

## KONTROL ODAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ANKARA İL MERKEZİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

**Yılmaz SEÇGİN**

*Yardımcı Doçent Doktor, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Turhal Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, yilmaz.secgin@gop.edu.tr*

**Kubilay ÖZYER**

*Doçent Doktor, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kubilay.ozyer@gop.edu.tr*

*Received: 23.10.2015*

*Accepted: 11.02.2016*

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Söz konusu aracılık rolü Ankara il merkezinde faaliyet gösteren 13 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapmakta olan toplam 268 iş görenden anket tekniği ile elde edilen verilere uygulanan hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda; kontrol odağı değişkeninin hem örgütsel bağlılık üzerinde hem de personel güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, ayrıca, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde yine pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel sorunsalı olan aracılık rolüne bakıldığında ise, personel güçlendirmenin, kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kontrol odağı, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık, aracılık rolü.

## THE MEDIATING ROLE OF EMPOWERMENT ON THE AFFECT OF LOCUS OF CONTROL ONTO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A SURVEY ON FOUR AND FIVE STARS HOTEL IN THE CITY CENTRE OF ANKARA

### ABSTRACT

The aim of this study was to reveal the mediating role of the empowerment on the effect of locus of control onto the organizational commitment in the four and five-star hotel organizations operating in the province of Ankara. The role of mediation was examined by conducting hierarchical regression analyses on the data obtained by questionnaires from 268 employees, who were working in 13 four and five-star hotel organizations operating in the city center of Ankara. At the end of the study, it was seen that locus of control had a positive effect on both the organizational commitment and empowerment. Moreover, the empowerment had a positive effect on the organizational commitment. But when the mediating role, which was the basic problem of the research, was examined, it was found that empowerment had a complete mediating role on the effect of locus of control on the organizational commitment.

**Keywords:** Locus of control, empowerment, organizational commitment, mediating role.

<sup>1</sup> Bu çalışma Yılmaz SEÇGİN'in Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yürütülen "Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden derlenmiştir.

## 1. GİRİŞ

Hizmet sektöründeki verimsizlik, etkinsizlik ve kalitesizliğin, sosyo-ekonomik açıdan diğer sektörleri de etkilemesi neticesinde bu sektörde kalite bilincinin sistematik bir şekilde yükseltilmesi işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Özgen ve Türk, 1997: 81). Çünkü işletmeler gerek müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutarak ve gerekse müşterilerin beklentilerinin ötesinde hizmet vererek mevcut pazar paylarını korumak ve hatta yeni pazarlar bulmak zorundadırlar. Bununla birlikte, hizmet sektöründe işgören ve müşterinin daima yüz yüze olması, üretim ve tüketimin aynı zamanda gerçekleşiyor olması gibi hizmet sektörünün kendine has bazı özellikleri sebebiyle bu sektörde insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Zira müşterilerin beklentilerinin en kısa sürede yerine getirilmesi, hatta ortaya çıkması muhtemel müşteri ihtiyaçlarının müşteri tarafından dile getirilmeden önce çözülmesi ancak profesyonel bir işgören kadrosuyla mümkün olabilir. Çünkü hizmet sektöründe otomasyona geçiş oldukça sınırlıdır.

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerin, işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakması, bir örgütte çalışanların gerektiğinde işleriyle ilgili inisiyatif kullanabilmeleri anlamına gelen personel güçlendirmeye olan ihtiyacı, her geçen gün daha da artırmaktadır. Çünkü işletmeler ne kadar hazırlıklı olurlarsa olsunlar, beklenmedik yeni bir gelişme işlerin bozulmasına neden olabilmektedir. Bunun da ötesinde, işletme yöneticileri önemli sorunlarla uğraşırken, işletme çalışanlarının görevleri başında karşılaştıkları bir takım sorunları ya da işletmeyi geliştirebilmek adına üstlenebilecekleri fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları da takip edememektedirler. Dolayısıyla birçok işletme artık çalışanlarını güçlendirmenin bilincine varmıştır. Otel işletmelerinde ve diğer örgütlerde personelin moral ve motivasyonunun sağlanmasında ara kademedeki ve üst düzeydeki yöneticiler aktif rol oynamaktadır. Bir yönetici eğer kendi sıkıntı ve stresini çalışanlarına yansıtırsa bu, işgörenlerde kendini mutsuz ve moralsiz hissetme, örgüte olan bağlılığın ve aidiyetin azalması ve işgören performansında düşüş gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için örgüt çalışanlarının işleriyle ilgili her türlü sorumluluk ve inisiyatifi alabilecek bilgi, tecrübe ve donanımına sahip olması, değilse bu donanıma kavuşturulması gerekmektedir.

Araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan “Kontrol Odağı”, çalışanların “İç Kontrol Odağı” ya da “Dış Kontrol Odağı” türlerinden birisine sahip olma durumuna göre olaylara değişik açılardan baktıklarını ifade etmektedir. Dış kontrol odağına sahip çalışanlar, daha pasif, kendine güveni az oldukları için personel güçlendirme uygulamaları için uygun özelliklere sahip değildirler. İç kontrol odağına sahip çalışanlar ise başarılı, atılgan, girişimci ve kendine güvenen kimselerdir. Bu özellikleri dolayısıyla üstlerinden bağımsız kararlar alabilen çalışanlar güçlendirme uygulamaları için de aranan özelliklere sahiptirler diyebiliriz.

Personel güçlendirme sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Zira çalıştığı örgüte karşı güçlü bağlılık duyan işgörenin, bu örgütte kalmaya daha fazla istek duyabileceği düşünülmektedir. Bu sayede örgütte çalışma süresi uzayan çalışanlar örgütün kendisinden beklentileri ile kendisinin örgütten beklentileri arasında dengeli bir ilişki kurabilecektir. Çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artan çalışanlar örgütün başlıca hedef ve değerlerini kabul ederek örgütün amaçlarına

ulaşması için gönüllü olarak daha fazla çaba gösterebilecektir. Yükselen örgütsel bağlılık çalışanların işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf etmesine neden olurken, bu sayede örgütte yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların da önü açılabilir.

Bu çalışma kapsamında; Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda kontrol odağı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ile ilgili çok sayıda çalışma incelenmiştir. Ancak çalışma kapsamında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte çalıştığı (Steers, 1977; Doğan ve Kılıç, 2007; Şahin, 2007; Özbek, 2008; Çelebi, 2009; Mujka, 2011; Korkmaz ve Altıparmak, 2012; Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2015) ve kontrol odağı ile örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte ele alındığı çok sayıda araştırmaya (Luthans, Baack ve Taylor, 1987; Khandelwal ve Dhar, 2003; McMahon, 2007; Munir ve Sajid, 2010) rastlanıldığı halde, bu üç değişkenin (kontrol odağı, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık) bir arada kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın, ilgili alandaki literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Kontrol Odağı

İnsan davranışlarını etkileyen unsurlardan biri, kişinin olaylara ilişkin kontrolünün kaynağının ne olduğu üzerine algılamaları sayılabilir. Bireyin kendisi ve olaylarla ilgili kontrolü algılaması ve yorumlaması konusunda sosyal psikologlar ve klinik psikologlar literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu konudaki önemli çalışmalardan birisi de kontrol odağı kavramıdır. Kontrol odağı kavramı sosyal öğrenme kuramından ortaya çıkarak geliştirilmiş ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez 1966 yılında Rotter tarafından kullanılmıştır (Rotter, 1966: 1; Polat, 2009: 110). Kontrol odağı, bireyin davranışlarının neden olacağı sonuçlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir (Rotter, 1966: 1). Kontrol odağı kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları, kendi yetenek, özellik ve davranışları sonucu ya da şans, kader, talih ve başka güçlü kişiler gibi kendisi dışındaki güçlerin belirlemesi olarak algılaması eğilimidir (Dönmez, 1986: 259).

Rotter'e göre insan; hayatına yön verebilen, yaşam deneyimlerini ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğine sahip bilinçli bir varlıktır. Fakat dış uyarılar da insan davranışlarını etkileyebilir. Bazı durumlarda kültürel çevre insanın başına gelen olayların ve bir takım eylemlerin kendisi dışında şans, talih, kader gibi dış etkenler tarafından oluşturulduğunu niteleyebilir (Rotter, 1966: 1). Bu tarz düşüncelere sahip bireyler için, davranışlarının dış kontrol altında olduğu sonucuna varılabilir. Dış kontrol odağına sahip bireyler, çeşitli konularda yeterlilik düzeyi düşük beklenti düzeyine sahiptirler. Depresif özellikler taşıyabilirler. Çaresizlikle ilgili öznel duyguları olan daha yalnız kişilerdir. Kendini kabul ve öz saygı düzeyi düşük kişilerdir. Bu kişiler yaşamlarının başka kişi ya da güçlerce değiştirilip denetlendiğine inandıklarından kendilerini dış güçlerin kurbanı olarak görürler. Çevre üzerinde denetimlerinin olmadığına inanırlar. Çevrelerinde değişiklik yapma konusunda

içsel denetimlilere göre daha edilgendirler. Olayları kontrol altına alamayacaklarını, sonucu etkileyemeyeceklerini düşünürler. Kaygılı, edilgen, kuşkucu ve dogmatik kişilik özelliklerine sahiptirler. Savunma mekanizmalarına daha çok başvurma eğilimindedirler. Saldırgan tutumları daha çok sergilerler (Rotter, 1966: 1; Coleman, vd. 1999: 996; Khandelwal ve Dhar, 2003: 3; Loosemore ve Lam, 2004: 385-394; Yeşilyaprak, 2004: 241-242; Wang, 2005: 78; Bornstein ve Huprich, 2006: 169; Baydoğan ve Dağ, 2008: 19-28).

Dış kontrol odağının tersi durumunda, yani insanın davranışlarını kendisinin etkilediğine ve yön verdiğine inandığı düşüncesine sahip bireyler için ise davranışlarının iç kontrol altında olduğu sonucuna varılabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda iç kontrol odağına sahip bireyler kendi öğrenmelerinde daha fazla sorumluluk alırlar. Sosyal açıdan yeterli olup, atılgan ve girişimcidirler. Kendi ihtiyaçlarını da dikkate alarak başkalarının isteklerini yerine getirirler. Çok az bencillik ve sosyal endişe seviyesi gösterirler. Haklarını arama yeterliliğine sahiptirler. Entelektüel ve akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcarlar. Olumsuz etkilere daha fazla direnirler. Kişisel özgürlüklerinin kısıtlanmasına güçlü biçimde tepki gösterirler. Kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algırlar. Zamanı daha iyi kullanırlar. Yüksek derecede özsaygıya sahiptirler. Duygusal yönden daha saygılı ve dengeli kişilerdir. Savunma mekanizmalarına daha az başvururlar. Olaylara daha objektif bakabilirler. Etkili iletişim kurmada da daha başarılıdırlar (Rotter, 1966: 1-2; Coleman, vd. 1999: 996; Khandelwal ve Dhar, 2003: 3; Loosemore ve Lam, 2004: 385-394; Yeşilyaprak, 2004: 241-242; Wang, 2005: 78; Bornstein ve Huprich, 2006: 169; Baydoğan ve Dağ, 2008: 19-28).

Sonuç olarak, içsel kontrolün olumlu bir kişilik özelliği olduğu, dışsal kontrolün ise olumsuz bir kişilik özelliği olduğu söylenebilir.

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıkları iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon konularında ortaya çıkmaktadır (Solmuş, 2004: 197). Spector'ın 1988 yılında yapmış olduğu çalışmada iç kontrol odaklı çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ve işte daha uzun süre çalıştıklarını ifade etmektedir. Spector işyerindeki davranışları anlamada kişilik değişkenlerinin önemli bir rol oynadığına işaret etmiştir (Ross, 1995: 9).

İşletmeler açısından düşünüldüğünde iç kontrol odağına sahip bireylerin işverenler açısından tercih edilmesi, işletmenin varlığını daha sağlıklı devam ettirmesi açısından son derece önemli görülebilir. Çünkü dış kontrol odağına sahip bireyler, pekiştireçlerin kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünmektedirler (Rotter, 1966: 1). Çevre üzerine denetimlerinin olmadığını düşünmeleri, bu kişilerin daha pasif ve kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler olduklarını göstermektedir (Loosemore ve Lam, 2004: 385-394; Silvester, Gough, Anderson ve Afandi, 2002: 61). Bunun yanında kendine güveni olmayan bu kişiler, genel anlamda kendilerini yetersiz hissetmekte, edilgen, kuşkucu ve dogmatik olmakta ve sonuçta bu kişilerin anksiyete, stres ve depresyon seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Yeşilyaprak, 2000: 379; Baydoğan ve Dağ, 2008: 19-28). İç kontrol odağına sahip bireyler ise, başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedirler (Rotter, 1966: 1). Bu açıdan iç kontrol odaklılar, başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve bağımsız kişilerdir (Yeşilyaprak, 2000: 379; Silvester, Gough,

Anderson ve Afandi, 2002: 61; Loosemore ve Lam, 2004: 385-394). Ayrıca akademik olarak da daha başarılı, yarışma ortamlarında daha üstün ve toplumsal olaylarda daha aktif olmaktadır. Bunlara ilaveten, iç kontrol odaklı kişilerin, kendilik algılarının yüksek olduğu, kendilerini daha sağlıklı hissettikleri, başa çıkma becerilerinin daha yüksek olduğu ve içsel motivasyonlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Kişilerarası ilişkiler ve sosyal beceriler açısından bakıldığında, dış kontrol odaklı kişiler, kişilerarası ilişkilerde daha yetersiz ve sosyal yetenek açısından daha zayıf olurken; iç kontrol odaklılar ilişkilerinde daha başarılı ve sosyal açıdan daha güçlüdürler. Çatışma süreçlerinde iç kontrol odaklıların bütünleştirici; dış kontrol odaklıların ise kaçınmacı yaklaşım sergiledikleri gözlemlenmektedir. İç kontrol odağına sahip kişilerin, hayatlarını daha iyiye götürmek ve kişisel gelişimlerini sağlamak için çalışmaya ve sorumluluk almaya eğilimli olduklarını; buna karşın dış kontrol odağına sahip olanların daha çok kaderci bir anlayış içinde hayatlarının kontrolünü ellerinde tutmaktan uzak olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Loosemore ve Lam, 2004: 385–394; Yeşilyaprak, 2004: 241–242; Wang, 2005: 78; Bornstein ve Huprich, 2006: 169; Canbay, 2007: 5–6)

### Örgütsel Bağlılık

İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir. 2000'li yıllar teknoloji çağı olmasına rağmen, bir örgütün var olabilmesi ve mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanabilmesi için insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için en önemli konulardan birisi, işgörenlerin işe devamlılıklarının ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmak için güçlü bir arzu duyması ve örgütün başlıca hedef ve değerlerini kabul ederek örgüte gönüllü olarak bağlılık hissetmesidir (Porter ve Lawler, 1968, akt: Bakhshi, Sharma ve Kumar, 2011: 78). Örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556, akt: Balay, 2000: 13). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986; akt: Newton ve Shore, 1992: 277).

Bağlılık konusunda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabul etme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi personelin tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Personelin örgüte bağlılığı bir bütün olarak, birey, örgüt ve toplum açısından önemlidir. Güçlü bağlılık hissi, kişisel olarak ait olma duygusuna, örgütte daha etkin olmaya ve daha fazla kariyer gelişimine neden olduğundan, bu durum örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına etki eder (Rowden, 2000: 30). Dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılığı yani örgütsel bağlılık işletmeler açısından son derece önemli bir konudur.

İş görenlerin mensubu olduğu örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyduğu örgütlerde, genel amaçlara hizmet için personel daha fazla güçlendirilir, örgütsel değerler örgüt üyelerini daha sıkı bir şekilde bir arada tutar (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004: 331). Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık sık sık personel devri ve devamsızlığın güvenilir göstergeleri olarak kabul edilir (Chow, 1994: 3).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlere sahip örgütlerin çok daha verimli olduğu görülmektedir. Çünkü bu tarz örgütlerde iş tatmini artmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta, kişisel ve örgütsel performans da yüksek olmaktadır (Uygur, 2009: 14).

### Personel Güçlendirme

Günümüzde çevre şartlarının sürekli ve hızlı bir şekilde değişmesi ve her geçen gün daha da zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Müşteri memnuniyeti ise ancak onların isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işletmelerce gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte, yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın tüm örgütlerde öneminin artması, personeli güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli bir hale getirmiştir (Özgen ve Türk, 1997: 75).

Literatürde personel güçlendirmenin farklı tanımları yer almaktadır. Bu tanımlara bakıldığında personel güçlendirme ile ilgili araştırmacıların birbirinden farklı noktalara işaret ettikleri görülmektedir. Bu tanımlarda araştırmacıların bazıları (Cunningham ve diğerleri, 1996: 144; Erstad, 1997: 325) personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ön plana çıkardıkları, bazılarının ise (Conger ve Kanungo, 1988: 474; Spreitzer, 1995: 1442), tanımlarında örgüt çalışanlarını ön plana çıkardıkları ve onların güçlendirmeyi algılayış biçimlerine işaret ettikleri görülmektedir.

Bu araştırmada güçlendirme kavramı örgüt çalışanlarının güçlendirme ile ilgili algılarını konu alan psikolojik güçlendirme yönüyle ele alınacaktır. Zira, özellikle de ülkemizde araştırmacıların çalışmalarında (Çavuş, 2006; Şahin, 2007; Giderler Atalay, 2009; Çöl, 2004a; Denkdemir, 2010; Seçgin 2007; Çelebi, 2009; Altındiş ve Özutku, 2011) personel güçlendirmeyi bu yönüyle ele aldıkları görülmektedir.

### Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirme

Conger ve Kanungo personeli güçlendirme uygulamalarında üst yönetim tarafından gerçekleştirilen yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemini belirtmişlerdir. Onlara göre, yönetsel faaliyetler güçlendirmenin sadece bir bölümünü ifade eder ve çalışanları ancak sınırlı bir ölçüde gerçekleştirebilir (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

Thomas ve Velthouse (1990) ise Conger ve Kanungo (1988) çalışmasından hareketle, psikolojik ve güdüsel bir yönü olan personel güçlendirme tek boyutta izah edilemez. Yazarlara göre güçlendirme bireyin işine yönelimini yansıtan ve dört boyutta (anlamlılık, yeterlilik, seçim, etki) açılanabilecek içsel görev motivasyonudur (Thomas ve Velthouse, 1990: 671; Spreitzer, 1995: 1443).

Spreitzer (1995) ise güçlendirmeyi Thomas ve Welthouse'un tanımına benzer şekilde anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamıştır (Spreitzer, 1995: 1443).

Bu boyutlar, işgörenlerin işleriyle ilgili faaliyetlerinde aktif bir rol oynamalarını ifade etmektedir. Bu kavramlardan herhangi biri diğerinin öncülü veya sonucu olmayıp, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini temsil etmektedir. Söz konusu dört boyut şu şekilde tanımlanmaktadır (Ceylan, 2002: 115).

### **Anlamlılık**

İşgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları ile, üstlendiği işin gerekleri arasındaki uyumu ifade eden anlamlılık boyutu, işin birey için taşıdığı önemin bir göstergesidir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yaklaştıkça, işin birey için taşıdığı önem artmaktadır (Doğan, 2006a: 79). Diğer bir ifadeyle, yapılan işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, aynı zamanda, o işgören için işin anlam düzeyini de göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

### **Yetkinlik**

Yetkinlik, işgörenin işini en iyi yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan güvenini ifade eder. Bir işgören kendisine verilen bir görevi başarıyla yerine getiriyorsa, bu görev işgörenin yeteneklerini olumlu yönde etkiliyor demektir (Doğan, 2006a: 79). İşgörenin kendini "yeterli" hissetmesi için, yaptığı işle kendisi arasında kişi-rol uyumsuzluğunun olmaması ve kişinin kendisini işini yapma noktasında yeterli görmesi gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2009: 463).

### **Özerklik**

Otonomi, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Diğer bir ifade ile otonomi, işgörenin çalışma esnasında sergileyeceği davranışlar, atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dahilinde özgürce hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995: 1443).

### **Etki**

İşgörenin, işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonominin bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla alakalı olmasına karşın, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi, işe katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, 1995: 1443-1444).

Etkileme, bireyin işinde etkili olduğunu düşünmesi, işinde ve işyerinde fark yaratma yeteneğine sahip olduğuna kendini inandırması anlamına gelmektedir. Kişinin kendi yeteneğine ve işi üzerinde fark yaratma kabiliyetine olan inancı, etki boyutuyla ilgilidir (Tutar ve Altınöz, 2009: 463).

Sorunlarla ilk kez karşılaşan ve müşterilerin bazı isteklerini en kısa sürede yerine getirmek zorunda olan çalışanların, bu istekleri karşılayacak, problemleri çözecek yetkiye ve beceriye sahip olmaması, sorunları çözebilecek çalışanların ise olaylara uzak kalması, çalışanları güçlendirme uygulamalarına neden olmuş ve aynı zamanda çalışanı güçlendirme uygulamalarının önemini de artırmıştır (Baltaş, 1999: 15).

Çalışanların güçlendirilmesiyle onların örgüte olan bağlılıkları artarken, personel devir hızı da düşer. Böylece uzun süre birlikte çalışma olanağı bulan personel, işletmenin kendisinden bekledikleri ve kendisinin işletmeden beklentileri arasında daha dengeli bir ilişki kurabilir. Bu sayede personel işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf ederken, örgütte yaratıcı düşünenlerin ve yenilikçi uygulamaların önü açılır. Personel güçlendirme yaratıcı birey-yenilikçi örgütün en önemli unsuru haline gelmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 242).

Hiyerarşide alt düzeyde yer alan personel ile, örgüt performansı hakkındaki bilgileri paylaşma, örgüt performansına dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri sunma ve ilgili kararları alma gücünü personele verme işi olarak tanımlanan personel güçlendirme (Bowen ve Lawler, 1992: 32), işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda ayak uydurabilme, çalışanların iş tatminini artırma ve işletmenin verimliliğini de artırması gibi özelliklere sahip olması nedeniyle, işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Çöl, 2004a: 12).

Güçlendirme uygulamaları, çalışanların, işletmenin amaçlarıyla, kendi faaliyetlerinin bu amaçları nasıl etkilediğini görmesine ve aynı zamanda kendilerinin işletme amaçlarına ne ölçüde katkıda bulduklarını anlamalarına neden olmaktadır. Böylece çalışanlar yaptıkları işi daha anlamlı bulmaya başlarken, iş tatminleri de yükselecektir. İş tatmini yüksek olan personel ise, işletme amaçlarının daha kısa sürede gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır (Doğan, 2003: 57).

Güçlendirme çalışmalarıyla ulaşılmak istenen en önemli amaçlardan birisi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan müşterilerin ürün veya hizmet konusundaki problemlerinin en kısa zamanda çözülmesi temel amaçtır. Güçlendirme sonrası organizasyon yapısının daha basık hale gelmesi ve bu sayede çalışanların kendi işleriyle ilgili sorunlar karşısında hızla karar alabilmeleri karşılaşılan problemlerin kısa zamanda aşılmasını sağlayacaktır.

O halde kavramsal çerçeveden yola çıkarak aşağıdaki yorumları yapabiliriz: İşverenlerin başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutan ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünen iç kontrol odağına sahip bireyleri tercih etmeleri, işletmenin varlığını daha sağlıklı devam ettirmesi açısından son derece önemli hale gelmektedir. Çünkü iç kontrol odağına sahip çalışanlar, başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve



bağımsız kişilerdir. Dolayısıyla, iç kontrol odağına sahip çalışanları bünyesinde bulunduran işletmeler, amaçlarına ulaşabilme noktasında önemli bir avantaja sahip olabilirler.

Dış kontrol odağına sahip bireyler ise, pekiştiricilerin kader ve şans gibi kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünen, daha pasif, kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişilerdir (Rotter, 1966: 1-2).

Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve işletme amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Bu noktada, personelin, güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayabilecek özelliklere sahip olması gerekir.

Diğer taraftan, personel güçlendirme yönetim tekniğinin, örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir (Çöl, 2004a: 12).

Örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler arasında kontrol odağı da şüphesiz önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalar, iç kontrol odaklı bireylerin, örgütlerine dış kontrol odaklı bireylere göre daha çok bağlılık hissettiklerini göstermektedir. Ayrıca, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaptıkları işlerin ve çevrelerinin kendi kontrolleri altında olduğunu düşünerek onların çevredeki fırsatları algılamaları dış kontrol odağına sahip bireylere göre daha hızlıdır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü incelemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2008: 81). Bu bağlamda araştırmamızdaki kullanılacak olan model aşağıdaki gibidir.

#### Araştırmanın Modeli



Bu model ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

**Hipotez 1:** Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

**Araştırmanın Birinci Hipotezinin Modeli**



**Hipotez 2:** Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

**Araştırmanın İkinci Hipotezinin Modeli**



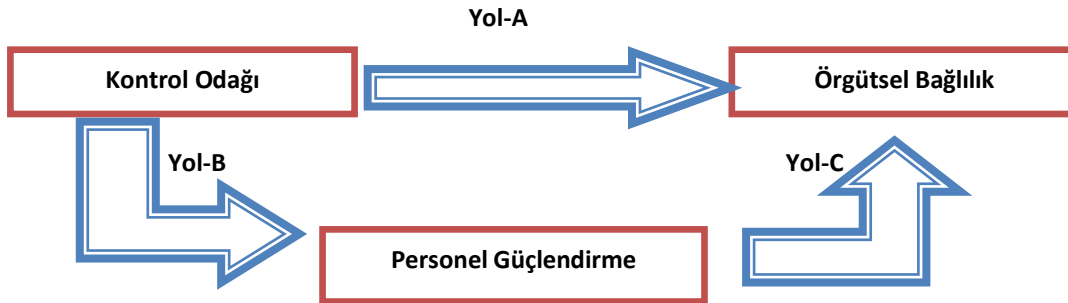
**Hipotez 3:** Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

**Araştırmanın Üçüncü Hipotezinin Modeli**



**Hipotez 4:** Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

**Araştırmanın Dördüncü Hipotezinin (Temel Aracılık) Modeli**



## 2.2. Evren ve Örneklem

Ankara il merkezinde dört ve beş yıldızlı yaklaşık 48 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otel işletmelerinde yaklaşık 4200 personel görev yapmakta olduğu belirlenmiştir. Araştırma evreninin tamamına ulaşılması öngörülmüş olsa da, söz konusu merkezde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileriyle görüşülmüş ve 25 otelin araştırmaya izin verebileceği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın çalışma konularından biri olması cevaplayanlar açısından önemli tedirginlikler ve sorunlar yaratabilir öngörüsü temel alınarak örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmasına karar verilmiş ve katılımcılarda gönüllülük esası temel alınmıştır.

Gönüllülük esasına göre cevap alınacağı için belirlenen otellere, otellerin talepleri doğrultusunda 1000 adet anket ulaştırılmış ve gerektiği takdirde anket sayısının artırılacağı bildirilmiştir. Anket gönüllü olarak katılımı sağlanan personele verilerek formun uygun şart ve koşullarda doldurulduktan sonra teslim edilmesi amaçlanmıştır. 25 otel yönetiminin onayına rağmen 13 tanesinden toplam 381 adet anket formu geri dönmüş

olup, anket formlarının geri dönüş oranı % 38'dir. Ancak geri dönen anket formlarından 113 tanesi analizlere elverişli görülmemiştir. Dolayısıyla analize dahil edilen toplam anket sayısı 268'dir. Ulaşılan sayı "çoklu regresyon modellerinde örneklem hacmi, her değişken için en az 30 ve nihai modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişken sayısının en az beş katı olmalıdır" (Albayrak, 2006: 251) şartını sağladığı için ilave anket uygulamasına gerek görülmemiştir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

#### Demografik Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik bilgilerini alabilmek amacıyla araştırmacı tarafından bir form hazırlanmıştır. Form 9 maddeden oluşmaktadır. Bazı maddeler çoktan seçmeli olup, bazı maddelerse açık uçlu soru şeklindedir.

#### Kontrol Odağı Ölçümü

Kontrol odağı ölçeği Dağ (2002) tarafından kişinin davranışlarının sonuçlarının kontrol odağı hakkındaki düşüncelerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş olan Rotter'ın İç- Dış Kontrol Odağı Ölçeğinden daha kapsamlı ve Likert formatında yeni bir kontrol odağı ölçeği geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Kontrol odağı ölçeği 47 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test tekrar test güvenirlik katsayısı ise 0.88 olarak bulunmuştur (Dağ, 2002). Geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeğinin Türk kültüründe geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu düşünülmüştür. Bu özellikleri ile Rotter'ın İç- Dış Kontrol Odağı Ölçeğine göre daha geniş kapsamlı olduğu, cevaplama formatının daha az kısıtlayıcı olduğu Dağ (2002) tarafından belirtilmiştir.

Kontrol odağı ölçeği, 5'li Likert ölçeğinde uygulanmaktadır. Ölçekte "Bazı insanlar doğuştan şanslıdır", "Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır." gibi maddeler yer almaktadır. Ölçekte ters puanlı maddeler de bulunmaktadır. Analize geçmeden önce bu maddelerin tersi alınmış ve buna göre her bir katılımcının ölçekten elde ettiği toplam puan hesaplanmıştır. Böyle bir uygulama sonucunda en düşük puan 47, en yüksek puan ise 235 olabilmektedir. Puanlardaki yükselme iç kontrol odağı inancını yansıtmaktadır. Maddeler, "1 = Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5 = Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen cevaplar içermektedir.

#### Örgütsel Bağlılık Ölçümü

Bu çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçebilmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuş olan 24 madde içeren örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek birçok çalışma tarafından kullanılan, genel kabul edilirdiği olan bir ölçektir (Özyer, 2010).

Ölçekte "Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olacağım", "Bulduğum örgütte kendimi ailenin parçası gibi hissetmiyorum" gibi maddeler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği 5'li Likert

tipinde uygulanmaktadır. Böyle bir uygulama sonucunda en düşük puan 24, en yüksek puan ise 120 olabilmektedir. Ölçekte ters puanlı sorular da bulunmaktadır. Analize geçmeden önce bu soruların tersi alınmış ve buna göre her bir katılımcının ölçekten elde ettiği toplam puan hesaplanmıştır. Ölçekte yüksek puanlar yüksek örgütsel bağlılığa, düşük puanlar ise düşük örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Sorular, “1 = Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 = Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır.

### Personel Güçlendirme Ölçümü

Katılımcıların ne kadar güçlendirildikleri ya da kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak ne kadar güçlü hissettiklerini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 madde içeren güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek birçok çalışma tarafından kullanılan, genel kabul edilirliliği olan bir ölçektir (Çöl, 2004a; Seçgin, 2007).

Ölçekte “İşim için gerekli olan beceriye sahibim”, “İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.” gibi maddeler yer almaktadır. Personel güçlendirme ölçeği 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Böyle bir uygulama sonucunda en düşük puan 12, en yüksek puan ise 60 olabilmektedir. Ölçekte ters puanlı sorular da bulunmaktadır. Analize geçmeden önce bu soruların tersi alınmış ve buna göre her bir katılımcının ölçekten elde ettiği toplam puan hesaplanmıştır. Ölçekte yüksek puanlar personelin kendini güçlü hissettiklerine ve yüksek derecede güçlendirildiklerine, düşük puanlar ise personelin kendini daha az güçlü hissettiklerine ve daha az derecede güçlendirildiklerine işaret etmektedir. Sorular, “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır.

### Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler en yaygın kullanılan yöntem olan Alpha (Cronbach) yöntemi ile güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Söz konusu güvenilirlik analizleri her bir ölçek için aşağıdaki Tablo 1’de açıklanmıştır.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Değerleri

Ölçek	Alpha Değeri
Kontrol Odağı	.71
Örgütsel Bağlılık	.71
Personel Güçlendirme	.73

Tüm ölçeklerin güvenilirlik değeri [Cronbach alfa ( $\alpha$ )] 0.70’in üzerinde olduğundan; ölçeklere yönelik elde edilmiş olan yüksek alfa değerleri ölçeklerin güvenilir olduklarını ortaya koymaktadır.

## 2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini lineer regresyon analizi, aracılık rolü ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

## 3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan personelden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 3.1. Örneklemeye Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Örneklemeye ait demografik özellikler Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Örneklemeye Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	101	37.7
	Erkek	167	62.3
Yaş	18-25	48	17.9
	26-35	110	41.0
	36-45	73	27.2
	46 ve üzeri	37	13.8
Öğrenim Durumu	İlköğretim-Lise	130	48.5
	Ön lisans	81	30.2
	Lisans- Lisansüstü	57	21.3
Medeni Durum	Evli	151	56.3
	Bekâr	117	43.7
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	144	53.7
	En az 1	124	46.3
Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi	5 yıl ve altı	72	26.9
	6-10 yıl	81	30.2
	11-15 yıl	37	13.8
	16-20 yıl	33	12.3
	21yıl ve üstü	45	16.8
Oteldeki Bölüm	Ön Ofis	132	49.3
	Arka Ofis	136	50.7

<b>Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi</b>	5 yıl ve altı	160	59.7
	6-10 yıl	65	24.3
	11 yıl ve üzeri	43	16
<b>Gelir durumu</b>	1000 TL ve altı	104	38.8
	1001 TL-2000 TL	133	49.6
	2000 TL' den fazla	31	11.6

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde; katılımcıların % 37.7'si kadın (n= 101), % 62.3'ü (n= 167) erkektir. Katılımcıların % 17.9'u (n=48) 18-25, % 41'i (n= 110) 26-35, % 27.2'si (n= 73) 36-45, % 13.8'i (n= 37) 46 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. % 48.5'i (n= 130) ilköğretim-lise, % 30.2'si (n= 81) ön lisans, % 21.3'ü lisans ve lisansüstü (n= 57) öğrenim durumuna sahiptir. Katılımcıların % 56.3'ü (n=151) evli, % 43.7'si ise (n= 117) bekârdır. % 53.7'sinin (n= 144) çocuğu yokken, % 46.3'ünün (n= 124) en az bir çocuğu vardır. Katılımcıların % 26.9'u (n= 72) 5 yıl ve daha az süre, % 30.2'si (n= 81) 6-10 yıl, % 13.8'si (n= 37) 11-15 yıl, % 12.3'ü (n= 33) 16-20 yıl ve % 16.8'i (n= 45) 21 yıl ve daha uzun bir süredir çalışma hayatı içinde bulunmaktadır. Oteldeki çalışmaları bölümler incelendiğinde katılımcıların % 49.3'ü (n= 132) ön ofislerde (çalışanların müşteri ile yüz yüze geldiği bölümler), % 50.7'si (n= 136) ise arka ofislerde (çalışanların işi kapsamında müşteri ile yüz yüze gelmediği bölümler) görev yapmaktadırlar. Katılımcıların % 59.7'si (n= 160) 5 yıl ve altı, % 24.3'ü (n= 65) 6-10 yıl, % 16'sı ise (n= 43) 11yılve daha uzun süredir şuan buldukları otelde çalışmaktadırlar. Katılımcıların % 38.8'i (n= 104) 1000 TL ve altı, % 49.6'sı (n= 133) 1001 TL–2000 TL, %11.6'sı ise (n= 31) 2000 TL'den fazla ücret almaktadır.

### 3.2. Hipotezlerin Test Edilmesi Ve Araştırma Sorularının Cevaplanmasına Yönelik Analiz Ve Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisi lineer regresyon analizi, aracılık rolü ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan testlerde bağımsız değişkenler, kontrol odağı ve personel güçlendirmedir. Diğer yandan, örgütsel bağlılık bağımlı değişkendir. Regresyon analizi ile ilgili önemli bir nokta atık (residual) değerler arasında otokorelasyon olmaması gerekliliğidir. Atık değerler arasında bir otokorelasyon olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Durbin – Watson istatistiğini kullanmak gerekmektedir. Bu istatistik 0 ile 4 arasında değerler alabilmektedir. Dolayısıyla Durbin – Watson istatistiğinin 2'ye yakın olması veya 1,5 – 2,5 arası değerler alması artık değerler arasında bir korelasyon olmadığını göstermesi bakımından önemlidir (Kalaycı, 2010, s. 264). Bu çalışmanın hipotezlerine ilişkin tüm regresyon analizlerinde Durbin–Watson istatistiği kontrol edilmiş ve değerlerin 1-2 arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmanın birinci hipotezi “*H 1: Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.*” şeklindedir. Aşağıda kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

### Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından biri olan otokorelasyon yani hataların bağımsızlığı varsayımı Durbin-Watson testiyle incelenmiştir. Test sonucu 1,5-2,5 arasında yer almalıdır. Analiz sonuçlarına göre Durbin-Watson testi değeri 1,658 olarak bulunmuştur. Buna göre otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları 3'de görülmektedir.

**Tablo 3.** Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Beta	T	Durbin Watson
Kontrol Odağı	.042	12.584*	.213	3.547*	1.658
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
* p<.01					

Düzeltilmiş R<sup>2</sup>, bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 3 incelendiğinde örgütsel bağlılık değişkeninin % 0.042'inin kontrol odağı değişkeniyle açıklandığı söylenebilir.

Kontrol odağı ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F = 12.584, p < .01). Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.213$ , p < .01). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi (*H 1: Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.*) kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi "*H 2: Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*" şeklindedir. Aşağıda kontrol odağının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

### Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından biri olan otokorelasyon yani hataların bağımsızlığı varsayımı Durbin-Watson testiyle incelenmiştir. Kontrol odağının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4.** Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Beta	T	Durbin Watson
Kontrol Odağı	0.34	138.542*	0.585	11.770*	1.865
Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme					
* p<.01					

Düzeltilmiş  $R^2$ , bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 4 incelendiğinde personel güçlendirme değişkeninin % 34'ünün kontrol odağı değişkeniyle açıklandığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre Durbin Watson testi değeri 1.865 olarak bulunmuştur. Buna göre otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Kontrol odağı ve personel güçlendirme ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 138.542$ ,  $p < 0.01$ ). Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.585$ ,  $p < 0.01$ ). Araştırmanın ikinci hipotezi ( $H_2$ : Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.) kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi " $H_3$ : Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler." şeklindedir. Aşağıda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

### Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından biri olan otokorelasyon yani hataların bağımsızlığı varsayımı Durbin-Watson testiyle incelenmiştir.

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5.** Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Düzeltilmiş $R^2$	F	Beta	T	Durbin Watson
Personel Güçlendirme	0.079	12.442*	0.249	3.434*	1.710

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

\*  $p < 0.01$

Düzeltilmiş  $R^2$ , bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 5 incelendiğinde personel güçlendirme değişkeninin % 0.79'unun kontrol odağı değişkeniyle açıklandığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre Durbin Watson testi değeri 1.710 olarak bulunmuştur. Buna göre otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 12.442$ ,  $p < 0.01$ ). Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.249$ ,  $p < 0.01$ ). Araştırmanın üçüncü hipotezi ( $H_3$ : Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.) kabul edilmiştir.

### Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

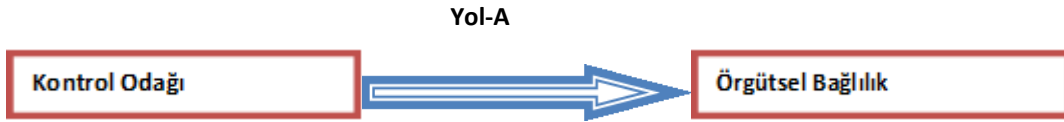
Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmak amacıyla, Baron ve Kenny tarafından 1986 yılında geliştirilmiş olan ve literatürde çok



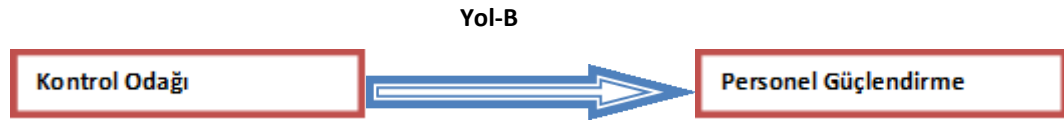
sayıda atıfta bulunulmuş bir yöntem olan Aracılık (Mediation) Analizi yönteminden yararlanılmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182).

Aracılık (Mediation) Analizi, sonuç (çıktı) değişkeni üzerinde meydana gelen etkilerin nasıl ve niçin meydana geldiğini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Bir aracı (mediator), bağımsız değişken ve bağımlı (sonuç) değişken arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiğini açıklayan bir değişkendir. Bir aracı (mediator) etkisi, sadece bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı direkt bir etkinin varlığında test edilebilir. Bu ilişkinin güçlülük seviyesi ne kadar yüksek olursa, araştırmacının, bağımsız değişkenin, “nasıl” ve “niçin” bağımlı değişkenin tahmincisi olduğunu açıklayan bir mediator bulma şansını artırır (Bennett, 2000: 416–417).

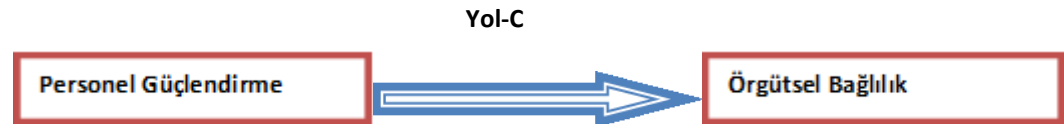
Baron ve Kenny’e göre; aracılık (mediator) analizi açıklamak için, nedensellik zincirini ifade eden bir model yapısı içinde bir yol diyagramı (path diagram) oluşturulması gerekmektedir. Araştırma sorunsalının bu şekilde modellendiği bir diyagram Şekil 1, Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4’de görülmektedir.



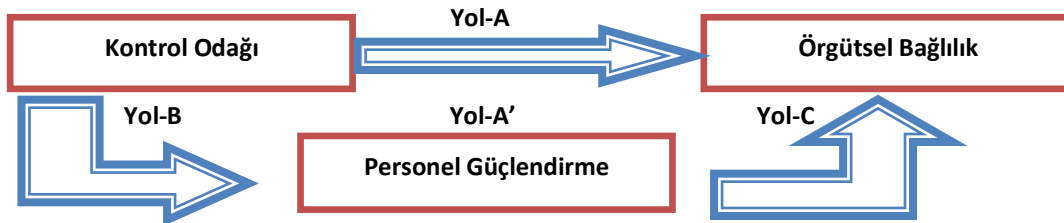
Şekil 1. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli



Şekil 2. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli



Şekil 3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli



Şekil 4. Araştırmanın Aracılık Analiz Modeli

Şekil 4’te çizilen araştırmanın modeli, üç değişkenli bir sisteme karşılık gelmektedir. Öyle ki; model üzerinde, bağımlı (sonuç) değişken olan örgütsel bağlılık davranışını etkileyen iki nedensel yol bulunmaktadır. Bunlardan

biri, bağımsız değişken olan kontrol odağının direkt etkisidir (Yol-A'). Diğeri ise, aracı (mediatör) değişken olan personel güçlendirme üzerinden bağımsız değişkenden bağımlı değişkene uzanan etkidir (Yol-B ve Yol-C).

Bir değişkenin aracı (mediatör) olarak nitelendirilebilmesi için şu şartları sağlıyor olması beklenmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182; Turunç ve Çelik, 2010: 197):

1. Bağımsız değişkenin (kontrol odağı) aracı değişken (personel güçlendirme) üzerinde bir etkisi olmalıdır. (Yol-B).
2. Bağımsız değişken (kontrol odağı) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde etkili olmalıdır. (Yol-A).
3. Aracı değişken (personel güçlendirme) analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ile bağımsız değişken (kontrol odağı) arasında daha önce anlamlı olan ilişkinin (Yol-A), anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması ya da önceki seviyeye kıyasla azalması gerekmektedir (Yol-A').

Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna yani tam aracılık (full mediation) durumuna işaret etmekte iken, tamamen ortadan kalkmadan azalıyor olması ise başka aracı değişkenlerin de varlığına yani kısmi aracılık (partial mediation) durumuna işaret etmektedir.

Şekil 4'te çizilen araştırmanın modeli, aracı (mediator) bir etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eşitliğinin kullanılmasını gerektirmektedir. İlk eşitlikte (Yol A'), bağımsız değişken (kontrol odağı) aracı değişkenin (personel güçlendirme) anlamlı bir tahmincisi olduğunu göstermelidir. İkinci eşitlikte (Yol B) bağımsız değişken, bağımlı değişkenin (örgütsel bağlılık) anlamlı bir tahmincisi olduğunu göstermesi gerekir. Üçüncü eşitlik (Yol C), hem bağımsız hem de aracı (mediator) değişkenin, bağımlı değişken ile eş zamanlı olarak girildiği bir eşitliği içermelidir. Eğer bir aracı (mediator) etki söz konusu ise, üçüncü eşitlikte, iki şartın birlikte karşılanması gerekir: (a) aracı değişken, bağımlı değişkenin anlamlı bir tahmincisidir ve (b) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci eşitlikte olduğundan daha az olmalıdır. Aracı değişken kontrol altında tutulduğunda, eğer bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip olmuyorsa, bu durumda tam bir aracılık (full mediation) ilişkisi var demektir. Bu durumda, aracı değişken tam etkiye sahiptir ve bu etki aracılık eden (mediated) etki ya da dolaylı etki biçiminde tanımlanır.

Bu aşamada "Kontrol odağı değişkeni kontrol edildiğinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır, personel güçlendirme kontrol edildiğinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde azalmakta mıdır", sorularına yanıt aranmıştır.

Tablo 6'da kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü görülmektedir.

**Tablo 6.** Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü

		Personel Güçlendirme				Örgütsel Bağlılık			
		Düzel. R <sup>2</sup>	ANOVA	Beta	T	Düzel. R <sup>2</sup>	ANOVA	Beta	T
Adım 1	Kontrol Odağı	.....	.....	.....	.....	0.042	12.584*	0.213	3.547*
Adım 2	Kontrol Odağı	0.34	138.542*	.585	11.770*	.....	.....	.....	.....
Adım 3	Personel Güçlendirme	.....	.....	.....	.....	0.079	24.042*	0.288	4.903*
Adım 4	Personel Güçlendirme Kontrol Odağı	.....	.....	.....	.....	0.079	12.442*	0.249	3.434*
								0.067	.925

\* p < .01

Çalışmanın temel hipotezi olan “personel güçlendirme kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir” hipotezini test edebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Önce, kontrol odağının bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu bir model kurulmuş ve bu modelin anlamlılığı test edilmiştir. İkinci aşamada kontrol odağının bağımsız değişken, personel güçlendirmenin bağımlı değişken olduğu bir model kurularak, bu modelin de anlamlılığı test edildikten sonra, üçüncü aşamada personel güçlendirmenin bağımsız, örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olduğu bir model kurularak bu modelin de anlamlılığı test edilmiştir. Son aşamada ise, aracı değişken olan personel güçlendirme kontrol altında tutularak, bağımsız değişken olan kontrol odağının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analizde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir ( $\beta = 0.067$ ,  $p = 0.356 > 0,01$ ). Sözü edilen tüm bu aşamalar ve analizler sonucunda personel güçlendirmenin bu ilişkide tam aracılık rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın dördüncü hipotezi (*H 4: Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.*) kabul edilmiştir

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma kapsamında; otel işletmelerinde çalışanların kontrol odağının onların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında oluşturulan model, dört hipotezden oluşmaktadır. Araştırmamızın birinci hipotezi, “Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.” şeklindedir. İkinci hipotez, “Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.”, üçüncü hipotez, “Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.” şeklinde

oluşturulmuştur. Araştırmanın dördüncü hipotezi, “Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.”, şeklindedir.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçların özeti Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7.** Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti

HİPOTEZLER	SONUÇ
H.1: Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkiler.	DOĞRULANDI
H.2: Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkiler.	DOĞRULANDI
H.3: Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkiler.	DOĞRULANDI
H.4: Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.	DOĞRULANDI (TAM ARACI)

Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını araştıran birinci hipotezi araştırmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, kontrol odağının bağımsız değişken olarak konumlandırıldığı ve örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre; kontrol odağı ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 12.584$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla, kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = 0.213$ ,  $p < 0.01$ ) sonucuna varılmış ve birinci hipotez doğrulanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına ilişkin benzer bulguya McMahon’un (2007), “Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control” adlı çalışmasında da rastlanılmış, Kuzey Amerika’da farklı sektörlerde çalışan 171 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda kontrol odağının örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır. Munir ve Sajid’in (2010), “Examining locus of control (loc) as a determinant of organizational commitment among university professors in Pakistan.” adlı araştırma ise Pakistan’da üniversitede çalışan 170 profesör üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kontrol odağı ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü olmasa da bir ilişkinin mevcut olduğu ve kontrol odağının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların iç kontrol arttıkça onların, kendilerine güveni artar, daha fazla sorumluluk alır ve örgüte yaptıkları katkı noktasında farkındalıkları da artabilir. Bu durum onların yaptıkları işlerden tatmin olmalarına ve dolayısıyla mensubu oldukları örgüte daha fazla bağlılık hissetmelerine neden olabilir.

Kontrol odağının personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını araştıran ikinci hipotezi araştırmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, kontrol odağının bağımsız değişken olarak konumlandırıldığı ve personel güçlendirmenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre; kontrol odağı ve personel güçlendirme ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 138.542$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla,

kontrol odağının personel güçlendirme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = 0.585$ ,  $p < 0.01$ ) sonucuna varılmış ve ikinci hipotez doğrulanmıştır.

Personel güçlendirmede, iş görenlerin işin gerçek sahibi olarak daha fazla inisiyatif kullanmaları söz konusudur. İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıkları iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon konularında ortaya çıkmaktadır (Solmuş, 2004: 197). İş görenlerin işin gerçek sahibi olarak daha fazla inisiyatif kullanmaları için ise iş görenin, kendisini daha etkili görmesi, kendine güveni olması, bağımsız kararlar alabilmesi gibi iç kontrol odağına sahip kişilik özelliklerini taşıması gerekir. Bu nedenle, çalışanların iç kontrol odağı arttıkça, onların algıladığı güçlendirme düzeyi artıyor olabilir.

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını araştıran üçüncü hipotezi araştırmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, personel güçlendirmenin bağımsız değişken olarak konumlandırıldığı ve örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre; personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 12.442$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .288$ ,  $p < 0.01$ ) sonucuna varılmış ve üçüncü hipotez doğrulanmıştır. Benzer şekilde Doğan ve Demiral'ın (2009), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışmalarında da personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Korkmaz ve Altıparmak (2012), "Hemşirelerde Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Etkileyen Etmenler." adlı çalışmalarında hemşirelerde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla 194 hemşirenin katılımıyla araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gürbüz, Kumkale, ve Oğuzhan'ın (2015), "Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama" adlı çalışmalarında da bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirme çalışmalarının literatürü destekler şekilde örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür. Mete, vd., (2015), "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmalarında ise, personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde düşük seviyede bir etkisinin olduğu görülmüş; anlamlılık, özerklik ve etki boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşiyor olması, iş görenlerin yapılan bir hatadan müşteriye yansımadan dönme olasılıklarını ortadan kaldırır. Yani, bir endüstri işletmesinde üretilen mallar, tüketiciye ulaşmadan önce kontrol edilerek hatalı mamullerin ayıklanması mümkünken, otel işletmelerinde böyle bir durum söz konusu değildir. Otel işletmelerinde, özellikle müşteri ile daima yüz yüze gelinen bölümlerde personelin güçlendirilmesi, iş görenlerin daha hızlı hizmet vermesine, müşteri memnuniyetini

artırmaya ve iş görenlerin yaptıkları işlerden daha çok tatmin olmasına neden olabilir. İşinden tatmin olan iş gören ise doğal olarak çalıştığı örgüte daha çok bağlılık hissedebilir.

Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmak üzere, literatürde çok sayıda atıfta bulunulmuş bir yöntem olan aracılık (mediation) analizi yöntemi kullanılmıştır (Çalışkan ve Hazır, 2012; Güçel, 2013; Emhan, Meriç ve Zincirkıran, 2014). Bu analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; personel güçlendirmenin, kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirmenin kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmesi, ilgili literatüre göre de beklenen bir sonuçtur. Çünkü kontrol odağı ve personel güçlendirmenin ayrı ayrı bağımsız değişken olduğu hallerde her iki değişkenin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri görülmektedir.

Çalışanların kontrol odağı puanlarının artmasının (iç kontrol odağı) onların buldukları örgüte karşı daha yüksek bağlılık hissetmelerine neden olması normal olarak kabul edilebilir. Bağlılığın duygusal, normatif veya zorunlu olmak üzere hangi türü olursa olsun, bu durum oldukça mantıklı görünmektedir. Diğer taraftan, personel güçlendirme çalışanların buldukları örgütte kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayabilecektir. Bu durum özellikle de iç kontrol odağına sahip olan çalışanlar için geçerlidir. Zira bu çalışanlar daha fazla güçlendirildiklerini hissettikçe kendilerine olan güvenleri artacak bu sayede çevrelerinde meydana gelen olaylar üzerindeki etkilerinin arttığını düşünebileceklerdir. Analiz sonuçlarının bu beklentileri doğrulamasının bir takım nedenleri vardır.

Birinci neden örneklem kütesinin kendisi ile alakalı görülebilir. Zira, otel işletmelerinde çalışanlar müşterilerle daima yüz yüze oldukları için, onların güçlendirilmeleri, müşteri istek ve beklentilerinin daha kısa sürede karşılanmasına ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artmasına neden olabilecektir. Böylece yaptığı işin bir gereği olarak insanlara yardımcı olmanın verdiği mutluluk, çalışanların örgüte daha fazla bağlılık hissetmelerine neden olabilmektedir.

Personel güçlendirmenin kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünün ortaya çıkmasına neden olabilecek bir diğer faktör ise, personel güçlendirmenin tanımı içerisinde yer almaktadır. Personel güçlendirme, bir yarıyla çalışanların yetkilendirilmesi iken, diğer yarıyla çalışanların sahip oldukları nitelik ve becerilerinin arttırılarak daha yetkin hale getirilmesidir. Aslında tanımın ifade ettiği şey çalışanların kapasitelerinin arttırılmasını dolayısıyla hayatlarında daha fazla kontrol sahibi olmalarını ifade etmektedir. Bu nokta aslında bizi doğrudan iç kontrol odağına götürmektedir. Çalışanların kontrol odağı puanlarının artması (iç kontrol odağı), onların verdikleri kararların doğru veya yanlışlığı üzerinde kendilerinin etkili olduklarına inanmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla kontrol odağı puanları yüksek (iç kontrol odağı) çalışanların tercih edilmesi, daha sonra bu kimselerin güçlendirme uygulamalarına tabi tutularak onların yaptıkları işleri

daha çok sahiplenmeleri ve hatta kendilerini işin sahibi gibi görmeye başlamaları dolayısıyla çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artmış olabilir.

## 5. ÖNERİLER

- Araştırmadaki model aynen korunarak, araştırmanın otel işletmeleri dışındaki başka sektörlerde veya aynı sektörde başka örneklem gruplarında yapılabileceği önerilebilir.
- Araştırma süresince yapılan literatür taraması çalışmalarında kontrol odağının personel güçlendirme üzerindeki etkisini ya da aralarındaki ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle kontrol odağı ve personel güçlendirme değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi ele alan ampirik çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- 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, pp. 1-18.
- Al-Qaritoti, M. Q. A. ve Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: A field study. *International Journal of Public Administration*, 2 (5), pp. 331-352.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), ss. 161-191.
- Bakhshi, A., Sharma, A.D., ve Kumar, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), pp. 78-86.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, A. (1999). *Yönetimde yetkilendirme önemli*. Hürriyet Gazetesi insan kaynakları eki, Sayı: 182.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), pp. 1173-1182.
- Baydoğan, M, ve Dağ, İ. (2008). Hemodiyaliz hastalarındaki depresiflik düzeyinin yordanmasında kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve sosyotropi-otonomi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 19 (1), ss. 19-28.
- Bennett, J. A. (2000). Mediator and moderator variables in Nursing Research: Conceptual and statistical differences. *Research in Nursing&Health*, 23, 415- 420.
- Bornstein, R.F. ve Huprich, S. K. (2006). Construct validity of the relationship profile test: Three year retest reliability and links with core personality traits, objectrelations, and ,interpersonal problems. *Journal of Personality Assessment*, 80 (2), pp. 162-171.

- Bowen, D. A. ve Lawler, E. F. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, pp. 31-39.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve denetim odağı ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların güçlendirme algıları üzerine tuzla bölgesindeki ticari bankalarda bir araştırma. *Öneri*, 5 (17), ss. 113-120.
- Chow, I. H. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6 (4), pp. 3-9.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. ve Cooper, C. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 995-1001.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldrig, C. (1996). Empowerment: The power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27 (2), pp. 143-154.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), ss. 49-77.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, ss. 229-244.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çöl, G. (2004a). *Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), ss. 77-90.
- Denkdemir, B. (2010). *Coğrafi temelli bölümlendirilmiş organizasyon yapılarında; personel güçlendirmenin karar hızına etkisi ve uygulamaya ilişkin bir örnek*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006a). *Personel güçlendirme, rekabette başarının anahtarı*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 37-61.
- Doğan, S. Ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, ss.47-80.
- Dönmez, A. (1986). Denetim odağı: Temel araştırma alanları, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2), ss. 259-279.



- Emhan, A., Meriç, İ., ve Zincirkiran, M. (2014). Mediating Effect of Learning Capacity on Between Turnover Intention and Organizational Commitment: A Case in Health Sector. *International Review of Social Sciences*, 2 (8), ss. 257-269.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), pp. 325-333.
- Giderler Atalay, C. (2009), *Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve Eczacıbaşı topluluğunda bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), ss. 173-190.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2015). Personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin analizinde yapısal eşitlik modeli ile regresyon analizinin karşılaştırılması: Bir uygulama. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Metinleri*, No:02, ss. 1-18.
- İnce, M. ve H. Gül (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: İleri giden Ofset.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı, çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (18. baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Khandelwal, S. ve Dhar, U. (2003). Locus of control and hierarchy as determinants of organizational commitment in the banking industry. *Hawaii International Conference On Business*.
- Korkmaz, Z. ve Altıparmak, S. (2012). Hemşirelerde personel güçlendirme, örgütsel bağlılık düzeyleri ve etkileyen etmenler. *Uluslararası Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), ss. 561-575.
- Loosemore, M. ve Lam A. (2004). The locus of control: A determinant of opportunistic behaviour in construction health and safety. *Construction Management and Economics*, 22, pp. 385-394.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40 (4), pp. 219-236.
- McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control, Georgia Institute of Technology, Georgia.
- Mete, M., Zincirkiran, 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, İİBF Dergisi*, 6 (12).
- Mujka, F. (2011). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Munir, S. ve Sajid, M. (2010). Examining locus of control (loc) as a determinant of organizational commitment among university professors in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1 (3), pp. 78-93
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, Commitment, and opposition. *The Academy of Management Review*, 17 (2), pp. 275-298.

- Özbek, A. (2008). *İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin işletme içi birimler ve demografik faktörler açısından analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), ss. 75-86.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ross, G. F. (1995). Work Stress and Personality Measures among Hospitality Industry Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7, pp. 9-13.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), pp.1-28.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), pp. 30-35.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Silvester J., Anderson-Gough F.M., Anderson N.R. ve Afandi, M. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychol*, 75, pp. 59-76.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamı, denetim odağı ve beş faktör kişilik modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10 (34-35), ss. 196-205.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Of Management Journal*, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15 (4), pp. 666-681.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), ss. 183-206.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (21-23 Mayıs 2009). İnsan kaynaklarını güçlendirme uygulamalarının çalışanların başarı güdüsü üzerine etkisi. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi* Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Uygun, A. (2009), *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. 1. Basım, Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Wang, D. (2005). Students' learning and locus of control in web-supplemented instruction. *Innovative Higher Education*, 3 (1), pp. 67-82.

Yeşilyaprak, B. (2000). *Eğitimde rehberlik hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yeşilyaprak, B. (2004). Denetim odağı, (Ed: Kuzgun, Y. ve Deryakulu, D.), *Eğitimde bireysel farklılıklar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

As a result of the socio-economic effects of unproductivity, inefficiency and poor quality in tertiary sector on other sectors, it has become a necessity for the businesses in this sector to raise the consciousness of quality (Özgen and Türk, 1997: 81). That's because the businesses have to keep their market share and also find new markets not only by meeting the customer satisfaction but by serving beyond the customers' expectations as well. Along with this, the importance of human resource increases more and more because of tertiary sector's unique characteristics. Some of these characteristics are; employees and customers are always in the same environment and production and consumption occur at the same time. Meeting the expectations of customers within the shortest time and satisfying the possible needs of the customers even before they are expressed by themselves are possible only by professional employees because transition to automation in tertiary sector is rather limited.

The need of employee empowerment, which means for the employees to take initiatives when necessary, increases gradually because the rapid changes and developments in recent years cause businesses and administrators to face with new problems. No matter how well the businesses are prepared, an unexpected development may cause things to go wrong. Moreover, the administrators can't pursue ideas or opportunities to improve the business or some problems that employees encounter while they deal with important problems. Therefore, many businesses are now aware of the importance of employee empowerment.

One of the key variables of the research, "locus of control" expresses that employees take different approaches depending having either "internal locus of control" or "external locus of control". Employees with external locus of control aren't suitable for employee empowerment since they are more likely to be passive and have low self-confidence. On the other hand, employees with internal locus of control are more likely to be successful, venturesome, enterprising and self-confident. Therefore, it can be stated that employees who take decisions independent from their employers as a result of their characteristics are suitable for employee empowerment. Besides, employees with internal locus of control are faster to perceive the opportunities around them than to employees with external locus of control because they believe that the things they do and their environment are under their control. Individuals with internal locus of control take the action to alter the situations that they aren't happy with, and they resist the negative impacts strongly (Coleman, Irving, and Cooper, 1999: 996).

Moreover, locus of control has a significant effect on organizational commitment, which is the third variable of this study. The researches show that individuals with internal locus of control feels stronger commitment than to individuals with external locus of control (Spector, 1988: 335; Solmuş, 2004: 197; Çetin, Hazır, and Basım, 2013: 45).

It is necessary for employees to have organizational commitment in order for the employee empowerment process to be effective. It is considered that employees who have a strong commitment to the organization would be more willing to stay in that organization. By this way, employees with longer period of time in the organization can establish a balanced relationship between the organization's expectations from them and their expectations from the organization. Employees with increasing commitment accept the primary aims and values and make more effort for the organization to achieve its goals. Increasing organizational commitment enable employees implement knowledge and labor more for the business. In the meantime, creative thinking and innovative implications are stimulated.

## **METHOD**

This study was conducted by using the relational screening model. It aims at investigating the mediating role of employee empowerment on the effects of locus of control on organizational commitment in four and five-star hotels in Ankara city centrum.

### **Data Collection Tools**

#### **Demographic Information Form**

A form was developed by the author in order to obtain socio-demographic information about the participants. The form is composed of nine items.

#### **The Measurement of Locus of Control**

Locus of control scale was developed by Dağ (2002) with the aim of creating a more comprehensive scale than Rotter's Internal-External Locus of Control Scale which aims at assessing the behaviors of individuals in terms of locus of control. Locus of control scale is composed of 47 items.

#### **The Measurement of Organizational Commitment**

In this study, in order to measure the participants' level of organizational commitment, organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1990) was used. It consists of 24 items.

#### **The Measurement of Employee Empowerment**

Developed by Spreitzer (1995) in order to measure how well the employees were empowered or how much they feel as a part of the organization they are in, 12-item Empowerment scale was used in the study. This scale was observed to be used and widely accepted in a variety of researches (Çöl, 2004a; Seçgin, 2007).

### Data Analysis Techniques

Descriptive statistical techniques (frequency, percentage) were used during the analysis of the data obtained. The effects of independent variables on the dependent variables were examined by using linear regression analysis while the mediating role was analyzed using hierarchical regression.

### CONCLUSION AND DISCUSSION

The model created within the study was composed of four hypotheses. The first hypothesis was; "locus of control affects the organizational commitment positively." The second one was; "locus of control affects the employee empowerment positively." The third hypothesis was; "employee empowerment affects the organizational commitment positively." Lastly, the fourth one was; "employee empowerment has a mediating role on the effects of locus of control on organizational commitment."

### Summary of the Results of Research Hypotheses

HYPOTHESES	RESULT
H.1: Locus of control affects the organizational commitment strongly and positively.	CONFIRMED
H.2: Locus of control affects the employee empowerment strongly and positively.	CONFIRMED
H.3: Employee empowerment affects the organizational commitment strongly and positively.	CONFIRMED
H.4: Employee empowerment has a mediating role on the effects of locus of control on organizational commitment.	CONFIRMED (FULL MEDIATOR)

A highly referenced technique, the mediation analysis was conducted in order to examine mediator role of employee empowerment on the effects of locus of control on organizational commitment. As a result of the analyses, it was found that employee empowerment had a full mediator role the effects of locus of control on organizational commitment.

### SUGGESTION

It can be suggested that a similar research maintaining the same model can be conducted in other sectors than hotels or in different samples in the same sector.