive findings analysis, correlation analysis, and regression analysis. The exploratory factor analysis showed that the psychological empowerment variable consisted of two dimensions: 'meaning and competence' and 'autonomy and impact'. The regression analysis revealed that the dimension of 'meaning and competence' significantly and positively influenced organizational commitment ($\beta=0.164$) and significantly and negatively influenced turnover intention ($\beta=-0.251$). The dimension of 'autonomy and impact' had a significant and positive effect on organizational commitment ($\beta=0.258$) but did not have a significant effect on turnover intention. The findings also showed that the dimensions of normative commitment ($\beta=-0.168$) and emotional commitment ($\beta=-0.479$) that constitute organizational commitment had a significant and negative effect on turnover intention. The dimension of continuance commitment, on the other hand, did not have a significant effect on turnover intention. Based on these findings, it can be concluded that psychological empowerment of employees increases their organizational commitment and decreases their turnover intention. In conclusion, it can be suggested that in hotel establishments where employee turnover rate is high and service quality is largely determined by employees, psychological empowerment of employees has a positive impact.

Keywords: Psychological empowerment, Organizational Commitment, Turnover Intention, Hotel Employees

Advisor: Assist. Prof. Anıl KALE, Department of Tourism Management, Mersin University, Mersin.

TEŞEKKÜR

İlk olarak yüksek lisans eğitimim süresince desteğini hiç esirgemeyen ve bana çok kıymetli katkılar sağlayan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Anıl Kale'ye teşekkürlerimi sunmak isterim. Bu süreçte destek veren Doç. Dr. Ozan Güler ve Prof. Dr. Kemal Birdir'e özel bir teşekkür sunmayı borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim süresince ders aldığım ve akademik anlamda ufkumu açan Prof. Dr. A. Celil Çakıcı, Doç. Dr. Dilek Atçı, Prof. Dr. Meryem Samırkaş Komşu ve Dr. Öğr. Üyesi Gülser Yavuz'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde çeşitli aşamalarda destek sağlayan Şafak Çelebi, Enes Ağanoğlu, Turgut Bulut, Yunus Emre Yüceler, Eksi Kat Culture ve araştırmanın gerçekleştirilmesi için izin veren tüm işletmelere ve katılımcılara teşekkür etmek isterim. Tüm bunların gerçekleşmesini sağlayan aileme, Ersin Ertaş, Azimet Aslan ve bu tezi atfetmek istediğim Ali Aslan'a sonsuz şükranlarımı sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR ve SİMGELER	xi
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Psikolojik Güçlendirme	3
1.1.1. Güç Kavramı	4
1.1.2. Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı	6
1.1.3. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı	7
1.1.4. Psikolojik Güçlendirme Süreci	9
1.1.5. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	13
1.2. Örgütsel Bağlılık	14
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	15
1.2.1.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	16
1.2.1.1.1. Becker'in Yaklaşımı	17
1.2.1.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	17
1.2.1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	18
1.2.1.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	18
1.2.1.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	19
1.2.1.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	19
1.2.1.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	19
1.2.1.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	20
1.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	21
1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22
1.2.2.1. Kişisel Faktörler	22
1.2.2.2. Örgütsel Faktörler	23
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	24
1.3. İşten Ayrılma Niyeti	25
1.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	26
1.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Süreci	27
1.3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	28
1.4. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	30
1.5. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	31
1.6. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	31
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	33
2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	33
2.2. Veri Toplama Araçları	35
2.3. Evren ve Örneklem	36
2.4. Veri Toplama ve Hazırlama Süreci	37
2.4.1. Kayıp Veri, Sapan ve Normal Dağılım Analizleri	37
2.4.2. Güvenilirlik Analizleri	38
2.4.3. Geçerlilik Analizleri	41
2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	44
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	45

3.1. Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular	45
3.2. Betimleyici Bulgular	45
3.3. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular	47
SONUÇ	53
KAYNAKLAR	57
EKLER	68
BENZERLİK RAPORU ÖZET SAYFASI	70
ÖZGEÇMİŞ	71



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması	16
Tablo 2.1. Ölçeklerde Kullanılan Tepki Kategorileri	36
Tablo 2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	38
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	39
Tablo 2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	40
Tablo 2.5. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	41
Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	43
Tablo 2.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	44
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	45
Tablo 3.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular	46
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular	47
Tablo 3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular	47
Tablo 3.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	49
Tablo 3.6. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	50
Tablo 3.7. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	50
Tablo 3.8. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	51
Tablo 3.9. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	51
Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	52
Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	52

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Conger ve Kanungo'nun Psikolojik Güçlendirme Süreci	11
Şekil 1.2. Thomas ve Velthuse'un Güçlendirme Süreci	12
Şekil 1.3. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli	13
Şekil 2.1. Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi	33



KISALTMALAR ve SİMGELER

Kısaltma/Simgesi	Tanım
VIF	Varyans Şişkinlik Faktörü
CI	Koşul İndeksi
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
DF	Serbestlik Derecesi



GİRİŞ

Küreselleşme, toplumların sosyal ve kültürel yaşantılarında değişimler yaratmıştır. Küreselleşmenin değişim etkisi, iş dünyasında da hissedilmiş ve örgütler ağır rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmışlardır. Rekabet avantajı elde etmeyi arzulayan örgütler, maliyetleri düşürmek ya da ürünleri farklılaştırmak zorundadırlar (Şağbanşua, 2006, s. 10). Günümüzde teknolojinin üretim sürecinde en kritik girdi haline geldiği söylenebilir (İleri ve Horasan, 2010, s. 177). Teknolojik gelişmeler hem ürünü farklılaştırmak hem de maliyetleri azaltmak adına işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Buna rağmen turizm endüstrisinde emek faktörünün üretime olan etkisi, teknolojik gelişmelerden kısıtlı şekilde etkilenmiştir (Yağcı, 2007, s. 15).

Turizm sektörü, yirminci yüzyılın ortalarından sonra ciddi oranda büyümüştür (Çımat ve Bahar, 2003, s. 2). Konaklama sektörü ise turizm ürününün oluşmasında, ulaştırma sektörünün ardından kritik öneme sahiptir (Kozak, 2012, s. 56). İşgörenler, konakla işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için en önemli unsurdur (Çolakoğlu ve ark., 2009, s. 80). İşletmelerin, hızla büyüyen konaklama sektöründe varlıklarını sürdürebilmeleri ve zorlayıcı rekabet şartlarına dayanabilmeleri, ancak çalışanlarının verimliliklerini artırmaları ile mümkündür. Buradan hareketle konaklama işletmelerinin, çalışanların verimliliklerini artırabilecek faktörler üzerine yoğunlaşması gerektiği söylenebilir.

Literatür incelendiğinde, çalışanların verimliliğine etki eden birçok unsur ve verimliliği arttırmaya yönelik çok sayıda uygulama olduğu görülmektedir. Tez kapsamında, araştırmanın amacına uygun olduğu ve konaklama işletmelerinin işleyişi göz önünde bulundurulduğunda önemli çözümler sunabileceği düşünülen, psikolojik güçlendirme kavramı ele alınmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenen psikolojik güçlendirme, temelde bireyin kendisine olanak tanıdığını hissettiği motivasyonel bir süreç olarak tanımlanabilir (Corsun ve Enz, 1999, s. 207). Psikolojik olarak güçlendirilen çalışanlar, işlerini gerçekleştirebilecek yeterlilikte oldukları, anlamlı bir iş yaptıkları, işlerini nasıl yapacaklarına karar verebildikleri ve işletmenin faaliyetlerinin sonuçları üzerinde bir etkiye sahip oldukları yönünde algıya sahip olurlar (Spreitzer, 1995). Literatür incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin verimliliği arttıracakını söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde yapılan araştırmalarda, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık (Karakas ve Serçek, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışları (Akgündüz ve ark., 2014), örgütsel özdeşleşme (Yarmacı, 2012) ve iş birliği davranışları (Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016) gibi verimlilikle ilişkili örgütsel davranışlara etkisi olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmeleri, çalışanlar için oldukça ağır koşullar içeren çalışma ortamlarıdır (Aslan ve Etyemez, 2015, s. 483). Bunun yanı sıra, konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetin niteliği, mevsimsel koşullar gibi nedenlerle bazı konaklama işletmeleri için hizmet verme süresi tüm yıla yayılamamaktadır. Belirtilen nedenler ve başka unsurlar neticesinde konaklama işletmelerinde personel

devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. İşletmelerin, çalışanların deneyimlerinden faydalanabilmeleri ve onlara yapılan yatırımların karşılığını alabilmeleri için, personellerin işletmede kalmalarını sağlamaları oldukça önemlidir. Bu anlamda değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinin verimliliği artırmak amacıyla çalışanlarını psikolojik olarak güçlendirmeleri durumunda, çalışanların işletmede bulunmaya devam etme isteklerinin ne yönde etkileneceği son derece önemlidir. Çalışanların, işletmede devam etme isteklerinin, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık kavramları ile açıklanabileceği düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmak için çalışanda oluşan bilinçli ve kasıtlı bir istek olarak ifade edilebilir (Tett ve Meyer, 1993, s. 262). Örgütsel bağlılık kavramının ise, çalışanın örgütte kalmaya yönelik arzusunu (Durna ve Eren, 2005, s. 211) ifade ettiği söylenebilir.

Araştırmanın amacı 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan önbüro ve yiyecek içecek çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemektedir.

Tez giriş ve sonuç bölümleri dışında 3 başlıktan oluşmaktadır. Buna göre ilk başlık altında psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmıştır. İkinci başlık Ankara, Mersin ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir oteli çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler içermektedir. Üçüncü başlık altında ise bu çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin bulguları yer almaktadır. Sonuç başlığı altında bu bulgular akademik ve sektörel açıdan tartışılmış ve yorumlanmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında, araştırma kapsamında kullanılacak değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik daha önce yapılan araştırmalar açıklanmaktadır. İlk olarak, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmıştır. Bu başlıkların ardından ise kavramların aralarındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalarda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

1.1. Psikolojik Güçlendirme

Çalışanlar, küreselleşme, rekabet şartları ve müşteri temelli yönetim anlayışı gibi nedenler doğrultusunda değişen koşullar ile birlikte, işletmeler için oldukça önemli hale gelmiştir (Yatkın, 2009, s. 128). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri, hizmet kalitelerini arttırmaları ve yüksek verimlilik sağlamaları için kilit unsur personellerdir (Çavuşoğlu ve Güler, 2017, s. 48). Güçlendirme uygulamaları, hizmet kalitesinin artması, çalışanların işe yönelik heveslerinin artması, iş gücü devir hızının azalması ve maliyetlerin düşmesi gibi olumlu etkilerinden dolayı örgütler için oldukça önemlidir (Kazlauskaitė ve ark., 2012, s. 140).

Güçlendirme, seçim ve eylem özgürlüklerinin genişletilmesi ile kişinin, yaşamına etki eden kaynaklar ve kararlar üzerindeki otoritesini ve kontrolünü artırmasını ifade etmektedir (Oladipo, 2009, s. 120). En geniş açıdan bu şekilde tanımlanabilecek güçlendirme kavramı, yönetim literatüründe çok sayıda farklı tanıma sahiptir. Corsun ve Enz'e göre (1999, s. 207) güçlendirme, temelde bireyin kendisine olanak tanıdığını hissettiği motivasyonel bir süreçtir. Başka bir tanımda ise güçlendirme, çalışanların güçlendirme olanaklarına dair algılarının etkisiyle kendilerinde oluşan güçlenme hissiyatını ifade eder (Tolay ve ark., 2012, s. 450).

Personel güçlendirmesi kavramı ilk olarak Kanter'in (1977) 'Men and Women of the Corporation' isimli eserinde kullanılmıştır (aktaran Yücel ve Demirel, 2012, s. 21). Kanter'in (1977, 1993) güçlendirme yaklaşımı ve benzer yaklaşımlar literatürde 'yapısal güçlendirme yaklaşımları' olarak adlandırılmaktadır (Laschinger ve ark., 2004; Tolay ve ark., 2012; Akgündüz ve ark., 2014). Yapısal güçlendirme, güce sahip olan ve astlara belirli düzeyde özerklik veren çalışanların eylemlerini vurgulayan geleneksel bir yaklaşım olarak kabul edilir (Qing ve ark., 2019).

Güçlendirme üzerine çalışan araştırmacıların bakış açıları yıllar içerisinde değişmiş ve güçlendirici koşulların sağlanmasına yönelik yönetim faaliyetlerinden ziyade güçlendirilen bireylerin tepkileri önemli hale gelmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Corsun ve Enz, 1999; Aydoğmuş, 2011; Akgündüz ve ark., 2014). Conger ve Kanungo (1988) güç ve güçlendirme kavramlarının motivasyonel bir süreç çerçevesinde değerlendirilebileceğini savunmuşlardır. Thomas ve Velthouse (1990) bu yaklaşımı daha da öteye götürerek güçlendirmeyi bilişsel bir model ile açıklamışlardır. Psikolojik güçlendirmenin ölçülebilir bir kavram olarak literatürde yer alması ise Spreitzer'in (1995) araştırması ile gerçekleşmiştir.

Psikolojik güçlendirme, anlam, yeterlilik, etki ve özerklik olarak ifade eden dört bilişsel boyuttan oluşmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Buna göre yaptığı işi anlamlı bulan, işi yapmak için yeterli olduğuna inanan, işini nasıl yapacağına yönelik karar hakkına sahip olduğunu ve yaptığı iş ile örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi olduğunu düşünen çalışan güçlendirilmiştir (Spreitzer, 1995). Bu bölümün devamında güç, güçlendirme, yapısal güçlendirme gibi kavramlar ve psikolojik güçlendirme sürecine ilişkin daha detaylı bilgiler yer almaktadır.

1.1.1. Güç Kavramı

Güç kavramı, basit bir tanımla kişinin işleri istediği şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak ifade edilebilir (Singh, 2009, s. 166). Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için güce ihtiyaç vardır (Tutar, 2016, s. 135). Güç, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde belirleyici bir etken olarak görülmektedir (Kızanıklı ve ark., 2016, s. 489). Bu bölüm örgütsel açıdan güç, güç türleri ve güç kaynaklarının yanı sıra güç ile ilişkili bazı kavramların tanım ve açıklamalarını içermektedir. Nitekim güç ve ilişkili kavramlar bir bütün olarak çalışma hayatına yansımaktadır (Çalışkur, 2016, s. 43).

Türk Dil Kurumu'nun gücü tanımlamak için kullandığı ifadelerden birisi, "Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor." Şeklinde (Türk Dil Kurumu, 2021). Psikolojik açıdan güç, kişinin ruhsal ve fizyolojik gelişim süreci boyunca sahip olduğu bir güdü ve sosyalleşme esnasında öğrendikleri ile sahip olduğu bir yeti olarak değerlendirilmektedir (Çalışkur, 2016, s. 31). Örgüt açısından güç kavramına dair yapılan bazı tanımlar ise şu şekildedir;

- "Güç bir kararı uygulamaya koyma ve kabul ettirebilme yeteneğidir." (Tutar, 2016, s.140)
- "Örgütsel anlamda güç, başkalarını etkileyebilme ve kendi istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir." (Kanbur, 2017, s. 64)

Araştırmacılar tarafından örgüt içinde gücü sağlayan çeşitli güç kaynaklarından söz edilmektedir. Güç kaynakları, temel olarak kişinin sahip olduğu özellikler ve örgüt ortamının kişiye sağladığı olanaklar olarak ikiye ayrılmaktadırlar (Tutar, 2016, s. 142). Farklı araştırmalarda değişiklik gösterse de güç kaynakları genel olarak dört başlık altında sınıflandırılabilirler. Bacharach ve Lawler (1982) güç kaynaklarını yapısal mevki, fırsat, uzmanlık ve kişisel özellikler olarak sınıflandırmışlardır (aktaran Aydın ve Coşkun, 2007). Robbins (1996) de benzer şekilde güç kaynaklarını, yasallık, kaynaklar üzerinde kontrol, uzmanlık ve kişisel karakteristikler olarak sınıflandırmıştır (aktaran Bayrak, 2001, s. 25). Çalışan, örgütteki pozisyonundan, diğerleriyle kurduğu ilişkilerden, sahip olduğu bilgilerden, diğerleri için gerekli kaynaklar üzerindeki hakimiyetinden, karizmasından ya da çabasından dolayı güç elde edebilir (Bayrak, 2001, s. 25-29; Aydın ve Coşkun, 2007, s. 108-110; Tutar, 2016, s. 143-145).

French ve Raven'ın (1959) çalışması, güç kaynaklarına ilişkin yapılan sınıflandırmaların birçoğunda temel alınmıştır (Çalışkur, 2016, s. 35). Güç kaynakları ile güce sahip olan birisinin, başkalarını yönlendirmek adına gücünün ne üzerinde kontrol sahibi olduğu, gücün temelini ifade etmektedir (Bayrak, 2001, s. 24). Bahsedilen güç temelleri, bazı kaynaklarda güç türleri olarak yer almaktadır (Tutar, 2016, s. 137-139; Çalışkur, 2016, s. 35-36). French ve Raven (1959) gücün temellerini 5 başlıkta açıklamışlardır (aktaran Aydın ve Coşkun, 2007, s. 110-111; aktaran Kızanıklı ve ark., 2016, s. 495-497):

- Yasal güç: Güç sahibinin, pozisyonundan dolayı astlarını yönlendirme hakkına sahip olduğunun taraflarca kabullenilmesi ile güç temellenir.
- Ödüllendirme gücü: Üstün, astı ekonomik olarak ödüllendirmesi, sözel olarak takdir etmesi veya örgüt içerisinde terfi ettirmesi gibi araçlarla güç temellenir.
- Zorlayıcı güç: Örgüt içerisinde astın başarısız olması durumunda cezalandırılacağına yönelik algı ile güç sahibinin gücü temellenir.
- Karizmatik güç (referans gücü): Astların, üste yönelik duydukları kişisel hayranlık ve saygı, güç sahibinin gücünü temellendirir.
- Bilgi ve uzmanlık gücü: Güç sahibinin, bilgisini ya da iş ile ilgili uzmanlığını kullanarak diğer aktörlerin algısında bir üstünlük kurması ile güç temellenir.

Güç ile ilgili tanımlar incelendiğinde gücün bir eylem ya da araçtan ziyade bir yetenek, kabiliyet olarak tanımlandığı görülmektedir. Gücün, eylem ya da tutum olarak ortaya çıkması durumunda ise farklı kavramlar ile açıklanması gerektiği söylenebilir. Yetki kavramı, üstün astlara karşı emir verme hakkını ifade eder (Varoğlu, 2019, s. 169). Etkileme, karşıdakinin davranışlarına yön vermeyi, etki kavramı güç veya otoriteyi kullanırken kişinin yararlandığı süreci, otorite ise işi yaptırma, değerlendirme ve kontrol etme konusunda yasal hakkı olan makamı ifade etmektedir (Tutar, 2016, s. 139-140). Politik davranış, kişisel hedefler doğrultusunda karşıdakini etkilemeye yönelik tutumu, baskı kavramı planlı zorlamayla gücün kullanılmasını ve iktidar kavramı ise otorite kavramından farklı olarak akıl veya irade gibi unsurlardan ziyade, nesnel araçlarla güce sahip olmayı ifade eder (Çalışkur, 2016, s. 33-34).

Güç, insanlar arasında bir ilişki söz konusu olduğunda ortaya çıkan bir kavramdır (Kızanıklı ve ark., 2016, s. 489). Örgütsel güç, bir başkasının gücüyle kıyaslanarak ölçülebilir, görecelidir, dengelidir ve kabul gören yerde etkilidir (Tutar, 2016, s. 145). Bu nedenle gücün diğerlerine karşı nasıl kullanıldığı ve yansıtıldığı oldukça önemlidir. Gücün oluşması ve gelişmesini sağlayan koşullar ise şu şekildedir (Varoğlu, 2019, s. 176):

- İkame edilemezlik: Kaynakların bir kişi ya da grubun tekelinde bulunması ya da kaynağın alternatifinin olmaması durumunu ifade eder.

- Merkezilik: İşin yapılabilmesi için gereken kişilerin, güç sahibi kişi ya da gruba ne kadar bağımlı olduğunun göstergesidir.
- Takdir hakkı: Karar verebilme özgürlüğüne sahip olmayı ifade eder.
- Görünürlük: Diğerleri tarafından güç potansiyelinin bilinirliğine işaret eder.
- Sosyal ilişki ağı: İlişki ağının içinde yer almak, kişiler arasında özdeşlik gücünü ve görünürlüğü artırmaktadır.

1.1.2. Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı

Güçlendirme yaklaşımında, işlerin gerçekleştirilme sürecine yönelik kararların işi yapan çalışan tarafından verilmesi hedeflenir (Bıyıkbeyi ve Taşlıyan, 2020, s. 125). Bu yaklaşımı Caudron'un (1995) "Hiç kimse işin nasıl geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan kişiden daha iyi bilemez." (aktaran Akçakaya, 2010, s. 148) ifadesiyle desteklemek mümkündür. Literatürde güçlendirmeye yönelik yaygın şekilde kullanılan iki yaklaşım vardır. Yapısal güçlendirme yaklaşımı, tarihsel olarak psikolojik güçlendirme yaklaşımından daha önce ortaya çıkmıştır.

Yapısal güçlendirme yaklaşımının temeli Kanter'in (1977) çalışmasına dayanmaktadır (Akgündüz ve ark., 2014, s. 3). Kanter'e (1977) göre yapısal güçlendirme, örgütün bilgi, kaynaklar, destek ve fırsatlara erişim sağlayabilme yeteneğini ifade eder (O'Brien, 2010, s. 6). Tanımda dikkat çeken nokta, çalışanlardan ziyade örgüte vurgu yapılmasıdır. Psikolojik güçlendirmeden farklı olarak bu yaklaşımda örgütsel süreçler dikkate alınır (Turan, 2018, s. 101-102). Kanter'in yapısal güçlendirme yaklaşımına göre işyerleri, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri adına tanımda yer alan unsurlara erişebildikleri yerlerdir (Gilbert ve ark., 2010, s. 340). Bu işyerlerinde yönetimin görevi, bahsedilen unsurlara çalışanların erişebilmelerini sağlamaktır (Orgambidez-Ramos ve Borrego-Ales, 2014, s. 29). Başka bir ifadeyle yapısal güçlendirme yaklaşımında odak noktası, üstlerin sahip oldukları gücün ne şekilde astlara aktarılacağıdır (Özaslan, 2018, s. 170).

Kanter'in çalışanlar tarafından erişilebilir olması gerektiğini savunduğu unsurlar, bilgi, kaynaklar, destek ve fırsatlardır (Erbay ve Turgut, 2015, s. 266). Kaynaklar, işi gerçekleştirmek için gerekli para, zaman ve ekipmanları; fırsatlar, iş yerindeki eğitim ve gelişim imkanlarını; destek diğer örgüt üyelerinden gelen geri bildirim ve rehberliği; bilgi ise örgütün hedefleri, politikaları, örgütle ilgili alınan kararlar ve verilere dair bilgileri ifade etmektedir (O'Brien, 2010, s. 6). Bilgiye sahip olmak, bir çalışanın karar alabilmesini, hızlıca harekete geçebilmesini sağlar ve daha fazlasını başarmak için bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmasının önünü açar (Gilbert ve ark., 2010, s. 340).

Bahsedilen unsurlara erişilebilirliği etkileyen, resmi ve gayri resmi güç olarak adlandırılan iki faktör vardır (Sürvegil ve ark., 2013, s. 5373). Resmi güç, örgütteki pozisyondan kaynaklı gücü ifade eder (Turan, 2018: 102). Gayri resmi güç ise örgüt içinde ya da dışında bulunan diğer insanlar ile kurulan ilişkiler ile elde edilmektedir (Gilbert ve ark., 2010, s. 340). Sonuç olarak Kanter'in yapısal güçlendirme

modelini oluşturan altı boyut; destek, fırsatlar, bilgi, kaynaklar, resmi güç ve gayri resmi güçtür (Turan, 2018, s. 102).

Kanter, örgütlerin güçlendirme için güç ve fırsat olarak adlandırdığı yapılara sahip olmaları gerektiğini savunmuştur (O'Brien, 2010, s. 14). Fırsat yapısı, çalışanların gelişimine yönelik iş şartlarını ifade eder (Sürvegil ve ark., 2013, s. 5373). Çalışanlar, fırsatların çok olduğu işlerde çalışmaları halinde sorunlara çözüm üretmeye uğraşır, değişime ve yeniliğe açık hale gelirler (Laschinger ve ark. 2010, s. 6). Güç yapısı ise çalışanın kaynakları harekete geçirebilmesini sağlayan örgütsel özellikleri ifade etmektedir (O'Brien, 2010, s. 14). Kanter'in yapısal güçlendirme yaklaşımı, güçlendirmeye olanak tanıyan örgütlerde ve çalışanın çabasından ziyade örgütsel uygulamalar sayesinde gerçekleştirilebilir (Turan, 2018, s. 102). O nedenle bu yaklaşımda kritik olan, çalışanın algılarından ziyade, güçlendirme adına örgütün sağladığı olanaklardır.

1.1.3. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı

Conger ve Kanungo 1988'de yayınladıkları makalede, güçlendirme kavramının çoğu yönetim teorisyeni tarafından yüzeysel ve bir dizi yönetim tekniği olarak değerlendirdiğini belirtmişlerdir. Aynı makalede, psikoloji ve yönetim literatürlerinde yer alan güçlendirme yaklaşımlarını bütünleştirerek, kavrama yönelik farklı bir bakış açısı sunmuşlardır (Conger ve Kanungo, 1988). Daha sonraları bu bakış açısı temelinde yapılan çalışmalar sayesinde günümüzde yaygın şekilde kullanılan psikolojik güçlendirme kavramı oluşmuştur (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988, s. 473), yalnızca yetki ve kaynakları astlarla paylaşmanın, astların güçlenmesi için yeterli olup olmayacağına yönelik bir şüpheden bahsetmişlerdir. Bu anlamda psikolojik güçlendirme yaklaşımında, güçlendirme faaliyetlerinin çalışanlara nasıl yansıdığına odak noktası olduğu ifade edilebilir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Corsun ve Enz, 1999). Başka bir ifadeyle psikolojik güçlendirme yaklaşımında, yapısal güçlendirmede olduğu gibi yönetsel uygulamalar değil, bu uygulamaların çalışanlarda oluşturduğu algı temel alınır (Aydoğmuş, 2011, s. 68-69; Akgündüz ve ark., 2014, s. 3). Güçlendirme, çalışanların organizasyon ile ilişkili rolleri hakkında sahip oldukları kişisel inançlar olarak ifade edilebilir (Spreitzer, 2008, s. 56). Güçlenme hali, çoğunlukla yönetsel faaliyetlerle oluşan doğrudan bir etkiden ziyade, çalışanlarda bu faaliyetlere karşı oluşan algı ve tutumlar ile şekillenir (Polatçı ve Özçalık, 2013, s. 20).

Güçlendirme, Conger ve Kanungo (1988, s. 474) tarafından, çalışanların güçsüz hissetmesine neden olan koşulların ortadan kaldırılması sonucunda, öz yeterlilik duygularının artırılmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilmiştir. Corsun ve Enz (1999, s. 207) ise güçlendirmeyi, temelde bireyin kendisine olanak tanıdığını hissettiği motivasyonel bir süreç olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanımda, güçlendirme, çalışanların güçlendirme olanaklarına dair algılarının etkisiyle oluşan güçlenme hissiyatı olarak ifade edilmiştir (Tolay ve ark., 2012, s. 450). Laschinger ve ark. (2004) ise psikolojik güçlendirmeyi, çalışanların yapısal güçlendirme koşullarına tepkisi olarak tanımlamışlardır.

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmenin, gücü paylaşmak, yetki vermek gibi değerlendirilmesinden ziyade çalışanlar açısından motivasyonel bir süreç olarak ele alınmasını önermişlerdir. Bu anlamda Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasının temelinde, çalışanların öz yeterlilik duyguları yer almaktadır. Bu çalışmadan esinlenen Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirme yaklaşımının oluşmasında önemli katkı sağlamışlardır. Yayınladıkları çalışmada yer alan bazı önemli hususlar şöyle sıralanabilir (Thomas ve Velthouse, 1990):

- Motivasyonel yaklaşımdan kastedilene netleştirmek adına, içsel görev motivasyonu kavramı kullanılmıştır.
- Güçlendirme, (öz yeterliliği de kapsayacak şekilde) çalışanların motivasyonunu etkileyen bilişsel değişkenler kullanılarak açıklanmaktadır.
- Oluşturdukları modelde esas olan, çalışanın göreve yönelik değerlendirmeleridir.
- Çalışanlar tarafından göreve ilişkin değerlendirmelerin, etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim boyutlarında gerçekleştiği belirtilmiştir.
- Görev kavramı, 'bir amaca yönelik, biz dizi faaliyet' şeklinde kullanılmıştır. Bu tanıma dayanarak, yapılan iş kadar, işin ne anlam ifade ettiğinin de önemli olduğuna vurgu yapılmıştır.
- Çalışanların, çevrede olup bitenleri farklı yorumlayacaklarına, dolayısıyla motivasyonlarının farklı şekillerde etkileneceğine dikkat çekilmiştir.
- Çalışanların yorumlama stillerinin, göreve yönelik tutum ve davranışlarına etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir.

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse (1990) tarafından oluşturulan modeli geliştirmiş ve psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalarda halen yaygın olarak kullanılan bir ölçek geliştirmiştir. Spreitzer' in (1995) çalışması, Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmasında yer alan dört boyut etrafında oluşan bir ilişki ağını da içermektedir. Bahsedilen dört boyut ve ilişki ağına ilişkin detaylı bilgi psikolojik güçlendirme süreci başlığı altında yer almaktadır.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımı, yapısal güçlendirme yaklaşımının bir alternatifi olarak değil, birbirini tamamlayan süreçler olarak görülmesi gereklidir (Spreitzer, 2008, s. 8). Güçlendirme için her şeyden önce örgütün çalışanları güçlendirmeyi arzulaması ve bunun için olanak tanınması gereklidir (Turan, 2018, s. 102). Başka bir ifadeyle, yapısal güçlendirmenin odaklandığı yönetsel faaliyetlerin varlığı, güçlendirme için gereklidir. Ancak çalışanlar tarafından doğru algılanmayan yönetsel faaliyetler, güçlendirmenin gerçekleşmesini sağlamazlar (Bıyıkbeyi ve Taşlıyan, 2020, s. 125). Başka bir ifadeyle güçlendirmeye yönelik yönetsel faaliyetlerin varlığı, çalışanların kesin olarak güçleneceği anlamına gelmemektedir.

1.1.4. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Güçlendirme süreci, insanlara kendi kaderlerini kontrol etme ve hayatlarını etkileyen kararlar üzerinde etki sahibi olma fırsatlarının oluşturulması ya da verilmesini içermektedir (Zimmerman, 1995, s. 583). Psikolojik güçlendirme döngüsel bir süreci ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 669). Güçlenme hissiyatı, anlam, etki, yeterlilik ve özerklik olarak ifade edilen dört bilişte ortaya çıkmaktadır (Spreitzer, 1995, s. 1443-1444). Bu bilişler, çevrede gerçekleşen olaylardan ve kişinin bu olayları yorumlama biçiminden etkilenmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 669-671). Neticede çalışanın davranışları, göreve yönelik dört biliş düzeyinde oluşan algı doğrultusunda şekillenir ve bu süreç etkileşimli şekilde yinelenir (Thomas ve Velthouse, 1990).

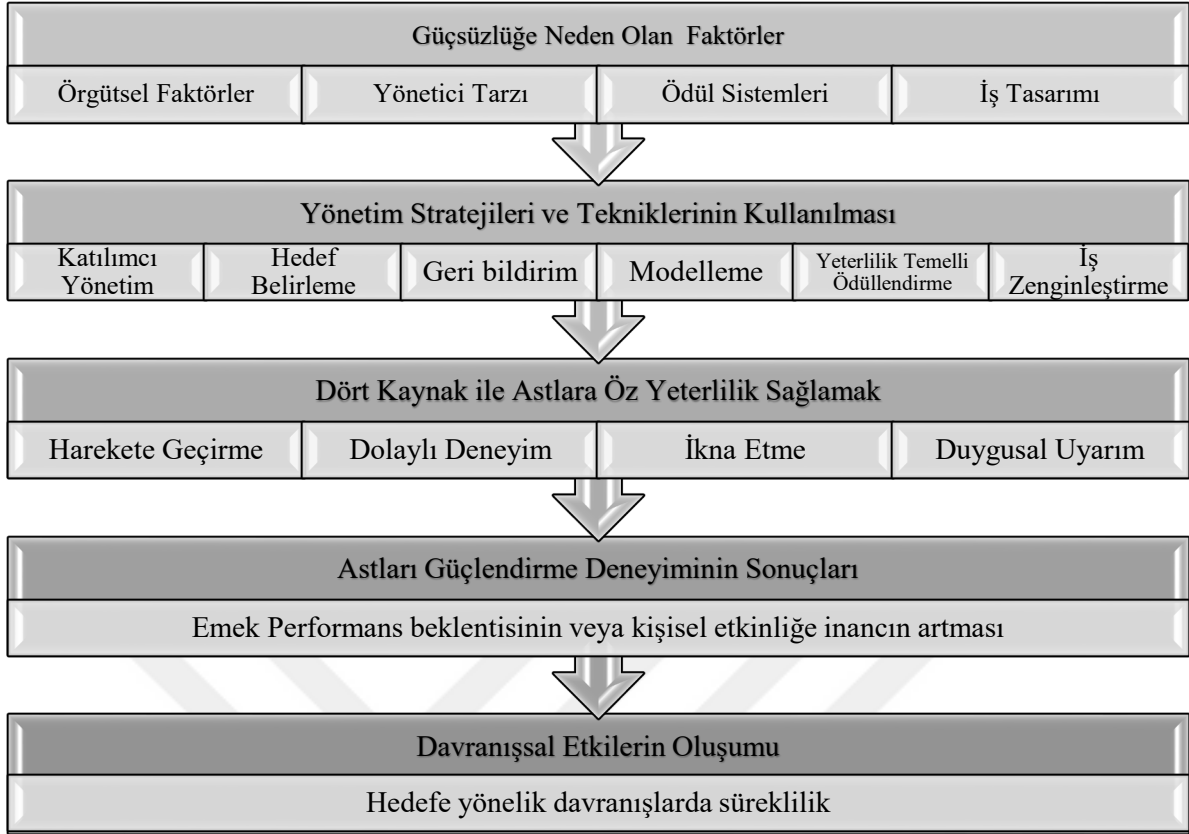
Güçlendirmenin gerçekleşmesi için çalışanın gelişimine engel olan durumların ortadan kaldırılması, çalışanın potansiyel yeteneklerini fark etmesi ve bu potansiyeli davranışlarına yansıtması sağlanmalıdır (Erdem, 2009, s. 13). Conger ve Kanungo (1988), güçlenme halini çalışanın öz yeterlilik duygusu ile ilişkilendirmişlerdir. Öz yeterlilik olarak ifade edilen kavram, psikolojik güçlendirmenin dört boyutundan biri olan yeterlilik boyutunu ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Conger ve Kanungo (1988) güçlendirme sürecinin ilk adımında çalışanın öz yeterlilik hissiyatına olumsuz etki eden örgütsel koşulların düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bahsedilen koşullarından bazıları şunlardır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 477):

- Örgütte yaşanan önemli değişimler/dönüşümler.
- Rekabetçi baskı.
- Zayıf iletişim sistemleri.
- Otoriter yönetim.
- Yeterliliğe ve inovasyona dayalı olmayan ödül sistemleri.
- Eğitim ve teknik destek eksikliği.
- Gerçekçi olmayan hedefler.
- Görev çeşitliliğinin az olması.
- Kararlara sınırlı katılım imkanı.
- Düşük ilerleme fırsatları.
- Anlamlı hedefler/ görevler olmaması.

Conger ve Kanungo'nun (1988) modelinde (Şekil 1.1.) güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasının ardından yönetsel strateji ve teknikler, gözleme dayalı deneyim ve sözel ikna gibi yöntemlerin etkisiyle, öz yeterlilik (güçlenme) duygusunun oluştuğu görülmektedir. Modelde güçlendirme adına yapılabilecekler büyük ölçüde yönetsel faaliyetlerdir. Yapısal güçlendirme ile bu

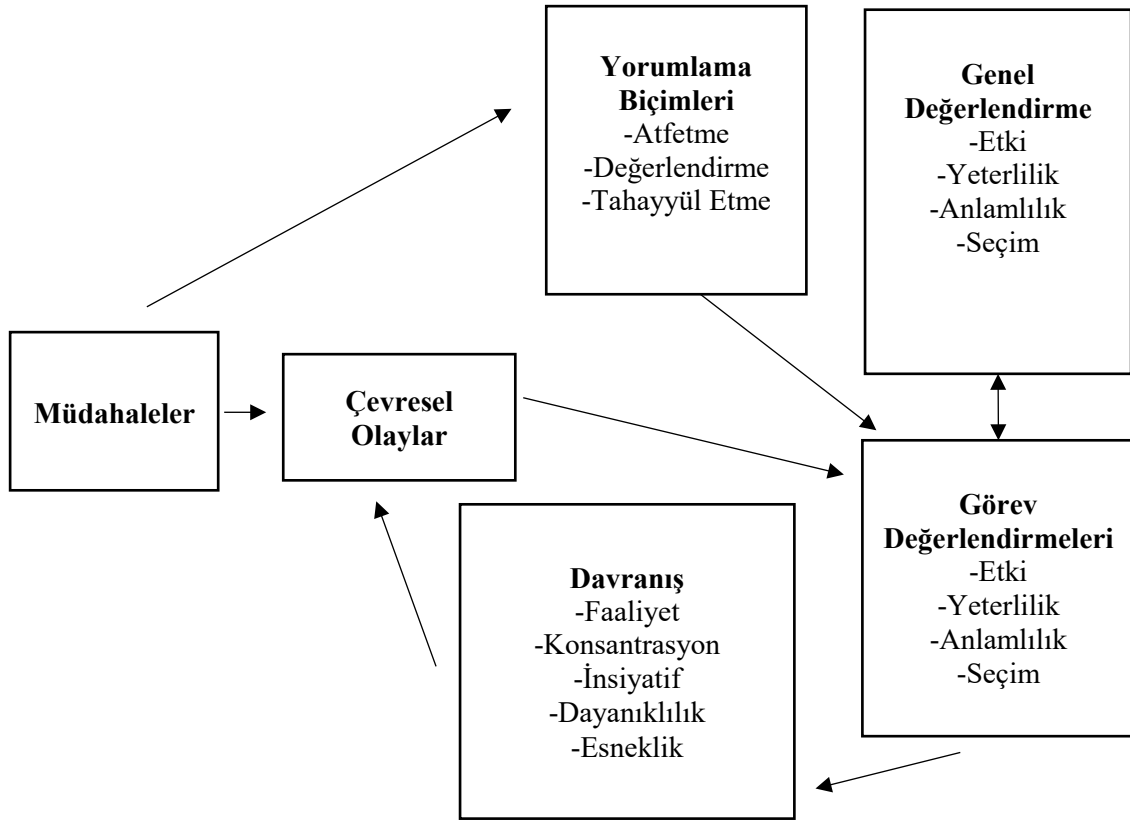
model arasındaki en önemli farklılığın, yönetsel faaliyetlerin varlığına ek olarak, bu faaliyetlerin çalışanların öz yeterliliği üzerindeki etkisinin önemsizliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Modelde bahsedilen güçlenmeyi sağlayacak uygulamalara örnek olarak şunlar sıralanabilir (Conger ve Kanungo, 1988):

- Kendilerine karşı duyulan güven hissettirilerek yüksek performans beklenmesi,
- Karar süreçlerine katılımlarının sağlanması,
- Anlamlı hedefler belirlenmesi,
- İşlerini nasıl yapacaklarına karar vermelerine olanak tanınması,
- Yenilikçi ve alışılmamışın dışında performansa yönelik ödül sistemlerinin uygulanması,
- Güçlendirmeye yönelik uygulamaların, kurumsal düzeyde resmi şekilde gerçekleştirilmesinden önce, yöneticiler tarafından resmiyetten uzak biçimde çalışana hissettirilmesi,
- İşlerde daha fazla sorumluluk almalarının sağlanması,
- Başarılı performans gösteren çalışma arkadaşlarını gözlemlemelerine olanak tanınması,
- Teşvik edici sözler, geri bildirimler ve diğer sosyal ikna yöntemleriyle çalışma ortamında desteklenmeleri,
- Duygusal destek sağlanarak, iş ile ilgili stres ve kaygı gibi öz yeterliliğe olumsuz etki eden duyguların azaltılması.



Şekil 1.1. Conger ve Kanungo'nun Psikolojik Güçlendirme Süreci (Conger ve Kanungo, 1988, s. 471-482)

Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) güçlendirme uygulamalarının, öz yeterliliğe (yeterlilik) etkisinin yanı sıra, anlamlılık/anlam, etki ve seçim/özerklik boyutları üzerindeki etkisini de dikkate almışlardır. Bu boyutlar Thomas ve Velthouse (1990) tarafından, içsel görev motivasyonu olarak ifade edilmektedir. Conger ve Kanungo'nun (1988) modelinde yer almayan 'yorumlama biçimleri' ve 'genel değerlendirmeler' öğeleri ile eklenen yeni bilişsel boyutlar, bu modeli (Şekil 1.2.) görece daha karmaşık kılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

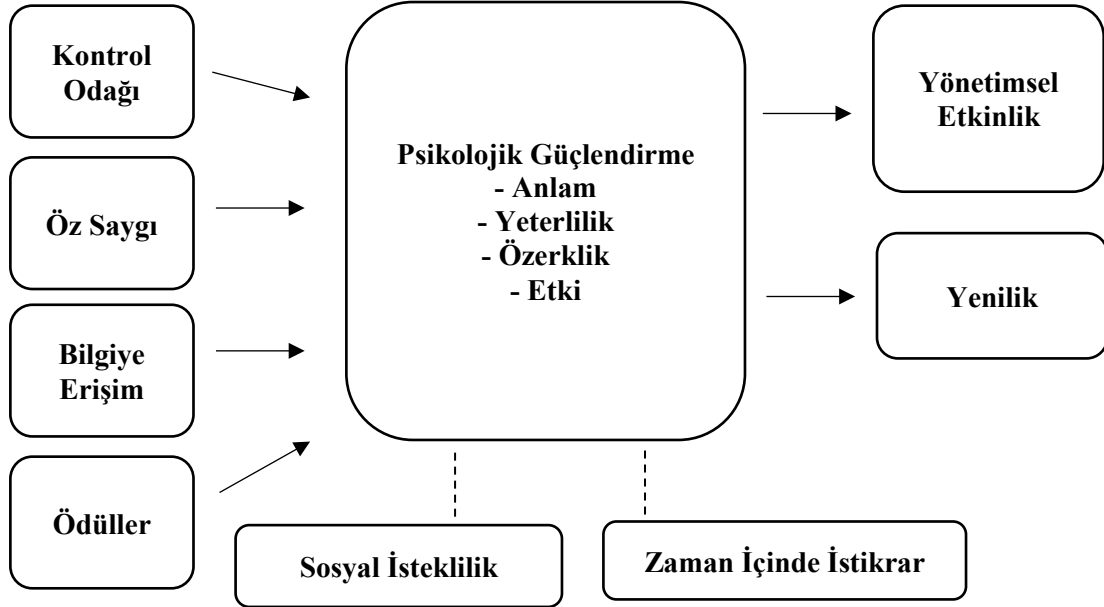


Şekil 1.2. Thomas ve Velthouse'un Güçlendirme Süreci (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 670)

'Yorumlama biçimleri' ve 'genel değerlendirmeler' öğeleri modelde (Şekil 1.2.), içsel görev motivasyonunun oluştuğu bilişlerde, çevresel olayların çalışanlar arasında farklı etkiler oluşturduğunu açıklamak için yer almıştır (Thomas ve Velthouse, 1990). Modelde (Şekil 1.2.) yer aldığı üzere, yalnızca çevresel koşullara değil, çalışanların algılarını etkileyen yorumlama biçimlerine yapılan müdahaleler de güçlenmeye etki etmektedir. Spreitzer'in (1995) modelinde (Şekil 1.3.) ise güçlendirmenin öncülleri öz saygı, kontrol odağı, bilgiye erişim ve ödüllerdir. Ancak Spreitzer (1995) çalışmasında kurguladığı ilişki ağının aksine, kontrol odağı ile psikolojik güçlendirme arasında bir ilişki tespit edememiştir. Spreitzer (1995, s. 1446-1449) bu kurallar ağını şöyle açıklamaktadır:

- Öz saygı, çalışanın kendisini işletmeye katkı sağlayabilecek yetenekte görmesini sağlar ve çalışanlar görevleri yerine getirme konusunda aktif rol alırlar.
- Kontrol odağı, insanların hayatlarına yön verme konusunda hissettikleri etki derecesini ifade eder. İç kontrol odağına sahip olanlar kendi etkileriyle, dış kontrol odağına sahip olanlar ise kendileri dışında etkilerle, yaşamınların şekillendiğine inanırlar. İç kontrol odağı baskın olan çalışanların, iş ortamlarını ve işlerini etkileyebileceklerine dair motivasyona sahip olmaları ve buna bağlı olarak güçlenmiş hissetmeleri beklenir.

- Örgütün misyonu ve performans hakkında bilgi paylaşılması, çalışanın işine anlam yüklemesine ve bir amaç doğrultusunda işle ilgili yetkinliğini geliştirmesine destek olur.
- Çalışanın karar süreçlerine katılımını teşvik edecek ve bireysel yeteneklerini güçlendirecek bireysel performansa dayalı bir ödül sistemi, güçlenme hissiyatına olumlu katkı sağlar.
- Psikolojik güçlendirmenin sonuçları arasında gösterilen ‘yönetimsel etkinlik’ kavramı, yöneticinin iş rolüne yönelik beklentileri karşılama veya fazlasını yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır.
- Güçlendirmenin yenilik ile ilgili sonuçları ise özerk ve etkili olduğunu hisseden çalışanların, yenilikçi davranışlar konusunda motive oldukları varsayımıyla modelde yer almaktadır.



Şekil 1.1. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli (Spreitzer, 1995, s. 1445)

1.1.5. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmenin gerçekleştiği dört bilişsel boyutu etki (Impact), anlamlılık (Meaningfulness), yeterlilik (Competence) ve seçim (Choice) olarak ifade etmişlerdir. Spreitzer (1995) ise anlamlılık boyutunu anlam (Meaning), seçim boyutunu ise özerklik (Self- Determination) olarak ifade etmiştir. Boyutların her biri güçlendirmenin farklı bir açısını ifade etmektedir (Odabaş, 2014, s. 36). Boyutlardan herhangi birinde güçlenmenin gerçekleşmemesi, genel güçlenmeyi tamamen ortadan kaldırırsa da önemli derecede olumsuz etkilemektedir (Spreitzer, 1995, s. 1444).

Anlam boyutu, işin amacı ya da hedefine yönelik değerlendirmenin çalışanın kişisel amaç ve ölçüleri ile yapılması sonucu oluşur (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672). Bu açıdan işin anlamlı olabilmesi için iş yerindeki rolün gerekleri ile çalışanın inançları, değerleri ve tutumları uyumlu olmalıdır (Spreitzer, 1995, s. 1443). Bu özellikler uyumlu olduğu durumda çalışan işi değerli ve anlamlı bulmaktadır (Çöl, 2008, s. 37). Başka bir ifadeyle çalışanın değerleri, inançları ve tutumları, iş ile ilgili görevlerle uyduğunda anlam oluşur (Lin ve ark., 2017, s. 414).

Thomas ve Velthouse (1990, s. 672), yeterlilik boyutunu, kişinin görevi yerine getirebilme yeteneğinin derecesi olarak ifade etmişlerdir. Spreitzer (1995, s. 1443) ise bireyin işi yerine getirebilmeye yönelik sahip olduğu yeteneklere duyduğu inanç olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın işi yerine getirebilme konusundaki inancının yeterlilik boyutunu ifade ettiği söylenebilir (Lin ve ark., 2017, s. 414). Spreitzer ve arkadaşlarının (1999, s. 517) kullandığı ölçekte bu boyuta ait ifadelerden birisi “İşimi yapma yeteneği konusunda kendime güveniyorum.” şeklindedir.

Özerklik boyutu, çalışanın işi yaparken izleyeceği yol hakkında seçim özgürlüğü ile ilgilidir (Spreitzer ve ark., 1999, s. 512). Thomas ve Velthouse (1990, s. 673) bu boyutu tanımlarken, özerklik yerine daha somut bir ifade olduğunu düşündükleri seçim (choice) kelimesini kullanmışlardır. Kişinin işi üzerindeki kontrol hissi özerklik boyutunu oluşturur (Laschinger ve ark., 2004, s. 529).

Etki boyutu, kişinin bir işte üstlendiği görevi yerine getirirken işin amacına ulaşması konusunda ne ölçüde fark yarattığını gösterir (Thomas ve Velthouse, s. 1990, s. 672). Başka bir ifadeyle çalışanın örgütteki stratejik, idari veya operasyonel sonuçlar üzerinde ne derece etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Spreitzer ve ark., 1999, s. 512). Etki boyutu çalışanın fikirlerinin işletme tarafından ne derece önemsendiğinin göstergesidir (Tolay ve ark., 2012, s. 452). Özerklik boyutunda dikkat çekilen nokta çalışanın bizzat gerçekleştirdiği faaliyetler üzerindeki kontrolüne yönelik hissiyatı iken, etki boyutunda çalışanın örgütsel faaliyetlerin sonuçlarında yarattığı değişikliğe dair hissiyatı odak noktasıdır (Odabaş, 2014, s. 38). Başka bir ifadeyle etki boyutu, kişinin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrolünün kapsamı ya da fark yaratabileceğine dair inancıdır (Carless, 2004, s. 407).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgüte fayda sağlayacak çalışanların kolay bulunamaması, mevcut çalışanlar açısından iş ve çevre koşullarının sürekli değişim halinde olması ve ayrılmaları halinde oluşacak maliyetler örgütsel bağlılığı önemli hale getirmektedir (Durna ve Eren, 2005, s. 211). İşletmeler arasında yaşanan rekabetin bir boyutunun da nitelikli çalışanlara sahip olmak konusunda olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusunu oluşturan faktörler arasında yer almaktadır (Koç, 2009, s. 201). Bunun yanı sıra örgütler, mevcut çalışanların örgütün hedeflerine katkı sağlayacak şekilde çaba sarf etmelerini arzulamaktadırlar. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde de örgütsel bağlılık, örgütler açısından olumlu karşılanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgütte

bulunmaya devam etme kararı üzerinde etkilere sahip psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk kez 1956 yılında, Whyte'in 'The Organization Man' adlı eserinde kullanılmıştır (Randall, 1987, s. 460; Gül, 2002). Günümüzde örgütsel bağlılığa ait pek çok farklı tanım mevcuttur. Bu durumun nedenleri arasında kavramın, farklı bilim dallarına konu olması ve sonraki başlıklarda görüleceği üzere araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda değerlendirilmesi gösterilebilir. Mowday ve ark. (1979, s. 226), örgütsel bağlılık için, "...bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının görece gücü..." tanımını kullanmışlardır. O'Reilly ve Chatman (1986, s. 493) ise bireyin örgüte yönelik psikolojik bağlılık hissiyatı olarak tanımlamışlardır. Bu tanımları, kişinin organizasyonun özelliklerini veya bakış açılarını benimsemesi şeklinde açıklamışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493).

Örgütsel bağlılık kavramının, tanımlar üzerinden açıklanması oldukça güçtür. Literatürde karşılaşılan tanımlar bir arada değerlendirildiğinde, araştırmacıların farklı bakış açıları nedeniyle bir karmaşa oluştuğu söylenebilir. Yapılan tanımlar, kavramı farklı sınırlılıklar veya kapsamda açıklamaktadırlar. Örneğin Becker ve Salancik kavramı davranışsal açıdan değerlendirirken, Etzioni ve Kanter gibi araştırmacılar tutumsal açıdan değerlendirmişlerdir. Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından uyum, içselleştirme ve özdeşleşme olarak (Gül, 2002, s. 43), Kanter tarafından ise devam, birlik ve kontrol olarak sınıflandırılmıştır (Tutar, 2016, s. 227). Mowday ve ark. (1979) tarafından belirtilen üç faktörün kavrama ilişkin tanımları büyük ölçüde yansıttığı söylenebilir. Bu üç faktör şunlardır (aktaran Weibo ve ark., 2010, s.13):

- Kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul.
- Örgüt adına kayda değer çaba sarf etme istekliliği.
- Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek.

Bahsedilen tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılık için işletmelerin çalışanlarından daha çok faydalanabilmelerini ve örgütte kalmalarını sağladığı söylenebilir. Sonraki başlık altında çeşitli araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına yönelik açıklamalarına değinilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve son olarak örgütsel bağlılığın etkileri açıklanmıştır.

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Önceki başlıkta örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmacıların farklı yaklaşımları olduğu belirtilmiştir. Temelde örgütsel bağlılığa ilişkin davranışsal ve tutumsal açıdan iki yaklaşımın olduğu söylenebilir (Cohen, 1993, s. 144). Bu tezde örgütsel bağlılık kavramı, Allen ve Meyer'in yaklaşımı temel alınarak kullanılmıştır. Bu başlık altında yer alan alt başlıklarda, kavrama ilişkin önemli açıklamalar getiren diğer araştırmacıların yaklaşımlarına da yer verilmiştir. Farklı yaklaşımlara değinilmiş olmasının nedeni, bu yaklaşımların büyük ölçüde etkileşimli olmasından kaynaklanmaktadır.

Örneğin, davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında yer alan Becker'in yan bahis teorisi, Allen ve Meyer'in yaklaşımında karşımıza devam bağlılığı olarak çıkmaktadır. Etzioni'nin yaklaşımı ise O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Daha önceki çalışmalarda, bu yaklaşımların incelenmesini kolaylaştırmak adına, benzer olanların bir araya getirildiği sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir.

Bahsedilen sınıflandırmaların araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yapıldığı görülmektedir. Örneğin Huang (2000), örgütsel bağlılık yaklaşımlarını davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal yaklaşımlar olarak sınıflandırmıştır (aktaran Gül, 2002, s. 40). Weibo ve ark. (2010) ise yan bahis, duygusal bağlılık, çok boyutlu ve yeni geliştirmeler olarak ifade ettiği dönemlerde sınıflandırmışlardır. Kavrama ilişkin yaklaşımların kronolojisi açısından fikir verebilecek bu sınıflandırmaya ilişkin Weibo ve ark. tarafından hazırlanan tablonun bir kısmı aşağıda yer almaktadır (Tablo 1.1.).

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması (Weibo ve ark., 2010, s. 18)

Dönem	Araştırmacı(lar)
Yan Bahis Teorisi	Howard Becker (1960)
Duygusal Bağlılık	Porter (1974, 1979) Mowday ve Steers (1979)
Çok Boyutlu Dönem	O'Reilly ve Chatman (1986) Meyer ve Allen (1984, 1990, 1997)
Yeni Geliştirmeler	Cohen (2007) Somers (2009)

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin yaygın şekilde kullanılan sınıflandırma ise davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları şeklinde yapılmıştır (Mottaz, 1989; Gül, 2002; Camcı, 2021). Allen ve Meyer'in yaklaşımı, bu sınıflandırmada tutumsal yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Weibo, ve ark. (2010) tarafından yapılan sınıflandırmada ise çok boyutlu dönemde yer almaktadır.

1.2.1.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında örgütsel bağlılık kavramı, sosyal psikoloji açısından değerlendirilmiştir ve bağlılığın çalışanın davranışları üzerinden geliştiğine dair bir görüş hakim olmuştur (Sürücü ve Maslakçı, 2018, s. 58-59). Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında, geçmişteki olayların şu an için oluşturduğu belirli maliyetler nedeniyle kişinin seçeneklerinin kısıtlandığı savunulmaktadır (Cohen, 1993, s. 144-145). Başka bir ifadeyle bu yaklaşımlar, çalışanların sergiledikleri davranışlarla uyumlu tutumlar geliştirecekleri düşüncesini yansıtmaktadır (Muthuveloo ve Rose, 2005, s. 1079). Bu bakış açısına göre, örgüte karşı oluşan psikolojik bağlılık, kişinin davranışlarının bir sonucudur (Mercurio, 2015, s. 394). Bu yaklaşımların aynı zamanda Weibo ve ark. (2010) tarafından ifade edilen 'yan bahis teorisi' dönemine karşılık geldiği söylenebilir. Becker (1960) ve Salancik'in (1977) çalışmaları, davranışsal bağlılık çerçevesinde değerlendirilen en önemli yaklaşımlardır.

1.2.1.1.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker (1960), örgütsel bağlılık yaklaşımını 'yan bahis (side-bet)' terimini kullanarak açıklamıştır. Bu terim, birey için değerli yatırımların birikimini ifade etmektedir (Weibo ve ark., 2010, s. 13). Yan bahislerin kişinin sergileyeceği davranışlara etki eden, geçmişte gerçekleştirdiği davranışları ifade ettiği söylenebilir.

Becker (1960), kişinin sonraki davranışlarının tutarsızlığı halinde, geçmişteki davranışlarının karşılığını alamayacağını ifade eder. Yan bahisler, kişiye yönelik toplumda oluşan algı, tazminat ya da emeklilik hakları, alışkın olduğu sosyal rol gibi geçmiş davranışları ile elde ettiği mevcut veya muhtemel kazanımları içermektedir (Becker, 1960, s. 36-37; Gül, 2002, s. 48-49). Çalışanın örgütten ayrılması, yatırımlarını kaybetmesine yol açacaktır. Başka bir ifadeyle çalışanın, yan bahisleri kaybetmemek adına örgüte bağlı hale geleceği söylenebilir.

Becker'in yaklaşımında yan bahisler ile oluşan örgütsel bağlılığın, büyük ölçüde çalışanın örgüt üyeliğine devam etmesini ifade ettiği söylenebilir. Nitekim Becker'in dikkat çektiği örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişki, sonraki çalışmaları bu açıdan önemli şekilde etkilemiştir (Weibo ve ark. 2010, s. 13). Meyer ve Allen'in (1991) yaklaşımında yer alan devam bağlılığı boyutu, Becker'in yan bahis yaklaşımında ifade ettiklerini içermektedir.

1.2.1.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılığı "Örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte değil davranışlarına bağlanması." şeklinde tanımlamıştır (aktaran Sürücü ve Maslakçı, 2018, s. 51). Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin isteyerek gerçekleştirdiği davranışlar, bu davranışları sürdürmek zorunda olduğuna yönelik hissi ve bunu yapıp yapmaması halinde oluşacak maliyetlere yönelik algısı doğrultusunda gerçekleşir (Mercurio, 2015, s. 394). Becker tarafından ifade edilen yan bahislerin, Salancik'in yaklaşımında davranışların sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi halinde oluşacak maliyetlere ilişkin algıya karşılık geldiği söylenebilir.

Becker ve Salancik'in yaklaşımlarında davranışların bağlılığa neden olduğu ifade edilmektedir. Ancak Salancik'in yaklaşımında Becker'in yaklaşımından farklı olarak, bağlılık için kişinin tutumları da önemlidir (Gül, 2002, s. 49). Kişinin örgüte bağlılığı, tutumları ve davranışlarının uyumlu olması halinde artmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2018, s. 59). Salancik'e göre inkar edilemez, geri dönülemez, isteyerek ve gözler önünde gerçekleştirilen davranışlar kişinin bağlılık düzeyinde önemli etkiye sahiptir (Reichers, 1985, s. 468). Bahsedilen özellikte davranışların, kişinin sonraki davranışlarının tutarsız olmasını güçleştiren ya da tutarsız olması halinde, olumsuz sonuçların şiddetini arttıracak türde olduğu söylenebilir.

1.2.1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış üzerine çalışan araştırmacılar, daha çok bağlılığın tutumsal yönü ile ilgilenmişlerdir (Sürücü ve Maslakçı, 2018, s. 52). Bu başlık altında Kanter, Penley ve Gould, O'Reilly ve Chatman, Etzioni ve son olarak Allen ve Meyer'in yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu yaklaşımlar tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında en çok ilgi görenler arasındadırlar. Fakat Allen ve Meyer'in yaklaşımı diğerlerine kıyasla literatürde oldukça ilgi görmüş ve geliştirdikleri ölçek, yapılan araştırmalarda oldukça sık kullanılmıştır.

1.2.1.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968, s. 499) göre örgütsel bağlılık, "İşgörenlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir." (Tutar,2016, s. 227). Bağlılığın oluşma süreci, Kanter'in 'sosyal sistem' ve 'kişilik sistemi' olarak ifade ettiği iki farklı açıdan değerlendirilmektedir (Gül, 2002, s. 42). Ortaya çıkan bağlılığın ise üç türü vardır. Bunlar devam bağlılığı, kenetlenme (birlik) ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968). Sosyal sistem, kişilik sistemi ve belirtilen bağlılığın üç türü şöyle özetlenebilir (Kanter, 1968):

- Devam bağlılığı, çalışan açısından örgütten ayrılmanın, örgütte kalmaktan daha maliyetli olduğunu ifade etmektedir. Kişilik sistemi açısından ele alındığında çalışan, bu durumu bilişsel yönelim aracılığı ile değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle çalışan, örgütte bulunmak için yaptığı yatırımları, kalması halinde kazanacaklarını ve ayrılması halinde kaybedeceklerini kıyaslamaktadır. Böylece kar zarar durumuna göre bağlılık oluşmaktadır. Sosyal sistem açısından ele alındığında ise bu durum sistemin devamlılığına karşılık gelmektedir. Öyle ki sistemin devamlılığı, duygusal olarak ya da kurallar açısından gerekli olmasa bile kişi ya da topluluk için oluşturacağı kar zarar durumundan dolayı gereklidir.
- Birlik bağlılığı ise kişinin örgüttekiler ile oluşturduğu duygusal bağı ifade etmektedir. Bu tür bağlılıkta kişi, durumu duygusal yönelimler ile değerlendirir. Kişilik sisteminde duygusal yönelim olarak yer alan ifadenin, sosyal sistemdeki karşılığı grup birliğidir. Başka bir ifadeyle çalışan açısından diğer örgüt üyelerine karşı hissedilen olumlu duygular, örgütün bütünü açısından değerlendirildiğinde ise çalışanlar arasında hissedilen olumlu duygular ile oluşan bağlılık türüdür.
- Son olarak kontrol bağlılığı ise kişinin örgütün kurallarını, değerlerini ve amaçlarını benimsemesi ile ortaya çıkmaktadır. Kişilik sistemi açısından bu bağlılık, çalışanın örgütteki durumunu normatif yönelimler ile değerlendirmesi ile gerçekleşir. Sosyal sistemde ise bu durum sosyal kontrol olarak ifade edilmektedir.

1.2.1.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, bağlılık kavramı yerine, katılım (yakınlaşma (Gül, 2002, s. 43)) kavramını kullanmıştır (Tutar, 2016, s. 227). Bu yaklaşım makro bir bakış açısını yansıtmaktadır (Penley ve Gould, 1988, s. 45). Etzioni'nin yaklaşımının temelinde yer alan düşünce, "Örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, işgörenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığı..." şeklindedir (Varoğlu, 1993). Etzioni tarafından, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak ifade edilen bağlılık sınıflandırması şöyle ifade edilmektedir (Varoğlu, 1993, s.4-5; Gül, 2002, s. 43; Dolu, 2011, s. 50; Tutar, 2016, s. 227; Sürücü ve Maslakçı, 2018, s. 54):

- Ahlaki yakınlaşma (moral bağlılık) ile ifade edilen bağlılık türü üç bağlılık arasında en olumlu olanıdır. Böyle bir bağlılığa sahip çalışan örgütün kurallarını, değerlerini ve hedeflerini benimser. Çıkara dayalı yakınlaşma (hesapçı bağlılık) ise çalışanın örgüt ile ilişkisinde, kar zarar durumunu gözetenek geliştirdiği bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanın istemediği halde örgütte bulunmaya zorlandığı durumda oluşan bağlılık ise yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak ifade edilmektedir.

1.2.1.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün özelliklerini ya da bakış açısını içselleştirme derecesini ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). O'Reilly ve Chatman (1986, s. 493), örgütsel bağlılığı öncüllerinden ve sonuçlarından bağımsız değerlendirmişlerdir. Geçmişte yapılan çalışmalardan farklı olarak örgütsel bağlılığın çalışanın örgütte kalması veya ayrılmasının yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçları olabileceğini savunmuşlardır (Weibo, ve ark., 2010, s. 14).

Bu yaklaşımda bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Uyum, belirli ödülleri elde etmek için gelişen bağlılığı; özdeşleşme, örgüt üyeleri ile kurulan ilişkilerden kaynaklanan bağlılığı; içselleştirme ise örgütün değerleri ile kişinin değerlerinin uyuşması ile oluşan bağlılığı ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Başka bir ifadeyle çalışanın sahip olduğu değerler ile hareket ettiğine inandığı örgüte karşı duyduğu bağlılık, içselleştirme bağlılığıdır. Eğer çalışan, örgütte bulunan diğer çalışanlar ile arasındaki ilişkiden memnun ise özdeşleşme; örgütün değerleri ya da diğer çalışanlar ile kendi değerleri tam olarak örtüşmemesine rağmen belirli bir kazanım peşinde bağlılığa sahip ise uyum bağlılığına sahip olduğu söylenebilir.

1.2.1.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin yaklaşımını temel almaktadırlar. Ölçülebilir olmayan ve yeterince açıklanmamış karmaşık bir model olarak gördükleri Etzioni'nin yaklaşımında bulunan eksikliklerin giderilmesi halinde örgütsel bağlılığı açıklayabileceğini savunmuşlardır (Penley ve Gould, 1988, s. 45-46). Penley ve Gould'un yaklaşımında ahlaki bağlılığa sahip bir çalışan, örgütün hedefleri

benimsenmiştir ve bu hususta kendisini sorumlu hissetmektedir (Gül, 2002, s. 44). Çalışanın, kendisi için yarar sağlayacak getiriler elde etmek amacıyla örgüt lehine çaba göstermesi, örgütünü bunun için bir araç olarak görmesi çıkarıcı bağlılığı ifade etmektedir (Çulha, 2008, s. 82). Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın, alternatif iş imkanlarının olmadığına, örgütte ödül ve cezaların adaletsiz dağıtıldığına ve örgütte etkisi olmadığına yönelik algısı temelinde gelişmektedir (Penley ve Gould, 1988, s. 47-48).

1.2.1.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğini sürdürmesinde etkiye sahip psikolojik bir durumdur (Meyer ve ark., 1993, s. 539). Araştırmacılar tarafından oldukça ilgi gören bu yaklaşım, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Weibo, ve ark. (2010) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, Allen ve Meyer'in yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı, örgütsel bağlılığın işten ayrılma dışında (iş stresi, örgütsel vatandaşlık davranışı, vb.) etkilerinin ortaya koyulduğu dönemde yer almaktadırlar.

Örgütsel bağlılık kavramı, Meyer ve Allen tarafından 1984 yılında yayınlanan çalışmada devam ve duygusal bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Weibo ve arkadaşları'nın (2010) sınıflandırmasında duygusal bağlılık döneminde yer alan çalışmalarda, duygusal yönelimler üzerinden gerçekleşen bağlılıklar üzerinde durulmaktadır. Meyer ve Allen'in (1984) ifade ettiği duygusal bağlılık boyutu bu açıdan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Devam bağlılığının ise Becker'in 'yan bahis' yaklaşımını yansıttığı söylenebilir. Weibo ve arkadaşları'nın (2010) sınıflandırmasında, Meyer ve Allen'in yaklaşımının çok boyutlu dönemde yer almasının nedeni, bu iki farklı bağlılık yaklaşımının bir araya getirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Allen ve Meyer, isteyerek gerçekleştirilen davranışlarla zaman içinde duygusal bağlılık gelişebileceğini ifade etmişlerdir ve iki bağlılık yaklaşımının bir bütünü oluşturabileceğini savunmuşlardır (Mercurio, 2015, s. 396). Allen ve Meyer 1990 ve 1991 yıllarında yayınlanan çalışmalarında örgütsel bağlılığı, devam ve duygusal bağlılık boyutlarına ek olarak normatif bağlılık boyutunun da dahil edildiği bir modelde açıklamışlardır. Bu üç boyutun her birinde çalışanın işten ayrılma olasılığını azaltan bağlılık, her boyutta farklı nedenlerle oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.3). Buna göre, ihtiyaç duyduğu için bağlılık duyan çalışan devam bağlılığına, istediği için bağlılık duyan çalışan duygusal bağlılığa ve yapılması gerektiğini düşündüğü için bağlılık duyan çalışan ise normatif bağlılığa sahiptir.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 1). Bu boyut ile oluşacak maliyetlerden dolayı çalışanın, ne ölçüde örgüte bağlılık hissettiği ölçülmek istenir (Weibo ve ark., 2010, s. 14). Ayrılma halinde çalışan tarafından maliyet olarak görülen unsurlar arasında, iş için gerekli becerileri kazanırken harcanan zaman ve enerji, kıdem ile kazanılan haklar ve alternatif iş imkanlarının varlığı sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1991, s. 71).

Devam bağlılığının oluşabilmesi için çalışanın ayrılması halinde oluşacak maliyetlerin farkında olması gereklidir (Meyer ve Allen, 1991, s. 77). Devam bağlılığında çalışanın örgütte kalmak için duyduğu istek, bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır (Tutar, 2016, s. 228). Çalışanın, geçmişten beri yaptığı yatırımların kaybolmayacağından emin olması halinde, örgüte bağlılığının en azından bu boyutta azalacağı söylenebilir. Meyer ve Allen (1991, s. 77), örgüte karşı bu tür bir bağlılığa sahip bir çalışanın, örgütte kalabilmek için gerekli performansı göstereceğini düşünmektedirler. Bu noktada iş yerinin, çalışana istihdam etmek için ne düzeyde bir performans beklediği önem kazanmaktadır. Örneğin örgütün düşük bir performansı yeterli görmesi halinde çalışanın daha fazlası için çaba harcamayacağı söylenebilir (Meyer ve Allen, 1991, s. 77).

Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal nedenlerle sahip olduğu, örgütle özdeşleştiği, örgütte bulunmaktan mutluluk duyduğu bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Bu boyutun çalışan ve örgüt değerlerinin uyumunu, örgüt için fazladan çaba harcama isteğini, örgüte karşı duyulan ilgiyi ve örgütten duyulan gururu yansıttığı söylenebilir (Mercurio, 2015, s. 395-396). Çalışanı kaybet istemeyen ve çalışandan performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlar bekleyen örgütler açısından bağlılığın en önemli boyutu olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık boyutu, Allen ve Meyer (1990, s.4) tarafından Wiener'in çalışması temel alınarak oluşturulmuştur. Normatif bağlılığın, çalışanın örgüte girmeden önce ve sonraki bazı deneyimlerinin etkisiyle oluşan bağlılığı açıkladığını ifade etmişlerdir. Allen ve Meyer (1990) bu deneyimleri, geçmişte çalışana aile tarafından örgüte duyulan sadakatin öneminin vurgulanması ya da örgüt içindeki sosyal ortamın bu duyguyu çalışana aktarması olarak örneklendirmişlerdir. Normatif bağlılık boyutu şu şekilde özetlenebilir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991):

Normatif bağlılık, çalışanın bağlılığı kendisine adeta bir görev bilmesinden kaynaklanır (Gül, 2002, s. 45). Böyle bir bağlılığa sahip çalışanın, yapılması gerekenin, doğru olanın ya da yapmakla yükümlü olduğu şeyin örgüte karşı bağlılığa sahip olmak olduğunu düşündüğü söylenebilir. Devam bağlılığına benzer bir kar zarar hesabından ziyade, kişisel varsayımlar, ahlaki değerler üzerinden bir hesaptan söz edilebilir. Çalışan, ekonomik getirilerden ziyade kişisel doğruları için bağlılık duymaktadır. Duygusal bağlılık, örgütte kalmaya yönelik bir istekten kaynaklanırken, normatif bağlılık bir yükümlülüğten kaynaklanır (Meyer ve Allen, 1991, s. 78).

1.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Çoklu bağlılık yaklaşımını tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından ayırt eden temel unsur, örgüt kavramını değerlendirme biçimidir. Reichers'a (1985) göre örgütsel bağlılık üzerine çalışan araştırmacılar, örgütleri benzer ve bütünleşik yapılar olarak ele almışlardır. Bu anlamda düşünüldüğünde bağlılığın taraflarından birisinin örgüt, diğerinin ise çalışan olduğu söylenebilir. Ancak çoklu bağlılık yaklaşımında çalışan, örgütü oluşturan farklı unsurlara yönelik farklı bağlılıklara sahip olabilir (Kasil, 2010, s. 41). Örgütsel bağlılık ise yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler, tedarikçiler

gibi örgütün iç ve dış unsurlarına yönelik bağlılığın bir arada ifade edilmesidir (Gül, 2002, s. 50). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın taraflarından birisi çalışan iken, diğer tarafta örgütü daha detaylı ifade eden bu unsurların yer aldığı söylenebilir.

1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarında açıklanan bağlılık türlerinin, kabaca bağlılığın öncülleri ve sonuçları üzerinden ayrıştırılarak oluşturulduğu söylenebilir. Örneğin Allen ve Meyer'in yaklaşımında yer alan duygusal bağlılık boyutu, bağlılığın çalışanın örgüte olumlu hislerinden etkilendiğini, devam bağlılığı boyutunda ise, tazminat alma isteğinden etkilendiğini ifade edebiliriz. Ancak tüm boyutlar aslında tek bir kavramı (örgütsel bağlılık) açıklamaktadır. Bu başlık altında örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların bir arada açıklanması amaçlanmıştır. Kavrama ilişkin literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırıldıkları görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007; Eren ve Bal, 2015; Encu, 2020). Bu çalışmada bağlılığı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler başlıkları altında açıklanmıştır (Çetinel, 2008; Arı, 2014).

1.2.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen kişisel faktörlerden birisi yaşlarıdır. Yapılan araştırmalarda yaşları ilerlemiş çalışanların, görece genç çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarına dair bulgular elde edilmiştir (Cihangiroğlu ve ark., 2015; Çeliker, 2021; Karaoğlu, 2021). Yine de yaş ile bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiş araştırmalardan (Çulha, 2008; Çetinel, 2008; Iqbal, 2010; Arı, 2014; Öztürk, 2018) hareketle, yaş faktörü üzerinden yapılan bu çıkarımın diğer şartlardan etkilenebileceği söylenebilir.

Yaş ile bağlılık arasındaki ilişkinin özellikle devam boyutu ile alakalı olduğu söylenebilir (Çetinel, 2008, s. 66). Bunun nedeni olarak çalışanların yaşları ilerledikçe, kıdem, tazminat, emekliliğe ilişkin kazanımlar gibi getirilerin kolayca vazgeçilmeyecek hale gelmesi, alternatif iş imkanlarının azalması, iş ile ilgili deneyimlerin farklı işletmelere aktarılmasının zorlaşması gibi unsurlar sıralanabilir. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde ise yaşı ilerleyen çalışanların, risk almak istememelerinin ve alışmış oldukları işletmede devam etme arzularının örgüte bağlılıklarının artmasına neden olduğu söylenebilir (Özkaya ve ark. 2006, s. 85). Ancak örgütsel bağlılık ile yaş ilişkisine dair karşıt bulgular, devam boyutu özelinde de mevcuttur (Durna ve Eren, 2005; Özkaya ve ark., 2006, s. 85; Dogar, 2014).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör ise çalışanların cinsiyetidir. Ancak literatürde, örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisi üzerine uzlaşıya varılmış bir görüş yoktur. Kimi araştırmacılar kadınların toplumsal rolleri nedeniyle işyerine erkeklerden daha az bağlılık duyacaklarını, kimi araştırmacılar ise aksine bu zorlukların bağlılıklarını arttıracaklarını düşünmektedirler (Çetinel, 2008, s. 66; Encu, 2020, s. 27). Erkeklerin bağlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğuna yönelik bulgulara ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır (Taşlıyan ve Pekkan, 2017; Çeliker, 2021). Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olmadığına yönelik bulgular içeren araştırmalar

da mevcuttur (Durna ve Eren, 2005; Yıldız ve Atilla, 2019; Karaoğlu, 2021; Korkmaz, 2021; Önal, 2021).

Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, işten beklentileri ve alternatif iş imkanları artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005). Bu nedenle çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Görece düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu gösteren araştırmalar vardır (Kök, 2021). Ayrıca çalışanın çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki vardır. Çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri farklı boyutlarda artmaktadır (Kuş, 2021; Önal, 2021). Ancak bazı araştırmalarda, eğitim seviyesi veya çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığına yönelik bulgular yer almıştır (Öztürk, 2018; Korkmaz, 2021; Çeliker, 2021).

Çalışanların medeni durumları örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. Evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Çeliker, 2021; Karaoğlu, 2021; Kuş, 2021). Bu durum evli çalışanların ailelerine karşı sorumlulukları nedeniyle daha fazla bağlılığa sahip olmaları ile açıklanabilir (Taşlıyan ve Pekkan, 2017, s. 34). Bekar çalışanların ise alternatif iş imkanlarını daha kolay değerlendirebilecekleri söylenebilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s. 562). Bazı araştırmalarda ise medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir (Yıldız ve Atilla, 2019, Korkmaz, 2021; Önal, 2021).

Demografik değişkenler, çalışanların işyerindeki algıları ve hareketleri üzerinde etkilere sahiptir (Karakuş, 2018, s. 74). Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında yer alan, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenleri açıklanmıştır. Demografik özellikler olarak ifade edilen bu faktörlerin, örgütsel bağlılık ile ilişkilerinin analiz edildiği araştırmalar incelenmiştir. Bu araştırmalarda belirli bir faktör ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin genel bir çerçeve sunmak amacıyla farklı örneklemelerin ve ölçeklerin kullanıldığı araştırmalardan örnekler verilmiştir. Buradan hareketle farklı sonuçlar ortaya çıkmasında, kültürel, sektörel ya da araştırma yöntemine ilişkin farklılıkların etkili olduğu söylenebilir. Kadın çalışanlar özelinde gerçekleştirilen bir araştırmada (Kök, 2021), nişanlı çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının, evli veya bekar çalışanlardan yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgulardan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği toplumun kültürel değerlerinin etkisinden söz edilebilir. Sonuç olarak bahsedilen faktörlerin, kısmen de olsa örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu söylenebilir.

1.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin önemli bir kısmı örgüt kaynaklıdır. İşin niteliği ve önemi, çalışanın işten tatmin olma düzeyi, bağlılık üzerinde etkili faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra rol çatışması, örgütsel iletişim, liderlik ve örgütsel adalet gibi bazı faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi bu başlık altında açıklanmıştır.

Çalışanın, sorumluluk ve yetki sahibi olduğu işleri gerçekleştirmesi, örgütsel bağlılık düzeyine olumlu etki oluşturmaktadır (Çetinel, 2008, s. 69). Ayrıca çalışanın sahip olduğu değerler ile örtüşen bir işi gerçekleştirmesi de bağlılığını arttırmaktadır (Karaoğlu, 2021, s. 38-39). Kendisi ya da çevresi tarafından önemli bulunan bir işi gerçekleştirmenin çalışana iyi hissettireceği, motive edeceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle işin niteliği ve öneminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilebilir.

Çalışanın, gerçekleştireceği işe yönelik örgütün beklentilerini bilmemesi, rol belirsizliğine yol açmaktadır (Öztürk ve Şeremet, 2021, s. 1808). Örgütün, çalışandan tutarsız beklentileri olması durumunda ise rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 48). Her iki durum da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının önlenmesi konusunda verilen önerilerden birisi örgüt içi iletişimi artırmaktır (Öztürk ve Şeremet, 2021, s. 1826). Güçlü bir örgütsel iletişim ile çalışanların örgütü benimsemesi sağlanabilir (Çöllü ve Sumak, 2010, s. 278-279). Örgütsel iletişimin bağlılığa olumsuz etki eden faktörleri azalttığı, çalışanın örgüte yönelik algısını düzenlediği ve doğru kullanıldığında bağlılığı olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasındadır (Çolakoğlu ve ark., 2009, s. 80). Ücretin diğer örgütsel faktörlere görece somut bir unsur olduğu söylenebilir. Yeterli ücret almadığını düşünen çalışanların, örgütsel bağlılık seviyeleri olumsuz etkilenmektedir (Yüceler, 2009, s. 456). Düşük ücret alan bir çalışan, alternatif işleri değerlendirmeye yönelecektir (Encu, 2020). Ters bir durumda ise örgütten ayrılmak, çalışan tarafından ciddi bir maliyet olarak görülecektir. Bu anlamda ücretin, devam bağlılığı ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Buna karşın ücretin, duygusal bağlılık üzerinde etkisi görece sınırlıdır (Düzgün ve Marşap, 2018, s. 803). Yalnızca ne kadar ücret ödendiği değil, örgütte kimlerin ne kadar ücret aldığı da oldukça önemlidir. Adil olmayan bir ücret politikası çalışanların örgüte bağlılıklarını olumsuz etkileyecektir (Karaoğlu, 2021, s. 39).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, "... örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır." (Güçlü, 2003, s. 148) şeklinde tanımlanabilir. Güçlü örgüt kültürüne sahip bir organizasyonda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu etkileneceği söylenebilir. Örgüt tarafından değer gördüğünü ve desteklendiğini hisseden çalışanların, örgütsel destek algıları olumlu etkilenmektedir (Dinç ve Birincioğlu, 2020, s. 313). Çalışanların örgütsel destek algıları da örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003; Gürbüz, 2012).

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın etkilerine yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu etkileri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Örneğin bu etkiler, kişisel, örgütsel ve çalışma grupları arasında ilişkili olduğu başlık altında sınıflandırılabilir (Çulha, 2008, s. 107-113). Böyle bir sınıflandırmada,

verimlilik, devamsızlık gibi etkiler örgütsel açıdan, sosyal katılım ve yardımlaşma gibi sonuçlar ise çalışma grupları başlığı altında değerlendirilmektedir. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılığın sonuçları, çalışanların algıladıkları farklı örgütsel bağlılık düzeylerine göre sınıflandırılabilir (Çeliker, 2021, s. 32-33). Buna göre işe geç gelme, yeniliklere uyum sağlamama gibi sonuçlar düşük düzeyde örgütsel bağlılığın, örgütten memnuniyet ve örgüt için çaba harcamak gibi sonuçlar ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır.

Örgütsel bağlılığın etkileri farklı şekillerde sınıflandırılrsa da bazı sonuçların öne çıktığı görülmektedir. Performans, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar birçok araştırmada konu edilmiştir. Örgütsel bağlılığın, çalışanların performanslarına etkisini ortaya koyan birçok araştırma bulunmaktadır (Zincirkıran ve ark., 2015; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017; Zefeiti ve Mohamad, 2017; Uludağ, 2018). Buradan hareketle çalışanların, örgütün amaçlarını benimsemelerinin ve örgütte kalmak istemelerinin, verilen görevi başarılı şekilde yerine getirme çabasına girişmelerini ve yaptıkları işe özen göstermelerini sağladığı söylenebilir. Çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmasını önlemesi örgütsel bağlılığın önemli sonuçları arasındadır. Bu durumun aynı zamanda örgütün işgücü devir oranını düşürücü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi ortaya koyan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir (Zincirkıran ve ark., 2015; Sökmen ve Şimşek, 2016; Buluşu ve Gümüş, 2018; Labrague ve ark., 2018; Christy ve Priartini, 2019).

1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Personellerin işletmeden ayrılmaları, özellikle insan kaynakları yönetimi alanında ciddi bir sorundur (Foon ve ark., 2010). Faydalı çalışanların örgütten ayrılmaları, diğer çalışanların morallerine, örgütün rekabet avantajına ve ekonomik durumuna yönelik olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Mayfield ve Mayfield, 2007). Örgütlerin, faaliyetlerine devam etmeleri ve güç kazanmaları için, çalışanlarını örgütte tutabilmeleri ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaları gerektiği söylenebilir. İşten ayrılma niyeti, çalışanda örgütten ayrılmaya yönelik oluşan bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik halini ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993, s. 262). İşten ayrılma, çalışanın fiilen örgütten ayrılmasını; işten ayrılma niyeti ise çalışanın örgütten ayrılmaya yönelik davranışsal tutumunu ifade eder (Menişa, 2006, s. 51). Başka bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, çalışanın işi bırakması değil, gelecekte işi bırakma ihtimalidir (Sökmen ve Şimşek, 2016, s. 611). Bu anlamda işten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılma seçeneğini değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir.

İşten ayrılmaların tamamı, çalışanların isteği doğrultusunda gerçekleşmemektedir. Bazı durumlarda çalışan, işletmenin isteği doğrultusunda işten çıkartılmakta ya da işten ayrılmaya zorlanmaktadır. Akademik çalışmalarda bu ayrım, gönüllü ve gönüllü olmayan çalışan devri olarak ifade edilmektedir (Zhang, 2016, s. 85). Gönüllü işten ayrılmalar, çalışanın istifa ile işletmeden ayrılmasını ifade etmektedir (Bilau ve ark., 2015, s. 977). Başka bir ifadeyle çalışanın isteği doğrultusunda gerçekleşen işten ayrılmalarıdır. Taylor (1998)'a göre, işten isteyerek ayrılan çalışanın performansı

düşük ise işlevsel, performansı yüksek ise işlevsel olmayan bir işten ayrılma olarak nitelendirilebilir (aktaran Belete, 2018, s. 24). Buradan hareketle bazı durumlarda gönüllü işten ayrılmaların, işletmeye katkı sağlayacağı söylenebilir. Performansı düşük bir çalışanın gönüllü şekilde işten ayrılması ile işletme, çalışanı çıkarmak için katlanması gereken maliyetlerden kurtulacak ve yerine alınacak daha verimli çalışan sayesinde sahip olduğu insan sermayesinin değeri artacaktır (Bilau, ve ark., 2015, s. 977). İşlevsel olmayan işten ayrılmaların, düşük ücret, çalışma koşulları gibi değiştirilebilir faktörlerin ya da ciddi hastalık, yaşanan yerden taşınma, ölüm gibi müdahale edilmesi güç nedenlerin etkisiyle gerçekleştiği söylenebilir (Belete, 2018, s. 24). Gönüllü olmayan işten ayrılmalar ise, genelde işletme tarafından alınan karar sonucu çalışanın örgüt üyeliğine son verildiği durumları ifade etmektedir (Zhang, 2016, s. 85).

İşten ayrılma niyeti, gönüllü işten ayrılma olarak ifade edilen durumda ortaya çıkmaktadır. Buna göre işten ayrılma niyeti, çalışanın gönüllü olarak işi bırakma niyeti olarak tanımlanabilir (Jha, 2009, s. 27). İşten ayrılma niyetinin olası sonuçlarından birisi, çalışanın işten ayrılmasıdır. Çalışanların işten ayrılmaları, işletmelere görünen ve görünmeyen ciddi maliyetler oluşturmaktadır (Alkahtani, 2015, s. 152). İşletmeler açısından, özellikle işlevsel olmayan işten ayrılmaların önlenmesi son derece önemlidir. Sonraki başlıkta, işten ayrılma niyetinin neden bu derece önemli bir husus olduğu açıklanmaktadır. Bazı durumlarda işletmeye faydalı sonuçları olsa da işten ayrılma niyeti, önlenmesi gereken bir durum olarak görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin nedenlerinin farkında olan işletmeler, işlevsel olmayan gönüllü işten ayrılmaların önüne geçebilirler (Jha, 2009, s. 27). Bu hususlar 'işten ayrılma niyetine etki eden faktörler' başlığı altında açıklanmıştır.

1.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma girişimidir (Demir, 2020, s. 46). Kişinin, alternatif bir iş bulma şansına yönelik tahmini, muhtemel yeni işlerin kendisine sağlayacağı tatmin düzeyine yönelik beklentileri ve iş arama sürecinde oluşacak maliyetleri değerlendirmesi neticesinde mevcut işinden ayrılma düşüncesi değişebilir (Moblely, 1977, s. 237-238). Çalışanda oluşan işten ayrılma niyeti, her zaman çalışanın işten ayrılması ile sonuçlanmasa da gerekli önemlerin alınması için önemli bir göstergedir (Arı ve ark., 2010, s. 146). İşletme, çalışanın işten ayrılması durumunda o güne dek çalışana yaptığı yatırımların karşılığını alamamaktadır (Belete, 2018, s. 23).

İşten ayrılma için en önemli öncül işten ayrılma niyetidir (Tett ve Meyer, 1993, s. 270). Bir personel işten ayrıldığında, diğer personeller görevlerini yerine getirmekte zorlanırlar ve yetenekleri bu durumdan etkilenir (Foon ve ark., 2010). Çalışanların işten ayrılmaları, örgütler için maliyet anlamına gelmektedir (Hsiao ve ark., 2015, s. 104). Bu maliyetler arasında, geçici çalışan bulma, yeni bir çalışanın eğitim ve giriş maliyetleri gibi görünen maliyetler; üretkenlik kaybı, diğer çalışanların artan iş yükü ve müşteri kaybı gibi görünmeyen maliyetler ifade edilebilir (Alkahtani, 2015, s. 152). Cascio (1991), bir çalışanın işten ayrılma sürecinde (çıkış görüşmeleri, şirket ekipmanlarının iadesi, tazminat ödemeleri,

vb.) ve boşalan pozisyon için yeni bir çalışanın işe alınması sürecinde (iş ilanı verilmesi, başvuruların değerlendirilmesi, örgütsel sosyalleşme süreci, eğitimler, vb.) oluşan maliyetleri açıkladığı çalışmada, bu maliyetlerin işletmeler açısından önemine dikkat çekmiştir (Aktaran Tziner ve Birati, 1996, s. 114). Bahsedilen işten ayrılma, yerine işçi alma ve eğitim ile ilgili maliyetler, işin seviyesine göre o pozisyonda çalışan işçiye ödenen yıllık maaşın 1,5 ile 2,5 katı arasında olabilmektedir (Cascio, 2006, s. 42).

İşletmede uzun süredir çalışan işgörenler, müşteriler ile kişisel ilişkiler geliştirmiş olabilirler ve ayrılmaları halinde müşteriler ile işletme arasındaki ilişkinin olumsuz etkileneceği söylenebilir (Alkahtani, 2015, s. 152). İş ya da farklı amaçlarla sıklıkla bir şehre gelmek zorunda olan müşterilerin konaklama işletmesi tercihlerinde otel personellerinin önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bir otel çalışanın, sık sık konaklama gerçekleştiren müşterilerin ne tür bir hizmet beklentisine sahip olduğunu bildiği, zamanla kurduğu kişisel ilişkiler sayesinde müşterinin çeşitli sorunları görmezden gelmesini sağladığı düşünülebilir.

Faydalı çalışanların örgütte tutulmaları ve niteliksiz çalışanların örgütten ayrılmaları işlevsel açıdan istenen sonuçlardır (Arı ve ark., 2010, s. 146). Bu açıdan bakıldığında niteliksiz ve örgüte beklenen katkıyı sağlayamayan çalışanların, işten ayrılma niyeti işletmeler tarafından olumlu karşılanabilir. Ancak işten ayrılma niyeti, işlevsel bir gönüllü çalışan devri ile sonuçlansa dahi, işletmeye faydası tartışmalı olabilir. İşten ayrılma niyetinin, çalışanın işten ayrılması ya da ayrılmaması ile sonuçlanmasından önce, bireysel ve örgütsel açıdan bazı etkileri oluşmaktadır. Başarıya olan ihtiyacı yüksek düzeyde olan ya da güçlü iş ahlakına sahip bir çalışan, işten ayrılma niyeti oluşsa dahi işe katılımı ve iş performansını eskisi gibi sürdürecektir (Bowen, 1982, s. 209-210). Ancak işten ayrılma niyetini ekonomik durum, alternatif iş imkanları gibi şartların uygun olmaması nedeniyle sonuçlandıramayan çalışanlar, tepkilerini örgüt içerisinde göstereceklerdir (Başar ve Varoğlu, 2016, s. 754). Böyle bir çalışan, diğer çalışanlar ve müşteriler ile iletişim kurduğunda, işletmeye yönelik olumsuz düşüncelerini dile getirebilir. Bu durumun, diğer çalışanların morallerine ve müşteri memnuniyetine olumsuz etkileri olacağı söylenebilir. Çalışanda, işten ayrılma niyeti olduğu anda başlayan işletmeye yönelik olumsuz etkilerin, bu niyet sonuçlandırılana kadar devam edeceği söylenebilir. İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışan, işini özverisiz şekilde yerine getirecektir (Kurtulmuş ve Yiğit, 2016, s. 862). Bunun yanı sıra çalışan, gerçekleştirdiği işe ve işletmenin amaçlarına odaklanamayacaktır (Çekmecelioğlu, 2014, s. 26). Bir çalışanın işten ayrılması durumunda, işletmede çalışmaya devam edenlerin motivasyonları, iş tatmini düzeyleri bu durumdan olumsuz etkilenebilir ve ayrılan çalışanın akıbetine göre yeni iş fırsatlarının olduğunu düşünebilirler (Alkahtani, 2015, s. 152).

1.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Süreci

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma düşüncesi ile örgütten ayrılma davranışı arasındaki karar verme sürecini ifade eder (Sökmen ve Şimşek, 2016, s.611). Bireyde işten ayrılma niyetinin oluşmasında

örgüt kültürü, diğer çalışanlarla iletişim, kariyer fırsatları ve ücret gibi faktörler etkili olmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 160). İşten ayrılma niyeti sürecinin sonunda, çoğu zaman çalışan işten ayrılmaktadır (Koçak ve Yücel, 2018, s. 686). Mobley'e (1977, s. 237-238) göre işten ayrılma ile ilgili karar sürecinde şu aşamalar yaşanır:

- Mevcut işin Değerlendirilmesi: Çalışan, mevcut işi ile ilgili durumu değerlendirir.
- Deneyimlenen Tatmin- Memnuniyetsizlik: İşe yönelik memnuniyet ya da tatminsizlik hissiyatına göre çalışanın duygu durumu şekillenir.
- Ayrılma Düşüncesi Oluşması: Çalışan, işe yönelik memnuniyetsizlik hissetmesi durumunda, işten ayrılmayı düşünmeye başlar ya da devamsızlık, pasif iş davranışları gibi tepkiler gösterir.
- İş Aramanın Yararının ve Ayrılma Maliyetlerinin Değerlendirmesi: Çalışan, işten ayrılması ve yeni bir iş araması durumunda oluşacak maliyetleri hesaplar. Kişi, alternatif bir iş bulabileceğini ve maliyetlere katlanabileceğini düşünmesi durumunda işten ayrılma kararından vazgeçmez; maliyetler göze alabileceğinden yüksek ve alternatif işler konusunda ümitsiz ise mevcut işini yeniden değerlendirir ve mevcut işine yönelik tutumlarını değiştirir.
- Alternatif İş Arama Niyetinin Oluşması: Çalışanda iş aramaya yönelik davranışsal niyet oluşur. İş dışında çalışanın hayatında oluşan değişiklikler de iş arama niyetinin oluşmasına neden olabilir.
- Alternatif İş Aranması: Çalışan fiilen iş arar. Bu aşamada alternatif bir iş bulunamadığı durumda, kişi aramaya devam edebilir, alternatif işlerden beklentilerini gözden geçirebilir, mevcut işi ile ilgili düşüncelerini yeniden değerlendirebilir ya da durumu kabullenerek işi bırakma düşüncesinde değişiklik yaşanabilir.
- Alternatif İşlerin Değerlendirilmesi: Bu aşamada çalışan, alternatif işleri ilk aşamaya benzer şekilde değerlendirir.
- Mevcut İş ile Alternatif İşlerin Kıyaslanması: Kişi mevcut işi ile alternatifleri kıyaslar. Bu aşamada alternatif işlerin mevcut işe tercih edilmemesi durumunda kişi aramaya devam edecek ya da süreci yeniden değerlendirecektir.
- Ayrılma veya Kalma Niyeti Oluşması: Mevcut iş ile alternatif işin kıyaslanması aşamasının sonucuna göre kişide ayrılma ya da kalma niyeti oluşacaktır.
- İşten Ayrılma veya İşte Kalma: Kişi, değerlendirmeleri neticesinde fiilen işten ayrılacak ya da devam edecektir.

1.3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanların işten ayrılmalarına yol açan nedenleri bilmek, onları örgütte tutacak stratejileri belirlemenin ilk adımıdır (Mowday, 1984, s. 365). İşletmeler, işten ayrılma niyetine neden olan

faktörlere yönelik önlemler alarak bu durumun oluşturduğu olumsuz etkileri azaltabilirler (Çiftçi ve ark., 2015, s. 998). Alternatif bir iş bulmaya yönelik koşullar (Bothma ve Roodt, 2013, s. 2), aşırı iş yükü (Çelik ve Çıra, 2013; Kanten, 2014, s. 15), ücret, iş tatmini, kişilik, yaş (Cotton ve Tuttle, 1986), rol belirsizliği, kötü yönetim tarzı (Kanten, 2014, s. 15) gibi faktörler, işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Medeni durum, yaş, aile yapısı gibi faktörler kişisel faktörler; iş yükü, yönetim tarzı gibi faktörler ise örgütsel faktörler olarak ifade edilebilir (Aslan ve Etyemez, 2015, s. 485; Kale, 2019, s. 55). Bunun yanı sıra alternatif iş imkanları, yaşam maliyeti gibi faktörler çevresel faktörler olarak nitelendirilebilir (Yılmaz, 2020, s. 88- 89).

Demografik özelliklerin, işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir (Belete, 2018, s. 25). Yine de bu özelliklerin, işten ayrılma niyetine doğrudan ya da dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilir. Kadınların, erkeklere kıyasla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduklarını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Emiroğlu ve ark., 2015; Hajiyeva, 2020). Bu durum, kadınların ailede üstlendikleri rol ya da kadınlara sunulan kariyer fırsatları ile ilişkilendirilebilir (Emiroğlu ve ark., 2015, s. 393). Bekar çalışanların işten ayrılma niyetleri, evli çalışanlardan daha yüksektir (Emiroğlu ve ark., 2015; Hajiyeva, 2020). Yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma niyetine sahiptirler (Kabungaidze ve ark., 2013; Emiroğlu ve ark., 2015; Pelit, 2018). Yaşlı çalışanların beklentilerinin genç çalışanlardan farklı olması bu durumun ortaya çıkmasında etken olabilir (Emiroğlu ve ark., 2015, s. 393). Ayrıca Becker'in (1960) yan bahis teorisi açısından değerlendirildiğinde, yaşlı çalışanların mesleğe ve işletmeye yönelik yatırımlarının daha fazla olduğu varsayımı ile bu durum açıklanabilir. Araştırmalar (Emiroğlu ve ark., 2015; Hajiyeva, 2020), eğitim seviyesi yüksek çalışanların diğerlerine kıyasla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduklarını göstermektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden bir başka faktör ise görev süresi olarak gösterilmektedir. Buna göre uzun süredir aynı işletmede ya da sektörde çalışanlar, yeni ya da kısa süredir görev yapanlara göre daha düşük işten ayrılma niyetine sahiptirler (Kaya, 2012; Kabungaidze ve ark., 2013; Emiroğlu ve ark., 2015; Apaydın, 2016; Hajiyeva, 2020). Uzun süredir görev yapan çalışanlar, işletmeye ya da mesleğe yaptığı yatırımlar nedeniyle daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olabilir (Emiroğlu ve ark., 2015, s. 394). Nitekim Becker'in (1960) yan bahis teorisi de bu durumu açıklamaktadır.

Çalışanların pozisyonları, işten ayrılma niyetleri üzerinde etkiye sahiptir. Yönetici gibi yüksek pozisyonda görev yapan çalışanlar daha düşük işten ayrılma niyetine sahiptirler (Kaya, 2012; Emiroğlu ve ark., 2015). Müdür ve müdür yardımcısı gibi pozisyonlarda çalışanların, üstlendikleri sorumluluklar ve gelir seviyelerinin bu farklılığa yol açtığı düşünülebilir (Emiroğlu ve ark., 2015, s. 394). İşten ayrılma niyetine ilişkin konaklama sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada (Emiroğlu ve ark., 2015), yiyecek içecek ve ön büro çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin, diğer departmanlarda çalışanlara görece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pelit (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca Günay'ın (2016) gerçekleştirdiği araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle,

işe yeni giren çalışanların ve çok fazla işletme değiştirmiş çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir. Özgül (2013) ise dört yıldızlı otel çalışanlarının, beş yıldızlı otel çalışanlarına görece daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Yine de demografik özelliklerin işten ayrılma niyetinin doğrudan belirleyicisi olduğunu söylemek güçtür. İşten ayrılma niyeti ve demografik özelliklerin ilişkisine yönelik belirtilenlerin aksine sonuçların ortaya çıktığı araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Akova ve ark. (2015), erkek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğuna yönelik bulgulara ulaşmışlardır. Günay (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise evli çalışanların işten ayrılma niyetleri, bekar çalışanlardan daha yüksektir. Ayrıca otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin, medeni durumlarına (Kaya, 2012; Arı, 2014; Akova ve ark., 2015; Pelit, 2018; Özçelik, 2019; Duman, 2020), cinsiyetlerine (Kaya, 2012; Arı, 2014; Günay, 2016; Şanlı, 2016; Pelit, 2018; Özçelik, 2019; Duman, 2020), yaşlarına (Kaya, 2012; Şanlı, 2016; Özçelik, 2019; Duman, 2020) , çalıştıkları departmana (Kaya, 2012; Akova ve ark., 2015; Apaydın, 2016; Özçelik, 2019), pozisyonlarına (Akova ve ark. 2015; Apaydın, 2016; Özçelik, 2019; Duman, 2020), eğitim seviyelerine (Arı, 2014; Çalkın, 2014; Özçelik, 2019; Duman, 2020), çalışma sürelerine (Arı, 2014; Özçelik, 2019; Duman, 2020) ve gelirlerine (Pelit, 2018; Duman, 2020) göre farklılık göstermediğini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır.

1.4. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Şahin (2007) tarafından hazırlanan doktora tezinde, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının personel güçlendirme algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yer almaktadır. Analizlerde kullanılan veri, ege bölgesinde faaliyet gösterilen 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonucu, Allen ve Meyer'in (1990) 24 ifadeli örgütsel bağlılık ölçeği ve Spreitzer'in 12 ifadeden oluşan psikolojik güçlendirme ölçeğinin kullanıldığı bir araştırma da desteklemektedir. Seçgin (2014) tarafından gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 268 katılımcıya ulaşılmıştır. Ankara'da 5 yıldızlı otellerde çalışan 410 katılımcıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Erol'un (2013) yüksek lisans tezinde yer alan bu araştırmada psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçekleri Seçgin'in (2014) araştırmasında kullanılan ölçeklerden farklıdır.

2014 yılında yayımlanan bir yüksek lisans tezinde yer alan araştırma kapsamında, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanlardan veri toplanmıştır (Gürcü, 2014). Ankette yer alan psikolojik güçlendirme ölçeği Spreitzer'in (1995) ölçeği (12 ifade), örgütsel bağlılık ölçeği ise Meyer ve Allen'in (1990) ölçeğidir (18 ifade). Bu ölçeklerin kullanıldığı bir başka araştırma Ibrahim (2020) tarafından, Filipinler'de faaliyet gösteren 32 konaklama işletmesinin çalışanlarıyla

gerçekleştirilmiştir. Ancak Ibrahim'in (2020) araştırmasında 7'li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Her iki çalışmada da bulgular psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Karakaş ve Serçek (2014), Diyarbakır ve Mardin'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 215 kişinin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Raub ve Robert'in (2012) gerçekleştirdikleri araştırma, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, Orta Doğu ve Asya Pasifik bölgelerinde faaliyet gösteren bir zincir otel işletmesinin 16 şubesinde görev yapan müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan 640 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın farklı uluslardan çalışanların bir arada olduğu bir örnekleme gerçekleştirilmiş olması, kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik sonuçları önemli kılmaktadır. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, farklı ölçeklerin kullanıldığı başka çalışmalarda elde edilen bulgular ile de desteklenmektedir (Mete ve ark., 2015; Işık ve Yasım, 2017; Encu, 2020).

1.5. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Personel güçlendirmenin işgören performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla Özer'e (2018) ait doktora tezinde bir çalışmaya yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini Afyon iline bağlı Sandıklı ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otellerin yiyecek içecek çalışanları oluşturmaktadır. 540 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında çok zayıf, negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Erez (2018) İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada yapısal güçlendirmenin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisine yönelik bulgulara ulaşmıştır. Taşkiran (2019) ise aynı ilde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlar ile araştırma gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

1.6. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Arslanergül (2016), Nevşehir'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde görev yapan 304 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı, otellerdeki kurumsal itibar yönetiminin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemektir. Ulaşılan bulgular, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin negatif olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili, devam bağlılığı boyutu ise pozitif ilişkilidir. Bunun aksine, İnal (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma, devam bağlılığının işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğuna yönelik bulgular içermektedir. İnal'ın (2016) araştırmasını gerçekleştirdiği örneklem Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 265 kişiden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetinin negatif ilişkisini ortaya

koyan bir başka araştırma ise Naktiyok (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Erzurum ilinde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 229 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada yer alan dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek değişkenleri modelden çıkartıldığında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetinin negatif ilişkisinin aksine sonuçlar ortaya çıkmıştır. Arı (2014), Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 285 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Varışlı'nın (2019) Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın diğer iki boyutu olan normatif ve devam bağlılıklarının ise işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır.

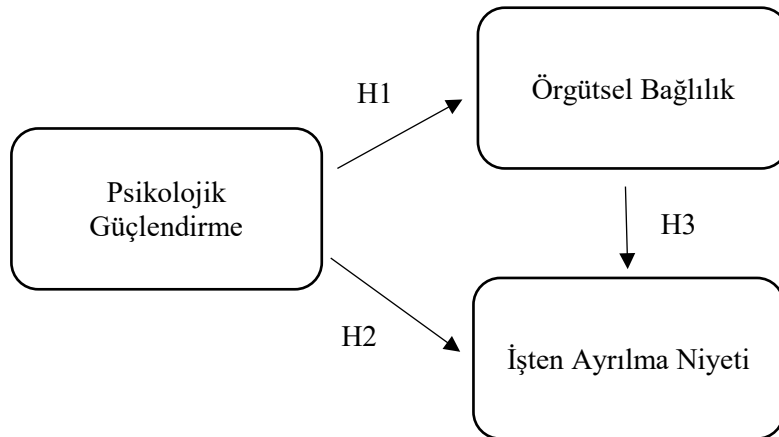
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde Ankara, Mersin ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan ön büro ve yiyecek içecek çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Araştırma modeli ve hipotezlerin açıklanmasının ardından veri toplama araçları ve araştırmanın evreni ve örneklemini hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak veri toplama ve hazırlama süreçleri açıklanmıştır.

Araştırmanın etik yönden uygun olup olmadığı Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve 10/05/2022 tarihinde 171 numaralı karar ile etik yönden uygun bulunduğu bildirilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu başlıkta araştırmada benimsenen model ve geçmişte aynı konuda gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir. Karasar (2016) araştırma modellerini tarama ve deneme modelleri olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır. Araştırmanın amacı ve aralarındaki ilişkinin inceleneceği değişken sayısı bakımından değerlendirildiğinde, en uygun araştırma modelinin ilişkisel tarama modeli olduğu görülmektedir. İlişkisel tarama modellerinde iki veya daha çok değişken arasında tam anlamıyla bir neden sonuç ilişkisi sunulmasa da ilişkinin varlığı ya da derecesine ilişkin sonuçların elde edilmesi amaçlanır (Karasar, 2016, s. 114). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının ele alındığı bu araştırmanın simgesel modellemesi şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi

Psikolojik güçlendirme, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarından oluşmaktadır (Spreitzer ve ark., 1999, s. 512). Spreitzer’e (1995, s. 1444) göre, psikolojik güçlendirmeyi oluşturan bu dört biliş,

çalışanın iş rolünü ve bağlamını biçimlendirmeyi arzuladığı ve hissettiği bir yönelimi yansıtmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, anlamlı bir iş gerçekleştirdiğini, gerçekleştirdiği işlerin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi olduğunu, işi gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olduğunu ve işleri istediği şekilde gerçekleştirebildiğini hisseden çalışanın, bunları hissetmesine olanak sağlayan örgüte karşı bağlılık hissedeceği söylenebilir. Daha önce otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda (Şahin, 2007; Raub ve Robert, 2012; Erol, 2013; Karakaş ve Serçek, 2014; Seçgin, 2014; Gürcü, 2014; Mete ve ark., 2015; Jaiswal ve Dhar, 2016; Işık ve Yasım, 2017; Encu, 2020; Ibrahim, 2020) ortaya çıkan bu yönde bulgulardan hareketle, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkilerine yönelik şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan anlam boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan yeterlilik boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan özerklik boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan etki boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

İşten ayrılma niyetinin en önemli öncülleri arasında örgütsel bağlılık gösterilmektedir (Tett ve Meyer, 1993). Bu anlamda, psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerden hareketle çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının işten ayrılma niyetleriyle negatif bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir (Özer, 2018, s. 235-239). Psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasında dolaylı veya doğrudan negatif bir ilişkinin varlığını destekleyecek bulgulara ulaşılan araştırmalar (Villiers ve Stander, 2011; Kitapçı ve ark., 2013; Islam ve ark., 2016; Kanbur, 2018; Düger, 2020) bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi destekleyecek, otel çalışanları örnekleminde gerçekleştirilen araştırmalar da (Özer, 2018; Erez, 2018; Taşkırın, 2019) bulunmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan anlam boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan yeterlilik boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{2c}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan özerklik boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{2d}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan etki boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

Literatürde otel çalışanları örnekleminde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemeye yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Kalidass ve Bahron, 2015; Yıldırım ve ark., 2015; Naktiyok, 2015; Arslanergül, 2016; İnal, 2016). Bu araştırmalardan elde edilen bulgulardan hareketle, otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek üzere şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₃: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{3a}: Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan normatif bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{3c}: Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan devam bağlılığı boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formunda katılımcıya ait demografik özelliklere ilişkin ifadelerin yanı sıra psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin ölçekler yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir. Anlam, yeterlilik, etki ve özerklik olarak adlandırılan 4 boyutlu ölçek toplam 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Sürvegil ve ark. (2013) tarafından Türkçe çevirisi yapılmış hali kullanılmıştır. Ölçek bu haliyle daha önce Bardakoğlu ve Akgündüz (2016) tarafından da kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için kullanılan ölçek, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, daha önce Şahin (2007) ve Pekerşen (2015) tarafından kullanılan Türkçe haliyle anket formunda yer almıştır. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır ve her boyut 6 ifade içermektedir. Devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan ölçeğin, 3, 4, 6 ve 13 numaralı ifadeleri olumsuz anlamlar içermektedirler. İşten ayrılma niyeti ölçeği ise Jung ve Yoon (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek daha önce Akgündüz ve Akdağ (2014) ve Kale (2019) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş halde kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri, 5'li Likert tipi dereceleme ile ölçülmüştür. Ölçeklerin Türkçe hallerinin daha önce kullanıldığı araştırmalarda, 5'li

Likert tipi dereceleme ile ölçüldüğü görülmektedir. Buna göre belirlenen tepki kategorileri tablo 2.1.'de yer almaktadırlar.

Tablo 2.1. Ölçeklerde Kullanılan Tepki Kategorileri

Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
-----------------------------	------------------	----------------	-----------------	----------------------------

2.3. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçların, genellenebileceği kümeyi ifade etmektedir (Karasar, 2016, s. 147). Bu küme, ideal evren ve gerçekçi evren olarak iki alt başlıkta değerlendirilebilir (Coşkun ve ark., 2019, s. 158-159). Buna göre, ideal evren, araştırmaya dahil edilmesi muhtemel tüm elemanları ifade eden geniş bir kümeyi ifade eder. Bu kümenin, araştırmanın gerçekleştirebileceği biçimde daraltılmış hali ise, gerçekçi evreni ifade etmektedir. Bu doğrultuda, tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın ideal evreni, Türkiye’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan ve müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın gerçekçi evrenini ise Ankara, Mersin ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinin müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanları oluşturmaktadır. Bu iller, araştırmanın ekonomik kısıtlılıkları, küresel Covid-19 salgının etkileri gibi nedenlerle araştırmacının ulaşabileceği ve araştırma amacına hizmet edecek sonuçların elde edilebileceği düşünülmüş tercih edilmiştir.

Konaklama işletmelerinin, turizm sektöründe önemli bir paya sahip olmalarının (Kozak, 2012, s. 56) yanı sıra 4 ve 5 yıldızlı otellerin diğer konaklama işletmelerine görece daha düzenli işletme yapılarına sahip olmaları (Yazıt, 2019, s. 60) nedeniyle araştırmanın kapsamı bu doğrultuda sınırlandırılmıştır. Kıyı otellerinin bir kısmının, tüm yıl boyunca faaliyet göstermemeleri, personel sayılarının yıl içerisinde değişiklik göstermesi gibi nedenlerle, yalnızca şehir oteli olarak faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellere ulaşılması hedeflenmiştir. Şehir otelleri, genellikle iş için seyahat edenlerin tercih ettiği ve kısıtlı bir süre konaklama ve yeme-içme hizmetlerinin satın alındığı işletmeler olarak ifade edilebilirler (Metin, 2019, s. 22).

Müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanların güçlendirilmesi son derece önemli olarak görülmektedir (Şahin, 2007, s. 36). Konaklama işletmeleri için bu çalışanların, ön büro ve yiyecek içecek departmanlarında görev yapan işgörenler olduğu söylenebilir (Sökmen ve Sezgin, 2017, s. 238). Diğer departmanlarda çalışanlara görece bu iki departmanda görev yapan personellerin psikolojik olarak güçlendirilmesinin daha kritik olduğu düşüncesinden hareketle, araştırma yalnızca bu departmanlarda çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir.

İstanbul’da faaliyet gösteren 90 adet 5 yıldızlı, 119 adet 4 yıldızlı; Ankara’da faaliyet gösteren 25 adet 5 yıldızlı, 59 adet 4 yıldızlı; Mersin’de faaliyet gösteren 7 adet 5 yıldızlı ve 13 adet 4 yıldızlı

otel bulunmaktadır (Türkiye Kültür Portalı, 2022). Bu işletmeler arasında yer alan, Ankara’da hizmet veren 5 adet 5 yıldızlı ve 6 adet 4 yıldızlı, Mersin’de faaliyet gösteren 7 adet 4 yıldızlı ve 4 adet 5 yıldızlı otel, sayfiye ve termal otel sınıfında olduğu ve şehir oteli olarak tanımlanamayacağı gerekçesiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın ideal evreni 3 şehirde yer alan toplam 113 adet 5 yıldızlı otel ve 178 adet 4 yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Bu otellerde çalışanların sayısına ilişkin bir istatistiğe sahip olunmaması nedeniyle %5 anlam düzeyi ve %95 güven aralığında örneklem büyüklüğünün en yüksek olabileceği sayı dikkate alınmış ve gerekli örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 47; Coşkun ve ark., 2019, s. 164). Örneklem tekniği, olasılığa dayalı olmayan kolay örnekleme yöntemi olarak belirlenmiştir (Coşkun, ve ark., 2019, 164-169). Bu yöntem, işletmelerin ve çalışanların araştırmaya katılmak adına isteksiz olmaları, ekonomik sınırlılıklar ve zaman kısıtı nedeniyle tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen saha araştırmasının sonucunda 320 önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanına ulaşılabilmektedir.

2.4. Veri Toplama ve Hazırlama Süreci

Araştırma kapsamında 15 Mayıs 2022- 15 Haziran 2022 tarihleri arasında Ankara, İstanbul ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 53 adet otelde görev yapan ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın zaman ve ekonomik açıdan kısıtları, küresel covid-19 salgını etkileri ve araştırmaya katılmak için gönüllü olmayan işletme yöneticileri ve çalışanlar nedeniyle süreç sonunda 320 anket elde edilebilmiştir. Elde edilen anketler arasından 20 anket, büyük ölçüde eksik doldurulmuş olması nedeniyle analizlere dahil edilmemiştir. Geri kalan 300 anket ile çoklu sapan, normal dağılım, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

2.4.1. Kayıp Veri, Sapan ve Normal Dağılım Analizleri

Araştırma kapsamında elde edilen kullanılabilir 300 anket ile kayıp veri analizi gerçekleştirilmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeğinde 6 ankette, örgütsel bağlılık ölçeğinde 18 ankette ve işten ayrılma niyeti ölçeğinde 1 ankette kayıp veri olduğu tespit edilmiştir. Kayıp verilerin toplam ifade sayısının %30’undan az ve toplam anket sayısının %20’sinden az olduğu belirlenmiş ve madde ortalaması atama yöntemi ile tamamlanmıştır (Şencan, 2005, s. 215-217).

Çoklu sapan analizi demografik özelliklere ilişkin ifadeler dışında kalan 34 ifade ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Mahalanobis uzaklıklarının değişken sayısına bölünmesi ile elde edilen değerin (MD^2/df) t istatistiği dağılımına uygunluğu test edilmiştir. Analizde yer alan 34 ifade için 0.05 anlam düzeyindeki t değeri 40 ifade için belirtilen 2.021 olarak belirlenmiştir. Buna göre veri setinde yer alan 25 anketin sapan değerler içerdiği belirlenmiştir. Bu anketler veri setinden çıkartılmış ve çoklu normal dağılım analizine geçilmiştir.

Çoklu normal dağılım analizinde maddelere ait Mahalanobis uzaklık değerleri (MD_2) ile Ki-Kareters değerleri arasındaki korelasyon incelenmiştir. Elde edilen Pearson korelasyon katsayısı 0,982 ($p<0,05$) dir. Bu değerin, “Normal Olasılık Grafiği” tablosunda 34 ifade için belirtilen ($0,967 p \leq 0,05$)

değerden yüksek olması nedeniyle çoklu normal dağılımın sağlandığı söylenebilir (Kalaycı, 2014, s. 215-216). Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri öncesinde gerçekleştirilen kayıp veri, çoklu sapan ve çoklu normal dağılım analizlerinin ardından veri setinde 275 anket kalmıştır.

2.4.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizleri her bir ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Cronbach alpha katsayı 0,60-0,79 arasında oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmaktadır (Alpar, 2020, s. 582). Çoklu R² katsayılarının ,300'den büyük olmalarına dikkat edilmiştir (Alpar, 2012, s. 391). Ayrıca sınıflar arası R değerlerinin anlamlı olup olmadığı göz önünde bulundurulmuştur (Özdamar, 2010, s. 615-617). Sınıflar arası korelasyon değerlerinin pozitif, madde toplam korelasyon değerlerinin .250'den yüksek bir değere sahip olması ve madde silindiğinde Cronbach alpha değerinde ciddi bir değişiklik oluşmaması kriterler arasında yer almaktadır (Alpar, 2020, s. 613-614). Toplanamazlık testine göre ölçeklerin toplanabilir (p>0,05) özellikte olup olmadıklarına ve normal dağılıma uygunluğun göstergelerinden biri olan Hotelling's T² testinin anlamlı olup olmadığına dikkat edilmiştir (Özdamar, 2010, s. 615-617).

Psikolojik güçlendirme ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizde ölçeğin cronbach alpha değeri ,932 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Çoklu R² katsayılarının ,300'ün üzerinde olduğu ve madde silindiğinde cronbach alpha değerinde ciddi bir değişikliğe yol açan bir madde olmadığı görülmektedir. Hotelling's T² testi sonucu ve sınıflararası R istatistiği anlamlıdır. Toplanamazlık testinin sonucu ise anlamsızdır. Bu durum ölçeğin toplanabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyon R ² Kat Sayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,654	0,683	0,925
2.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	0,632	0,715	0,926
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,701	0,757	0,923
4.İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum	0,712	0,656	0,923
5.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,740	0,721	0,922
6.işim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	0,752	0,697	0,922
7.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	0,810	0,733	0,920
8.İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	0,723	0,651	0,922
9.İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	0,602	0,575	0,928
10.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,712	0,725	0,923

Tablo 2.2. (Devamı)

11.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,719	0,698	0,923
12.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0,653	0,691	0,926
Cronbach Alfa Değeri	,932		
Hotelling's T²	131,400, F= 11,510, (p<,000)		
Toplanamazlık	1,927, F= 3,620, (p>,05)		
Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm)	r=,524/,930 (p<,000)		

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen cronbach alpha değeri ,857'dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Hotelling's T² testi, toplanamazlık testi ve sınıflararası R değeri anlamlıdır. Ölçekte yer alan "9. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir." ifadesinin R² katsayısının ,300'ün altında olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra "12. İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim." ve "13. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum." maddelerinin R² katsayılarının ,300'ün altında ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına ait değerlerin .250'den düşük olduğu belirlenmiştir. R² katsayısı ,300'ün üzerinde olmasına rağmen "11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır." ifadesinin düzeltilmiş madde toplam korelasyonunun .250'den düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadeler çıkartıldığında cronbach alpha değerinde önemli bir değişiklik görülmemesi nedeniyle bu aşamada ölçekten çıkartılmalarına gerek görülmemiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyon R² Kat Sayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
1.Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	0,667	0,586	0,837
2.İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,582	0,523	0,841
3.İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	0,292	0,564	0,855
4.İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	0,341	0,616	0,853
5.İşyerim benim için özel anlam taşıyor	0,664	0,617	0,838
6.İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	0,417	0,561	0,849
7.İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,605	0,490	0,840
8.Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	0,611	0,596	0,840
9.Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	0,383	0,290	0,850
10.İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	0,523	0,535	0,844

Tablo 2.3. (Devamı)

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyon R ² Kat Sayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
11.İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.	0,183	0,377	0,859
12.İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,200	0,192	0,858
13.İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0,163	0,231	0,860
14.Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,554	0,451	0,843
15.İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,572	0,515	0,842
16.İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	0,533	0,464	0,844
17.İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	0,606	0,523	0,841
18.Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	0,420	0,353	0,849
Cronbach Alfa Değeri	,857		
Hotelling's T²	207,848, F= 11,512, (p<,000)		
Toplanamazlık	8,691, F= 6,721, (p<,05)		
Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm)	r=,246/,854 (p<,000)		

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan ,851 cronbach alpha değeriyle yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Sınıflar arası R ve Hotelling's T² istatistiklerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Toplanamazlık testi sonucu ölçeğin toplanabilir olduğunu göstermektedir. R² kat sayıları ve madde silindiğinde Cronbach alfa değerleri incelendiğinde sorun oluşturabilecek bir ifade olmadığı söylenebilir.

Tablo 2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyon R ² Kat Sayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
1.Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.	0,616	0,388	0,841
2.Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.	0,703	0,499	0,801
3.Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.	0,695	0,510	0,805
4.Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.	0,743	0,558	0,785
Cronbach Alfa Değeri	,851		
Hotelling's T²	29,469, F= 9,751, (p<,000)		
Toplanamazlık	0,33, F= ,041, (p>,05)		
Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm)	r=,584/,849 (p<,000)		

2.4.3. Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik analizlerinin, ölçeğin kullanım amacı doğrultusunda doğru ve başka özellikler ile karıştırmadan istenen şeyi ölçüp ölçmediğini anlamak üzere gerçekleştirildiği söylenebilir (Alpar, 2020, s. 531). Bu araştırmada yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bartlett'in Küresellik tesitine ilişkin p değerinin 0,05'den düşük, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) değerinin 0,50'nin üzerinde olması gereklidir (Alpar, 2020). Faktör yükünün 0,40'ın üzerinde, eş kökenlilik değerinin 0,50'nin üzerinde, bir maddenin bir faktör altında yer alabilmesi için yük farkının 0,100'ün üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Şencan, 2005, s. 779; Hair ve ark., 2010).

Psikolojik güçlendirme ölçeği için KMO değeri ,906, Bartlett'in Küresellik Testi sonucu Ki-Kare değeri 2667,823 ($p < ,000$) olarak bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucu psikolojik güçlendirme ölçeğinin iki faktörde oluştuğu görülmektedir (Tablo 2.5.). Ölçeğin orijinal halinden anlam ve yeterlilik olarak Türkçe'ye çevrilen boyutlarda yer alan ifadelerin bir araya gelerek oluşturdukları faktör, anlam ve yeterlilik olarak isimlendirilmiştir. Benzer şekilde özerklik ve etki olarak ifade edilen iki boyutta yer alan ifadelerin bir araya gelerek oluşturdukları faktör ise özerklik ve etki olarak isimlendirilmiştir. Anlam ve yeterlilik boyutu, toplam varyansın %36,387'sini, özerklik ve etki boyutunun ise toplam varyansın %35,189'unu açıkladığı görülmektedir. Ölçekte yer alan 12 ifade toplam varyansın %71,576'sını açıklarken "12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer." ve "Yaptığım iş benim için önemlidir." İfadeleri en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler olarak yer almaktadırlar.

Tablo 2.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	\bar{x}	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
Anlam ve Yeterlilik			4,366	4,24	36,387	,912
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir	,872	,777		4,15		
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,865	,784		4,12		
2.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	,814	,686		4,02		
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum	,756	,684		4,39		
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	,735	,697		4,43		
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	,635	,666		4,32		
Özerklik ve Etki			4,223	3,94	35,189	,911
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	,873	,781		3,81		

Tablo 2.3. (Devamı)

10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	,849	,773		3,82		
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	,816	,742		3,89		
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	,773	,624		3,82		
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	,686	,641		4,08		
	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	\bar{x}	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	,630	,735		4,21		
Varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %71,576 Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği = ,906 Bartlett'in Küresellik Testi; Ki-Kare= 2667,823, df= 66, p<0,000						

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi 4 aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk 3 aşamada 13, 14 ve 1 numaralı maddeler binişiklik sorunu nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Böylece ölçekte kalan 15 ifadeyle gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde KMO değeri ,831 olarak bulunmuştur (Tablo 2.6). Bartlett'in Küresellik Testi için Ki-Kare değerinin ise 1625,008 ($p < 0,000$) olduğu görülmektedir. Ölçekte bulunan 15 ifadenin 3 faktör altında bir araya geldiği görülmektedir. Toplam varyansın %22,896'sını açıklayan ve 4 ifadeden oluşan faktör, orijinal ölçekte normatif bağlılık boyutu altında yer alan maddelerden oluşması nedeniyle normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır. Faktör yüklerine göre değerlendirildiğinde, bu boyutta yer alan "16. İş yerim benim bağlılığımı hak ediyor." ifadesinin öne çıktığı söylenebilir. Toplam varyansın %17,345'ini açıklayan ve 5 ifadenin bir araya gelmesi ile oluşan faktör duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır. Bunun gerekçesi orijinal ölçekte duygusal bağlılık boyutunu oluşturan 2,3,4,5 ve 6 numaralı ifadelerin bir araya gelmesidir. Bu faktörde yer alan ifadeler arasında faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde en yüksek yüke sahip ifadenin "4. İşyerime karşı duygusal bir hissetmiyorum." olduğu görülmektedir. Orijinal ölçekte devam bağlılığını oluşturan ifadeler varyansın %17,345'ini açıklayan 3. Faktörde bir araya gelmişlerdir. Bu nedenle aynı ismin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu boyut altında yer alan "11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır." ifadesi faktör yükleri açısından diğer ifadeler arasında ön plana çıkmıştır.

Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	\bar{x}	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
Normatif Bağlılık			3,434	3,34	22,896	,768
16. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	,789	,639		3,43		
15. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	,701	,567		2,97		
18. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	,663	,439		3,54		
17. İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	,659	,546		3,43		
Duygusal Bağlılık			2,632	3,63	17,345	,810
5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	,442	,648		3,70		
2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,435	,508		3,62		
4. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	,871	,774		3,68		
3. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.	,840	,707		3,67		
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	,795	,687		3,48		
Devam Bağlılığı			2,602	3,08	17,345	,757
11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.	,736	,593	4,223	2,88		
10. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,682	,604		2,88		
8. Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	,624	,620		2,97		
12. İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,598	,414		3,08		
	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	\bar{x}	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
9. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	,562	,392		3,42		
7. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,555	,530		3,28		
Varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %57,786 Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği = ,831 Bartlett'in Küresellik Testi; Ki-Kare= 1625,008, df= 105, p<0,000						

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin KMO değeri ,814 ve Bartlett'in Küresellik Testine ilişkin Ki-Kare değeri 436,227 (p<0,000) olarak bulunmuştur (Tablo 2.7.). Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır ve ifadeler tek faktör altında bir araya gelmişlerdir. Toplam varyansın %69,139'unu açıklayan faktör işten

ayrılma niyeti olarak isimlendirilmiştir. Bu ölçek içinde faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde öne çıkan ifadelerin “4. Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.” ve “2. Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.” olduğu görülmektedir.

Tablo 2.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	\bar{x}	Açıklanan Varyans (%)	Alfa
İşten Ayrılma Niyeti			2,766	2,80	69,139	,851
4. Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.	,868	,753		2,75		
2. Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.	,841	,708		2,98		
3. Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.	,839	,703		2,60		
1. Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.	,775	,601		2,87		
Varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %69,139 Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği = ,814 Bartlet'ın Küresellik Testi; Ki-Kare= 463,227, df= 6, p<0,000						

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımlarının bilinmesi, araştırmada elde edilen bulguların yorumlanması için son derece önemlidir (Coşkun ve ark., 2019, s. 347). Araştırmada kullanılan Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği, Meyer ve Allen'in (1997) örgütsel bağlılık ölçeği ve Jung ve Yoon (2013) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçümler gerçekleştirdiği varsayılmaktadır. Araştırmaya katılım sağlayan otel çalışanlarının, anket formunda yer alan ifadeleri doğru anladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri kabul edilmektedir. Araştırmanın ideal evreni Ankara, Mersin ve İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Otel işletmelerinin 24 saat faaliyet göstermeleri nedeniyle her vardiyada çalışanlara ulaşmanın güçlüğü, saha araştırması için kısıtlı bir zamana sahip olunması, tüm işletme ve çalışanların araştırmaya katılmak için gönüllü olmayacağına düşünülmesi ve sınırlı ekonomik kaynağa sahip olunması nedenleriyle olasılığa dayalı olmayan kolay örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu nedenle araştırma katılımcıları yalnızca araştırmanın gerçekleştirilmesine onay veren işletmelerde görev yapan ve araştırmaya katılmak isteyen çalışanlardan oluşmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. İlk başlık altında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere verdiği yanıtların ortalamalarına ilişkin bulgular, katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının, işten ayrılma niyetlerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin durumuna ilişkin bilgi vermesi amacıyla ikinci başlıkta betimleyici bulgular adı altında yer almaktadır. Son başlıkta ise hipotez testlerine ilişkin bulgular bulunmaktadır.

3.1. Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.1’ de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların büyük bölümü erkek (%72), %58,9’u 18-32 yaş arası, % 67,6’sı ise önlisans veya daha yüksek düzeyde eğitim almış kişilerdir. Ayrıca katılımcıların %64’ü ön büro departmanında, %72,8’i 5 yıl veya daha az süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Medeni durum açısından bekar çalışanların (%62,9) çoğunlukta olduğu ve katılımcıların %55,6’sının 5251 TL ve üzeri gelirinin olduğu söylenebilir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Departman	Frekans	Oran
Erkek	198	72	Ön Büro	176	64
Kadın	77	28	Yiyecek İçecek	99	36
Yaş Grubu	Frekans	Oran (%)	Gelir Düzeyi	Frekans	Oran (%)
18-22	40	14,5	1-4250	42	15,3
23-27	67	24,4	4251-5250	80	29,1
28-32	55	20	5251-6250	77	28
33-37	41	14,9	6251 ve Üzeri	76	27,6
38-41	28	10,2	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
42+	44	16	1 Yıldan Az	89	32,4
Eğitim Düzeyi	Frekans	Oran (%)	1-5 Yıl	111	40,4
İlköğretim	6	2,2	6-10 Yıl	37	13,5
Lise	83	30,2	11 Yıl ve Üzeri	38	13,8
Önlisans	Frekans	Oran (%)	Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Lisans	108	39,3	Evli	102	37,1
Lisansüstü	18	6,5	Bekar	173	62,9

3.2. Betimleyici Bulgular

Katılımcıların 5’li Likert tipi dereceleme ile yanıtladıkları psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin ifade ve ölçek bazında ortalamalar Tablo 3.2’de yer almaktadır. Buna göre ölçeğin \bar{x} = 4,09 genel ortalamasından hareketle katılımcıların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettikleri söylenebilir. Ölçekte yer alan “5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan

eminim.” (\bar{x} = 4,43), “4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.” (\bar{x} = 4,39) ve “6. İşim için gerekli becerileri geliştirdim.” (\bar{x} = 4,32) ifadelerinin, en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip olan ifade ise “12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.” (\bar{x} = 3,81) şeklindedir.

Tablo 3.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular

Psikolojik Güçlendirme	\bar{x}	Standart Sapma
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,15	1,1295
2.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	4,02	1,1122
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,12	1,0551
4.İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum	4,39	0,9767
5.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	4,43	0,9651
6.İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	4,32	0,9388
7.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	4,21	0,9315
8.İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	4,08	1,0661
9.İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	3,82	1,1349
10.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	3,82	1,0584
11.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	3,89	1,1184
12.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	3,81	1,1655
Genel Ortalama	4,09	1,0543

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından kalan 15 ifadenin ve ölçeğin geneline ilişkin ortalamalar Tablo 3.3.’de yer almaktadır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin genel ortalama \bar{x} = 3,34’dür. Buradan hareketle belirgin biçimde olmasa da katılımcıların örgütlerine bağlı hissettikleri söylenebilir. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin “5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.” (\bar{x} = 3,70), en düşük ortalamaya sahip iki ifadenin ise “10. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” (\bar{x} = 2,88) ve “11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.” (\bar{x} = 2,88) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular

Örgütsel Bağlılık	\bar{x}	Standart Sapma
2.İşyerimin sorunlarımı kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,62	1,3628
3.İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	3,67	1,4072
4.İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	3,68	1,4170
5.İşyerim benim için özel anlam taşıyor	3,70	1,2232
6.İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	3,48	1,4176
7.İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,28	1,3083
8.Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	2,97	1,3917
9.Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	3,42	1,2365
10.İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	2,88	1,3404
11.İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.	2,88	1,3332
12.İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,08	1,2716
15.İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	2,97	1,3654
16.İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	3,43	1,1800
17.İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	3,43	1,1798
18.Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	3,54	1,1595
Genel Ortalama	3,34	1,3063

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir (Tablo 3.4.). Ölçeğin genel ortalaması $\bar{x}=2,80$ 'dir. En yüksek ortalamaya sahip ifade "2. Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım." ($\bar{x}=2,98$) ve en düşük ortalamaya sahip ifade "3. Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum." şeklindedir.

Tablo 3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimleyici Bulgular

İşten Ayrılma Niyeti	\bar{x}	Standart Sapma
1. Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.	2,87	1,4731
2. Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.	2,98	1,3668
3. Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.	2,60	1,3672
4. Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.	2,75	1,3348
Genel Ortalama	2,80	1,3855

3.3. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Gerçekleştirilen faktör analizinin ardından psikolojik güçlendirme ölçeğinde yer alan ifadelerin 2 boyut altında bir araya geldikleri görülmüştür. Bu doğrultuda '2.1 Araştırma Modeli ve Hipotezler' başlığı altında verilen hipotezler yeniden oluşturulmuştur.

H₁: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan anlam ve yeterlilik boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan özerklik ve etki boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.

H₂: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan anlam ve yeterlilik boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan özerklik ve etki boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H₃: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{3a}: Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan normatif bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

H_{3c}: Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan devam bağlılığı boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.

Regresyon analizi öncesinde 6 boyut arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.5.). Buna göre psikolojik güçlendirme ölçeğine ait anlam ve yeterlilik boyutunun, örgütsel bağlılığı oluşturan normatif bağlılık ($r=,251$; $p<0,01$) ve duygusal bağlılık ($r=,425$; $p<0,01$) boyutları ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde psikolojik güçlendirmeyi oluşturan özerklik ve etki boyutu ile örgütsel bağlılığı oluşturan normatif bağlılık ($r=,267$; $p<0,01$) ve duygusal bağlılık ($r=,428$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Hem anlam ve yeterlilik boyutu ($r= -,305$; $p<0,01$) hem de özerklik ve etki boyutu ($r= -,244$; $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılığı oluşturan normatif bağlılık boyutu ($r= -,324$; $p<0,01$) ve duygusal bağlılık boyutu ($r= -,533$; $p<0,01$) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	\bar{x}	Std. Sapma	Anlam ve Yeterlilik	Özerklik ve Etki	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	İşten Ayrılma Niyeti
Anlam ve Yeterlilik	4,24	,8592	1	,631**	,251**	,425**	,038	-,305**
Özerklik ve Etki	3,94	,8981	,631**	1	,267**	,428**	,101	-,244**
Normatif Bağlılık	3,34	,9391	,251**	,267**	1	,420**	,478**	-,324**
Duygusal Bağlılık	3,63	1,0317	,425**	,428**	,420**	1	,179**	-,533**
Devam Bağlılığı	3,08	,8863	0,38	,101	,478**	,179**	1	-,073
İşten Ayrılma Niyeti	2,80	1,1499	-,305**	-,244**	-,324**	-,533**	-,073	1

** : %0,01 düzeyinde anlamlılık

Korelasyon analizinin ardından psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.6). Regresyon analizlerine ilişkin bulgular yorumlanırken dikkat edilen hususlar şöyle açıklanabilir (Nakip, 2006, s. 340; Hair, ve ark., 2010, s. 200-205; Alpar, 2012, s.391; Çokluk, ve ark. 2012, s. 35; Coşkun ve ark., 2019, s. 264-279; Alpar, 2020, s.473-521):

Varyans şişme değerlerinin (VIF) 10'un üzerinde olması halinde bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon yani çoklu bağıntı sorunu olduğu düşünülebilir. Bu değer mümkün olduğunca 5'in altında olması gerektiği söylenebilir. F testinin anlamlı olması modelin uygun olduğunu işaret etmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon katsayısı R, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı yüzdesel olarak açıklama oranı ise R^2 ve ΔR^2 değerleri kullanılarak ifade edilir. ΔR^2 değeri tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde modeldeki bağımlı değişkenin açıklanma oranını ifade etmektedir. Tolerans değerinin 0,10'dan yüksek, koşul indeksi değerinin 30'dan düşük ve Durbin-Watson istatistiğinden elde edilen değer 1,5-2,5 arasında olması beklenmektedir.

Oluşturulan modelde bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler ise anlam ve yeterlilik ile özerklik ve etki olarak belirlenmiştir. ANOVA ile elde edilen F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılığı kontrol edilmiş ve modelin bir bütün olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür ($F_{272;2}=23,474$, $p<0,000$). Her iki boyut için de çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını anlamak üzere incelenen VIF istatistiğinin 5'in altında olduğu (1,661; 1,661), Tolerans değerinin 0,1'in üzerinde olduğu (,602; ,602), CI değerinin 30'dan küçük (10,805; 13,788) ve DW istatistiğinin 1,5-2,5 aralığında olduğu (1,777) anlaşılmaktadır.

Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve çoklu bağıntı sorunu içermediği söylenebilir. Anlam ve yeterlilik ile özerklik ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık değişkeniyle regresyonel ilişkisi

incelenmiştir. Buna göre katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları, örgütsel bağlılık düzeylerinin %14,1'ini (ΔR^2) açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde oluşturabileceği değişimlerin tahmini gücünü ifade edebilmek adına standartlaştırılmış regresyon katsayısı (Beta) kullanılmıştır. Bu değer incelendiğinde, anlam ve yeterlilikteki bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde ,164 birimlik bir artışa neden olacağı söylenebilir. Özerklik ve etki boyutunda gerçekleşen bir birimlik artışın ise örgütsel bağlılıkta ,258 birimlik bir artışa neden olacağı söylenebilir. Sonuç olarak bu verilerin H_1, H_{1a} ve H_{1b} 'yi destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 3.6. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık								
Bağımsız Değişken	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t-	P	Bağıntı İstatistikleri		
	β	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF	CI
Sabit	1,954	,213		9,155	,000			
Anlam ve Yeterlilik	,138	,061	,164	2,273	,024	,602	1,661	10,805
Özerklik ve Etki	,207	,058	,258	3,578	,000	,602	1,611	13,788
ANOVA	F:23,457 s.d:272;2 p:0,000							
Açıklayıcılık	R=,384, R ² =,147, ΔR^2 = ,141, D-W: 1,777							

Tablo 3.7. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H_1 : Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1a} : Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan anlam ve yeterlilik boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1b} : Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan özerklik ve etki boyutunun, örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi vardır.	Desteklendi

Psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.7). Oluşturulan modelde bağımlı değişken işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenler ise anlam ve yeterlilik ile özerklik ve etki olarak belirlenmiştir. ANOVA ile elde edilen F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılığı kontrol edilmiş ve modelin bir bütün olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür ($F_{272;2}=14,698$, $p<0,000$). Her iki boyut için de çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını anlamak üzere incelenen VIF istatistiğinin 5'in altında olduğu (1,661; 1,661), Tolerans değerinin 0,1'in üzerinde olduğu (,602; ,602), CI değerinin 30'dan küçük (10,805; 13,788) ve DW istatistiğinin 1,5-2,5 aralığında olduğu (1,703) anlaşılmaktadır.

Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve çoklu bağıntı sorunu içermediği söylenebilir. Anlam ve yeterlilik ile özerklik ve etki boyutlarının işten ayrılma niyeti değişkeniyle regresyonel ilişkisi incelenmiştir. Buna göre katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları, işten ayrılma niyetlerinin %9,1'ini (ΔR^2) açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde oluşturabileceği değişimlerin tahmini gücünü ifade edebilmek adına standartlaştırılmış regresyon katsayısı (Beta) kullanılmıştır. Bu değer incelendiğinde, anlam ve yeterlilikteki bir birimlik artışın işten ayrılma niyetinde ,251 birimlik bir azalışa neden olacağı söylenebilir. Özerklik ve etki boyutunun ise işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Sonuç olarak bu verilerin H_2 'yi ve H_{2a} 'yi destekleyen ve H_{2b} 'yi desteklemeyen nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti									
Bağımsız Değişken	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t-	P	Bağıntı İstatistikleri		
	β	Std. Hata	Beta				Tol.	VIF	CI
Sabit	4654	,351			13,277	,000			
Anlam ve Yeterlilik	-,336	,099	-,251		-3,381	,001	,602	1,661	10,805
Özerklik ve Etki	-,110	,095	-,086		-1,155	,249	,602	1,611	13,788
ANOVA	F:14,698 s.d:272;2 p:0,000								
Açıklayıcılık	R=,312, R ² =,098, ΔR^2 = ,091, D-W: 1,703								

Tablo 3.9. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H_2 : Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{2a} : Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan anlam ve yeterlilik boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{2b} : Çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarını oluşturan özerklik ve etki boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmedi

Son regresyon analizi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.8). Oluşturulan modelde bağımlı değişken işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenler ise normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak belirlenmiştir. ANOVA ile elde edilen F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılığı kontrol edilmiş ve modelin bir bütün olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür ($F_{271;3}=39,267$, $p<0,000$). Her üç boyut için de çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını anlamak üzere incelenen VIF istatistiğinin 5'in altında olduğu (1,524; 1,215;1297), Tolerans değerinin 0,1'in üzerinde olduğu (,656; ,823; ,771), CI değerinin 30'dan küçük (7,897; 10,194; 11,496) ve DW istatistiğinin 1,5-2,5 aralığında olduğu (1,574) anlaşılmaktadır.

Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve çoklu bağıntı sorunu içermediği söylenebilir. Normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının işten ayrılma niyeti değişkeniyle regresyonel ilişkisi incelenmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri, işten ayrılma niyetlerinin %29,5'ini (ΔR^2) açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde oluşturabileceği değişimlerin tahmini gücünü ifade edebilmek adına standartlaştırılmış regresyon katsayısı (Beta) kullanılmıştır. Bu değer incelendiğinde, normatif bağlılıktaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyetinde ,168 birimlik bir azalışa neden olacağı söylenebilir. Duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış ise işten ayrılma niyetinde ,479 birimlik azalışa neden olmaktadır. Devam bağlılığının ise işten ayrılma niyetinde anlamlı bir değişime neden olmadığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak regresyon analizi sonucu elde edilen bulguların H_3 , H_{3a} ve H_{3b} 'yi desteklediği, H_{3c} 'yi desteklemediği söylenebilir (Tablo 3.3.).

Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti								
Bağımsız Değişken	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t-	P	Bağıntı İstatistikleri		
	β	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF	CI
Sabit	5,049	,280		18,058	,000			
Normatif Bağlılık	-,205	,077	-,168	-2,680	,008	,656	1,524	7,897
Duygusal Bağlılık	-,534	,062	-,479	-8,571	,000	,823	1,215	10,194
Devam Bağlılığı	,121	,075	,093	1,615	,107	,771	1,297	11,496
ANOVA	F:39,267 s.d:271;3 p:0,000							
Açıklayıcılık	R=,550, R ² =,303, ΔR^2 = ,295, D-W: 1,574							

Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H_3 : Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{3a} : Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan normatif bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{3b} : Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal bağlılık boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklendi
H_{3c} : Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan devam bağlılığı boyutunun, işten ayrılma niyetlerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmedi

SONUÇ

Araştırma kapsamında 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Ankara, Mersin ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde görev yapan 320 ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan anketler arasında kullanılabilir olan 275 anketle hipotezlerin test edilmesi amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

Ulaşılan bulgular neticesinde çalışanların, psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi olduğu söylenebilir. Analizler sonucunda elde edilen veriler, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini %14,1 ($\Delta R^2=,141$) oranında açıklayabildiğini göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonrasında anlam ve yeterlilik boyutu olarak isimlendirilen boyutun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir ($0,164, p<0,05$). Özerklik ve etki boyutunun da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır ($0,258, p<0,05$). Sonuç olarak araştırma sonucunda H_1, H_{1a} ve H_{1b} 'nin desteklendiği söylenebilir. Araştırmanın sonuçları açısından daha önce Karakaş ve Serçek (2014), Seçgin (2014), Gürcü (2014) ve İbrahim (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğuna yönelik hipotez desteklenmiştir. Psikolojik güçlendirme değişkeni işten ayrılma niyetini %9,1 ($\Delta R^2=,091$) oranında açıklamaktadır. Anlam ve yeterlilik boyutunun anlamlı ve işten ayrılma niyetini azaltıcı ($-,251, p<0,05$), özerklik ve etki boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Buna göre H_{2a} 'nın desteklendiği, H_{2b} 'nin desteklenmediği ve H_2 'nin desteklendiği söylenebilir. Araştırma, psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik sonuçları açısından Villiers ve Stander (2011), Kitapçı ve ark. (2013), İslam ve ark. (2016), Özer (2018), Kanbur (2018) ve Düğer (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmalara benzerlik göstermektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yöneliktir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini %29,5 oranında ($\Delta R^2=,295$) açıkladığı görülmektedir. Normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve azaltıcı ($-,168, p<0,05$) bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de işten ayrılma niyetlerinde anlamlı ve azaltıcı ($-,479, p<0,05$) bir etkiye sahiptir. Ancak devam bağlılığının işten ayrılma niyetinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H_{3a} ve H_{3b} desteklenirken H_{3c} desteklenmemiştir. Sonuç olarak H_3 'ün desteklendiği söylenebilir. Araştırmanın neticesinde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik ulaşılan sonuçlar, Kalidass ve Bahron (2015), Yıldırım ve ark. (2015), Naktiyok (2015), Arslanergül (2016) ve İnal (2016) tarafından ulaşılan sonuçlara benzerlik göstermektedir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeklere ilişkin betimleyici bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettikleri ($\bar{x}= 4,09$) söylenebilir. Bu ölçek için ortalama en yüksek katkıyı sağlayan ifadeler incelendiğinde, “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.” ($\bar{x}= 4,43$), “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.” ($\bar{x}= 4,39$), “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.” ($\bar{x}= 4,32$) ifadeleri karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, katılımcıların işlerini başarılı şekilde yerine getireceklerini düşündükleri söylenebilir. Ölçek için ortalamaya en az katkı sağlayan ifadelere bakıldığında ise “İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.” ($\bar{x}= 3,82$), “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.” ($\bar{x}= 3,81$) ve “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.” ($\bar{x}= 3,82$) ifadeleri karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının iyileştirilebilmesi için yöneticilere bazı önerilerde bulunulabilir. Buna göre çalışanlara verilecek eğitimler, çalışanların işlerini başarılı şekilde yerine getirebilecekleri yönündeki kuvvetli algısı dikkate alınarak, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bireysel değerlendirmeler sonucu yalnızca geliştirilmesi gerektiği düşünülen belirli konularda verilebilir. Bireysel değerlendirmeler yapılmadan tüm personellerin dahil edildiği eğitimler, eğitim sonunda kazandırılması hedeflenen beceriye sahip olduğunu düşünen personeller açısından son derece verimsiz olacaktır. Görece daha düşük ortalamaya sahip ifadeler göz önünde bulundurulduğunda ise çalışanlara kendi sorumluluk alanlarında gerçekleştirilen işler üzerinde daha fazla kontrol hakkı tanınması gerektiği söylenebilir. Buna göre yöneticiler, çalışanların sorumluluğunda olan işlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği konusunda çalışanların fikirlerine başvurabilir. İşlerin yerine getirilmesi sürecine ilişkin çalışanların farklılaştırma ve geliştirme önerilerinin dinlenmesi ve uygun bulunanların hayata geçirilmesi, çalışanın gerçekleştirdiği iş üzerindeki kontrol hissini artırabilir. Bunun dışında çalışanların gerçekleştirdikleri işlerin katkı sağladığı sonuçlar, çalışanlar ile belirli aralıklarda paylaşılabilir. Örneğin internet sitesi üzerinden kahvaltı servisine ilişkin memnuniyetlerin dile getirildiği misafir yorumları, o bölümde görev yapan çalışanlar ile paylaşılabilir. Bu durumda çalışanın yerine getirdiği işlerin sonuçlarını göreceği ve işletmenin hedeflerine ulaşması için kendi gerçekleştirdiği işleri bir etken olarak düşüneceği söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin betimleyici bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmektedir ($\bar{x}= 3,34$). Mevcut duruma en çok katkı sağlayan ifadeler arasında “İş yerim benim için özel anlam taşıyor.” ($\bar{x}= 3,70$) ifadesi dikkat çekmektedir. Bu ifade çalışanın iş yerine karşı hissettiği duygusal bağlılığın göstergelerinden biridir. Nitekim analizler esnasında olumlu anlama dönüştürülen “İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum” ($\bar{x}= 3,67$) ve “İş yerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum” ($\bar{x}= 3,68$) ifadeleri de katılımcıların işletmelerine karşı duygusal bağlılık hissettiklerine işaret etmektedir. Bu anlamda katılımcıların duygusal bağlılık ile işletmeye bağlı olmaları olumlu karşılanabilir. Bununla birlikte en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler, “İşyerimden ayrılmayı

düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” ve “İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” şeklindedir. Ölçeği ilişkin betimleyici bulgulardan hareketle araştırmaya katılan işletmelerde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması gerektiği söylenebilir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütte geçirdikleri zamandan ve örgüt için gösterdikleri çabadan memnuniyet duyacakları söylenebilir. Böyle bir durumda çalışan, otelde konaklayan misafirlere karşı daha güler yüzlü ve yardım etmeye istekli şekilde hizmet sunabilir.

İşten ayrılma niyetine ilişkin betimleyici bulgular incelendiğinde ölçeğe ilişkin genel ortalamanın 2,80 olduğu görülmektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin belirgin şekilde olmasa da düşük olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama puana sahip olan ifade “Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.” ($\bar{x}= 2,98$) şeklindedir. Başka bir ifadeyle çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran en önemli faktörün bu olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışma koşullarını yeniden gözden geçirmelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Nitekim radikal değişiklikler gerçekleştirilmesede de çalışma koşullarında yapılacak küçük çaplı iyileştirmeler çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabilir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise “Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.” şeklindedir. Bu ifadeye verilen yanıtların ortalamasının düşük olduğu ve katılımcıların bu nedenle çalıştıkları işletmeyi bırakma düşüncelerinin olmadığı söylenebilir. İşletmeler bu durumu korumak için rakiplerini yakından takip etmelidir. Çalışanların daha iyi koşullarda istihdam edileceğini düşündüğü benzer bir işletme bulması durumunda, bu soruya verilen yanıt kolaylıkla değişebilir. Bu nedenle işletmeler, en azından yakın çevresindeki rakipler ile benzer koşullarda, hatta daha iyi istihdam şartları sağlamalıdır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde, psikolojik olarak güçlendirilen otel çalışanlarının örgüte bağlılıklarının artacağına ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağına yönelik hipotezleri destekleyici bulgular elde edilmiştir. Şehir otellerinin ciddi bir oranda aile, akraba, arkadaş ziyareti ve iş seyahati gerçekleştiren kişiler tarafından tercih edilmesi göz önünde bulundurularak, aynı misafirlerinin belirli zamanlarda bu ziyaretleri tekrar edebileceği söylenebilir. İşletmenin sunduğu hizmet ve hizmet kalitesinin yanı sıra devamlı konaklayan misafirler için çalışanlar ile kurulan ilişkiler de son derece önemlidir. Konaklama süresince misafirin beklentilerini ve taleplerini bilen, bunların karşılanması için inisiyatif alabilen ve kişisel yakınlık kurulmuş personellerin varlığı, misafirin konaklama işletmesi tercihinde belirleyici bir etkiye sahip olabilmektedir. Şehir oteli işletmeleri, hem ilk kez ağırladıkları, hem de sürekli konaklayan misafirlerinin memnuniyetlerini artırabilmek adına, çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarını olumlu anlamda geliştirmelidirler. İşini gerçekleştirirken özgürce hareket edebileceğini düşünen çalışan, işini yerine getirirken misafir taleplerini göz önünde bulundurarak hareket edebilir. Özellikle müşterilere yüz yüze hizmet veren çalışanlar, kişisel deneyimleri ve misafirler ile birebir diyalogları sayesinde misafirlerin beklenti ve taleplerini hızlıca analiz edebilir, karşılanması için gereklilikleri yerine getirebilirler. Psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanlar, işletme için bu görevi yerine getirmek isteyeceklerdir. Ayrıca bu araştırma

sonucunda ortaya konduğu üzere, çalışanların örgüte karşı bağlılıkları artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin farklı ölçekler ile aynı örnekleme bir araştırma gerçekleştirilmesi faydalı olabilir. Ölçüm araçları farklılaştığında elde edilen sonuçlardaki değişimlerin gözlemlenmesi akademik anlamda önemli katkı sağlayacaktır. Araştırmanın veri toplama aşasında ekonomik kısıtlılıklar, zaman kısıtlılıkları ve işletmelerin araştırmaya katılmakta isteksiz olmaları nedeniyle belirlenen evrenin büyük bölümüne ulaşılamamıştır. Araştırma, daha geniş bir örneklem sayısına ulaşarak tekrar edilebilir. Bu sayede farklı zamanlarda elde edilen bulguları kıyaslamak ve örneklem sayısı arttığında sonuçların farklılık gösterip göstermediğini belirlemek mümkün olacaktır. Araştırmanın veri toplama evresinde görüşülen işletme yöneticileri ve çalışanlardan edinilen izlenim doğrultusunda araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Anketi dolduran çalışanlar ve yöneticiler arasında akademik çalışmaların öncelikli sorunlarına değinmediğini belirtenler olmuştur. Bu anlamda, nitel araştırma yöntemleri de kullanılarak şehir oteli çalışanlarının sorunlarının tespit edilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilebilir. Ayrıca bazı çalışanlar ve yöneticiler anket yöntemi ile veri toplanması konusunda memnuniyetsiz olduklarını belirtmişlerdir. Anket formları yerine açık uçlu sorular ve katılımcı yanıtının ses kaydı ile alınması gibi yöntemler tercih edilmesi durumunda, şehir oteli çalışanları ile gerçekleştirilecek araştırmalara katılım artırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 7(25), 145-174.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akgündüz, Y., Kale, A. ve Pazarbaşı, G. (2014). Futbol turizmine hizmet eden otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 1-15.
- Akova, O., Çetin, G. ve Çifçi, I. (2015). The relation between demographic factors and the turnover intention in pre-opening hotel businesses. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 377-384.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166.
- 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, 1-18.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik: Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle*. Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2020). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik*. Detay Yayıncılık.
- Apaydın, M. (2016). *Sosyal değişim, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti: Bodrum örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Arı, G. (2014). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: 4 ve 5 yıldızlı otel uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Arslanergül, B. D. (2016). *Kurumsal itibar yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel güce ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 97-128.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Bacharach S. B. ve Lawler E.J. (1982). *Power and Politics in Organizations*. Jessey- Bass Publishers.
- Bardakoğlu, Ö. ve Akgündüz Y. (2016). Otel çalışanlarının örgütsel prestij ve psikolojik güçlendirme algılarının işbirliği davranışlarına etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(30), 145-158.
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkarlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(3), 751-765.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmalkarlık konusu olarak güç ve güç yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(7), 23-31.
- Bıyıkbeyi, T. ve Taşlıyan, M. (2020). Psikolojik güçlendirme ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler arasındaki ilişki: İstanbul ilinde bir alan araştırması. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 6(1), 124-140.
- Bilau, A. A., Ajagbe, M. A., Sholanke, A. B. ve Sani, T. A. (2015). Impact of employee turnover in small and medium construction firms: A literature review. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 4(2), 976-984.
- Bothma, C.F. ve Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 1-12.
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *The Academy of Management Review*, 7(2), 205-211.
- Bulşu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 322-344.
- Camcı, G. (2021). *Seyahat işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ankara'da faaliyet gösteren a grubu seyahat acentaları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- 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.
- Cascio, F. W. (1991). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life and Profits*. McGraw Hill.
- Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Caudron, S. (1995). Create An Empowering Environment. *Personel Journal*, 74(9), 28-36.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chiang, C. ve Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Christy, M. Y. P. ve Priartini, P. S. (2019). Role of work stress and organizational commitments in educating workload effect on intention to quit. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(4), 8-16.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M. ve Çelen, Ö. (2015). Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 57, 367-372.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizaional commitment: A meta- analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Corsun, D. L. ve Enz, C. A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support- Based Relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi.
- Cotton J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.

- Çalkın, Ö. (2014). *Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 153-170.
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, M. E. (2016). Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ve demografik değişkenlere göre farklılıkları: İzmir şehir merkezindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 47-64.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çeliker, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Çımat, A. ve Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 1-18.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çöllü, E. F. ve Summak, M. E. (2014). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya'da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 273-288.
- Çulha, O. (2008). *Konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Demir, M. (2020). *Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi.
- Dinç, E. ve Birincioğlu, N. (2020). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 309-330.
- Dogar, N. (2014). Relations between organizational commitment and demographic factors: A research in banking sector. *Academicus International Scientific Journal*, 10, 103-115.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Duman, K. (2020). *Etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1215-1236.
- Düzgün, M. S. ve Marşap, A. (2018). Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılanan iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 787-810.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., ve Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.
- Encu, İ. (2020). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi-özel sektör üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Erbay, E. ve Turgut, T. (2016). Yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güçlenmenin ara değişken etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(2), 261-284.
- Erdem, F. S. (2009). *Liderin güçlendirme davranışı, çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin kültürel değişkenler çerçevesinde incelenmesi: Otomotiv endüstrisinde farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan değerlendirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Erdirençelebi, M. ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 287-284.
- Eren, H. ve Bal, M. D. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 44-50.
- Erez, B. (2018). *Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Erol, E. (2013). *İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri açısından bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Foon, Y. S., Leong L. C. ve Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S. ve Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18, 339-348.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review* 2(1), 37-56.
- Günay, İ. (2016). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin değerlendirilmesi: Antalya- Kundu oteller bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swisshotel İstanbul örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: International Version*. Pearson.
- Hajiyeva, A. (2020). *Otel çalışanlarında bezdirinin (mobbing) işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hsiao, A., Auld, C. ve Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 102-112.
- Huang, L.H. (2000), *The Perceived Leadership Behaviour and Organizational Commitment at CPA Firms*. DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698, www.lib.umi.com.
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-19.
- Iqbal, A. (2010). Empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
- Islam, T., Khan, M. M. ve Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169.
- Işık, U. ve Yasım, Y. K. (2017). Otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1581-1594.
- İleri, H. ve Horasan, A. (2010). Küresel rekabet ortamında işletmelerin teknoloji ve ar-ge yönetimlerinin rekabete etkileri üzerine araştırma ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 171-190.
- İnal, F. (2016). *İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Nevşehir Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Jaiswal, D. ve Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (1), 58-79.
- Jha, S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A review. *Management Today*, 9(2), 26-33.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29.
- Kabungaidze, T., Mahlatshana, N. ve Ngirande, H. (2013). The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 53-65.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. Asil Yayın Dağıtım
- Kale, A. (2019). *Otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Mersin ili örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi.
- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi* 4(7), 63-82.

- Kanbur, E. (2018). Havacılık sektöründe psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanter R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation (2. Baskı)*, Basic Books.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 90-107.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Karaoğlu, N. (2021). *Havacılık sektöründe vardiyalı çalışma örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın
- Kasil, N. (2010). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki- bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi.
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. ve Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34(2), 138–158.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(4), 488-504.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçak, D. ve Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Korkmaz, E. (2021). *Sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışının çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Kozak, N. (2012). *Genel Turizm Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2472.
- Kök, Z. (2021). *Kadınların kariyer engelleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler: Gaziantep ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Kurtulmuş, M. ve Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 860-871.
- Kuş, Ö. F. (2021). *Aile hekimlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi.
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., ve Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5, 403-408.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. ve Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 4-13.
- Lin, M., Wu, X. ve Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2007). The creative environment's influence on intent to turnover. *Management Research News*, 31(1), 41-56.
- Menişa, Ö. (2006). *Perceived employment discrimination and its relation to job satisfaction and intention to turnover*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. *Human Resource Development Review* 14(4), 389-414.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 137-155.
- Metin, N. (2019). *Şehir otellerinde pazarlama stratejileri: Sakarya ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Meyer, J. P. ve Allen N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T. (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resource Management*, 23(4), 365-380.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224 – 247.
- Muthueloo, R. ve Rose, R. C. (2005). Typology of organizational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler, SPSS Destekli Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- O'Brien, J.L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. Degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey.

- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: Öğretmenler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Oladipo, S. E. (2009). Psychological empowerment and development. *Edo Journal of Counselling*, 2(1), 119-126.
- O'Reilly, C. III. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orgambidez-Ramos, A. and Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28-36.
- Orgambidez-Ramos, A. ve Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as an antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7 (1), 28–36.
- Önal, S. (2021). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bilgi teknolojileri bölümünde çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özaslan, G. (2018). Yapısal güçlendirme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 169-185.
- Özçelik, N. U. (2019). *Duygusal emek, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Turizm işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Özdamar, K., (2010). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, E. (2018). *Otel yiyecek içecek bölümlerinde güçlendirmenin işgören performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Özgül, E. (2013). *Otel işletmelerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Nevşehir örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Öztürk, Y. K. (2018). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Cerrahpaşa örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Öztürk, Z. ve Şeremet, G. G. (2021). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık ile ilişkisi (Ankara ili bir kamu hastane örneği). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1805-1829.
- Pekershen, Y. (2015). *Otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve toksik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi.
- Pelit, O. (2018). *Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. ve Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1–28.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Raub, S. ve Robert, C. (2012). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, P. S. (1996). *Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc..
- Salancik, G. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6, 62-80.
- Seçgin, Y. (2014). *Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Ankara il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165–176.
- Sökmen, A. ve Sezgin, A. C. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: Otel işletmeleri sınır birim çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. J. Barling ve C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (s. 54–72) içinde. Sage.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. D. ve Quinn R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, (20), 511-526.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Sürvegil, O., Tolay, E. ve Topoyan M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.

- Taşkıran, G. (2019). *Psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü: Konaklama sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı oteller örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 30-41. 23 Aralık 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/36071/405007> adresinden alınmıştır.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- 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), 666-681.
- Tolay, E., Sürvegil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Turan, S.B. (2018). Yapısal güçlendirme: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Yasar University*, 13(49), 101-111.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu, 2021. 15 Aralık 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Kültür Portalı, 2022. 2 Nisan 2022 tarihinde <https://www.kulturportali.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Tziner, A. ve Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113-122.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Varoğlu, D. (2019). Örgütlerde Güç ve Politika. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.) *Örgütsel Davranış* (s. 168-190) içinde. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847.
- Villiers, J. R. ve Stander, M. W. (2011). Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21 (3), 405-412.
- WeiBo, Z., Kaur, S., ve Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. Simon & Schuster.
- Yağcı, Ö. (2007). *Turizm Ekonomisi*. Detay Yayıncılık.
- Yarmacı, N. (2012). *Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Yatkın, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *Social Sciences*, 4 (2), 128-141.

- Yazıt, H. (2019). *4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri, işkoliklik dereceleri ve tükenmişlik ilişkilerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Yıldırım, M., Acar, A., Bayraktar S. U. ve Akova, O. (2015). The effect of organizational commitment and job commitment to intention to leave of employment: A research in hotel management. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (11), 128-137.
- Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39-64.
- Yılmaz, H. (2020). *Örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.
- YÜCELER, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zefeiti S. M. B. A., ve Mohamad N. A., (2017). The influence of organizational commitment on omani public employees' work performance. *International Review Of Management And Marketing*, 7(2), 151-160.
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K. Ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.

EKLER

EK- 1 Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu anket formunda vermiş olduğunuz yanıtlar gizli tutulacak ve “Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Şehir Otelleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Anket formunu mevcut iş yerinizi düşünerek ve gerçek durumu yansıtacak şekilde doldurmanız, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli katkı sağlayacaktır. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz nedir?

 Erkek Kadın

2. Kaç yaşındasınız?

 18-22 23-27 28-32 33-37 37-41 41 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz nedir?

 İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

4. Çalıştığınız departman hangisidir?

 Önbüro Departmanı Yiyecek İçecek Departmanı

5. Gelir Düzeyiniz nedir?

 1- 4250 TL 4251- 5250 TL 5251- 6250 TL 6251 TL ve Üzeri

6. Mevcut işinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

7. Medeni durumunuz nedir?

 Evli Bekar

Lütfen mevcut iş yerinizi düşünerek ölçeklerde yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					
Örgütsel Bağlılık Ölçeği					

1. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.					
4. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
7. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8. Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
9. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
10. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.					
12. İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
16. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
17. İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
18. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.					
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği					
1. Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.					
2. Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse işletmeden ayrılacağım.					
3. Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.					
4. Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.					

BENZERLİK RAPORU ÖZET SAYFASI

OTEL ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ŞEHİR OTELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ORJİNALLİK RAPORU

% 16	% 16	% 7	% 5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%4
2	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	%1
3	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	%1
4	9lib.net İnternet Kaynağı	%1
5	www.scribd.com İnternet Kaynağı	%1
6	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	dspace.trakya.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
8	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı

Doğum Tarihi

E-mail

Öğrenim Durumu :

Derece	Anabilim Dalı/ Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Seyahat İşletmeciliği	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	2020
Yüksek Lisans	Turizm İşletmeciliği	Mersin Üniversitesi	2023