

Toplu Yemek Firmalarında Uygulanan Personel Güçlendirmenin, Personel Memnuniyeti, Kurum Aidiyeti ve Kurum İçi İmaja Olan Etkisinin Belirlenmesi¹ (Determination of the Impact of Empowerment in Catering Firms on Staff Satisfaction, Corporate Loyalty and Corporate Image)

Ali KAPLAN^a Muammer BEZİRGAN^b

^aBalıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Balıkesir, Türkiye. alikaplan_254@hotmail.com

^bBalıkesir Üniversitesi, Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Balıkesir, Türkiye. muammerbezirgan@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Kurumsal Aidiyet Kurum İçi İmaj Personel Güçlendirme Personel Memnuniyeti	Amaç – Edremit Körfezi’nde faaliyet gösteren toplu yemek firmalarında çalışan personele uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin, personel memnuniyetine, kurum aidiyetine ve kurum içi imaja olan etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Yöntem – Araştırma evrenini Balıkesir ili Edremit Körfezi’nde faaliyet gösteren toplu yemek firmalarında çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket formlarının, katılımcılara ulaştırılması ve katılımcılar tarafından geri dönüşünün sağlanması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler 406 katılımcının verileri ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım; katılımcıların demografik özelliklerini ifade eden bilgilerden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci kısmı ise, araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan ve dört alt boyut ile ölçümlenen 12 ifadeli personel güçlendirme ölçeğinden meydana gelmiştir. Araştırma kapsamında veri tabanı oluşturulabilmesi adına edinilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve aktarılan veriler istatistik paket programları ve yapısal eşitlik modeli ile analizlere tabi tutulmuştur. Bulgular – Araştırma katılımcılarının betimleyici özelliklerinin belirlenmesi için katılımcıların demografik özellikleri ve kaçınıcı iş yerinde çalıştıkları ve bu sektörde kaç yıldır çalıştıkları gibi önermeler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki katılımcıların % 42,6’sı kadınlardan % 57,4’ü erkeklerden oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında ise %59,1’inin evli olduğu görülmektedir. Tartışma – Yapılan analizler sonucunda, personel güçlendirme alt boyutlarından anlam ve yetenek boyutlarının kurumsal aidiyet üzerinde, yetenek ve etki boyutlarının personel memnuniyeti üzerinde, yetkinlik ve etki boyutunun ise genel kurum içi imaj üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Bununla birlikte personel memnuniyetinin bireysel ve genel kurum içi imaj üzerinde, kurumsal aidiyetin de bireysel kurum içi imaj üzerinde olan anlamlı ve olumlu etkileri araştırmanın diğer bulgularındandır.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Corporate Loyalty Corporate Image Empowerment Staff Satisfaction	Purpose – This study aims to determine the effects of employee empowerment activities applied to the employees working in catering companies which operates in Edremit Bay on staff satisfaction, corporate loyalty and corporate image. Design/methodology/approach – The research population is composed of employees working in catering companies operating in Edremit Bay of Balıkesir province. The survey forms created within the scope of the research were delivered to the participants and had them return the forms. The analyses were carried out with the data acquired from 406 participants. The survey form consists of two separate parts. The first part includes information stating the demographic characteristics of the participants. The second part of the survey form comprises of the 12-item-staff empowerment scale forming the independent variables of the research and measured with four sub-dimensions. In order to create a database within the scope of the research, the data obtained were transferred to the electronic environment and the transferred data were analyzed with statistical package programs and structural
Received 29 July 2019 Revised 14 January 2020 Accepted 10 February 2020	

¹Bu makale, Dr. Öğr. Üyesi Muammer Bezirgan’ın danışmanlığında hazırlanan Ali Kaplan’ın 2019 yılında tamamlanan “Toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin personel memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaja olan etkisinin belirlenmesi” isimli yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Kaplan, A., Bezirgan, M. (2020). Toplu Yemek Firmalarında Uygulanan Personel Güçlendirmenin, Personel Memnuniyeti, Kurum Aidiyeti ve Kurum İçi İmaja Olan Etkisinin Belirlenmesi *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 413-428.

Article Classification:

Research Article

equation model.

Findings – In order to determine the descriptive characteristics of the research participants, the demographic features of the participants and the propositions such as how many workplaces they have worked in and how many years they have been working in this sector have been tried to be explained. 42.6% of the participants in the research are women and 57.4% are men. When the marital status is examined, it is seen that 59.1% are married.

Discussion- As a result of the analyses, it was determined that the meaning and ability dimensions of the employee empowerment sub-dimensions had a positive and significant effect on institutional loyalty, the ability and impact dimensions had a positive effect on the staff satisfaction and the competence and impact dimensions had a positive and significant effect on the overall corporate image. Besides, significant and positive effects of employee satisfaction on individual and general corporate image and corporate loyalty on individual corporate image are among the other findings of the research.

1. Giriş

Son yıllarda turizm işletmeleri, yoğun rekabet ortamının etkisiyle beraber, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha kaliteli bir şekilde karşılamak üzerine çalışmalar yapmaktadır. Turizm sektörü ile ilişkili bir sektör olan toplu yemek sektörü de aynı beklenti ve ihtiyaçları karşılamak için benzer çalışmaları gerçekleştirmektedir. Yapılan çalışmalar toplu yemek sektöründe üretilen ürünlerin hazırlanışından, son tüketiciye kadar ulaşmasını ve bunların geri dönüşlerinin değerlendirmeye alınmasını konu edinmektedir. Emek yoğun bir sektör olan toplu yemek sektöründe bu değerlendirmelerde ortaya çıkan en önemli bulgulardan birisi de şüphesiz personeldir (İlban ve Karadut, 2018). Personelin işe alımlarından, işten ayrılma sürecine, memnuniyetinden şikâyet eğilimine kadar bir çok konuyu içine alan çalışmalar bulunmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham, 1975; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Hancer ve George, 2003; Cooney, 2004; Churin, 2006; Doğan, 2006; Seçgin, 2007; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Greasley vd., 2008; Hacımustafaoğlu, 2008; İlisu, 2012; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015). Bu çalışmalardan toplu yemek sektörü için en çok dikkat çekenleri, personel güçlendirme faaliyetleri ile ilişkilendirilen ve personelin kurum içindeki varlığının, müşteri üzerinde ne denli önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalardır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham, 1975; Spreitzer, 1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015).

Tüm sektörlerde var olan rekabet ortamı, işletmelerin kendilerini yenileme ve geliştirme istekliliği, çalışanların eğitim seviyelerinin artışı ile birlikte gereksinimlerinin de artması, teknoloji ve bilgi ağının hızla artması (Mete vd., 2015) gibi sebeplerle uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri, sınıflandırmada alt kademe çalışanlar ile işletme hakkındaki bilgileri paylaşma verimliliğine dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek paylaşımlarda bulunma ve inisiyatif kullanabilme yetkisini çalışanlara verme olarak tanımlanabilir (Bowen ve Lawler, 1992). Personel güçlendirme faaliyetleri, bir işyerinde personelin, yetki ve sorumluluklarının, motivasyonunun, kendine güveninin artması ile birlikte personelin sorumluluk olarak inisiyatif göstermesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum personelin yaptığı işten memnun olmasını da beraberinde getirmektedir (Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015). İşinden memnun olan bir personelin de kurumuna olan bağlılığı ve aidiyeti artmaktadır. Bu durum personel devir hızı yüksek olan sektörlerde işletmeye, rakip firmalara göre elinde bulundurduğu iş gücü ile rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin personel gibi güçlü unsurlarda rekabet avantajı sağlayabilmeleri kaliteli üretim yapabilmelerinde ve müşteri memnuniyeti sağlamalarında en önemli maliyet avantajlarından. Bu durumdan sağlanan avantaj ve başarılar, kurum sektöründe güçlü kılacağı gibi çalışan personelin de kurumun imajına olan pozitifliğini arttıracaktır.

Personel güçlendirme uygulamalarının etki ettiği düşünülen personel memnuniyeti ile elde edilen maliyet avantajı önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmektedir. Personel memnuniyeti; bireyin hizmet verdiği kurumda, yaptığı işten veya örgüt içindeki pozisyonundan ne derece memnun olduğu ile doğru orantılıdır (Arnett vd. 2002). Kurumunda mutlu olan, kurumuna bağlı, kendini kuruma ait hisseden personel, işletmelerin gerek üretim gerek maliyet unsurlarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlar, müşterilere, topluma ve işletme ortaklarına yönelik işletmenin elçisi konumundadır. Dolayısıyla kurum imajı yaratırken iyi birer ortak olarak seçilen çalışanlar, çalıştıkları kurumun hedef

kitlelerinin üzerinde yaratılmak istenilen kurumsal imajda önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda olumlu bir dış imaj, olumlu bir iç imaj ile desteklenmez ise istenilen seviyedeki kurumsal imajın yaratılması mümkün değildir (Aydın, 1991: 17). Kurum içi imajın olumlu bir şekilde gerçekleşebilmesi, iş görenlerin örgütten beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır. Beklentileri karşılanan iş görenler işletmesine karşı olumlu duygular besler ve bu olumlu duygular, iç imajın oluşmasında ve işletmenin hedef kitlelerinin zihninde oluşacak dış imajın desteklenmesinde önem arz eder (Yorulmaz, 2001). Dolayısıyla, personel güçlendirme faaliyetleri ile memnun olmuş personelin, işletmelerin kurum içi imajlarına doğrudan etki edebileceği söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı; personel güçlendirme faaliyetlerinin personel memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaja olan etkisinin belirlenmesidir. Bununla birlikte araştırmada, personel memnuniyetinin kurum aidiyeti ve kurum imajına olan etkisi de araştırılacaktır. Yazında, araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili çalışmalar bulunsa da, dört değişkenin bir arada kullanılması ve toplu yemek firmalarında çalışan personelin örneklem olarak alınması açısından bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın genel bir girişi yapılmış, ikinci bölümde alan yazın taraması yapılmış, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış, dördüncü bölümde analizler ve bulgular ortaya konmuş ve son bölümde ise araştırma sonuçları, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Toplu Yemek Sektörü

Toplu yemek sektörü; bireylerin toplu olarak çalıştığı işyerlerinde, hastanelerde, okul yemekhaneleri veya kafeteryalarında, askeriye gibi toplu tüketim yapılan yerler için gerek yerinde üretim gerekse taşıma yolu ile kurum veya kuruluşların yeme içme ihtiyacını karşılayan bir sektördür. Günümüzde toplu olarak çalışan insan sayısındaki artış, okul ve çok sayıda kişinin çalıştığı işletme sayısındaki artış toplu beslenme ihtiyacını arttırmaktadır. Bu ihtiyaçların artması beraberinde toplu yemek hizmeti veren şirketlerin sayısının artmasını sağlamaktadır. Bu sektörde yemek üretimi ve dağıtımı, taşınabilir yemek servisi, yerinde yemek servisi, merkez mutfak destekli yerinde üretim ve paket yemek servisi olarak farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Çiftçi, 2008). Toplu beslenme hizmeti; menü planlama, ürün tedariki, stok, hazırlama, pişirme, servis etme ve bulaşıkların yıkanması işlemlerinin yanında personelin yönetimi, araç gereçlerin kullanımı ve bakımını içeren bir sistemdir .

Toplu yemek hizmetleri; ihtiyacı olan grupların yeme içme ihtiyaçlarını tek merkezden planlayıp işleyişini sağlayan birimlerdir. Kadınların iş yaşamındaki sayılarının artışı, aile gelir düzeylerinin yükselmesi, çalışma sürelerindeki değişiklikler, yeni tarımsal ürün teknikleri, alet ve ekipmanların geliştirilmesi ve yenilikçi gıdalar toplu yemek sektörü hizmetlerine olan talebin artmasını sağlamıştır (Kaya vd. 20015). Toplu yemek hizmetleri sektörü; diyetisyen, gıda mühendisi, beslenme uzmanı, aşçı, aşçıbaşı, servis elemanı gibi birçok meslek dalını bünyesinde istihdam etmektedir (İlban ve Karadut, 2018).

2.2. Personel Güçlendirme

İlk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkan F.W. Toyler'un öncüsü olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımına göre fiziksel ve düşünsel işlerin birbirinden farklı olması gerekmektedir. Bu yaklaşımın doğrultusunda çalışanlar yaptıkları işlerin haricinde farklı bir iş yapmamakta, faaliyetin düşünsel kısmını yönetim birimlerine bırakmaktadır. Taylor'un öncülüğünü yaptığı ve çalışanı bir makine gibi gören yönetim anlayışı, her ne kadar işlerin veya işletmenin performansını arttırmada etkili olduysa da işgücü devri, devamsızlık, işten soğuma gibi çalışanların verimliliğini olumsuz yöne sürükleyecek durumların yaratılmasından ötürü eleştirilerin odağında olmuştur (İlhan, 2012).

Beşeri ilişkiler ekolünün başı denilebilecek olan Elton Mayo liderliğinde yürütülen Hawthorn çalışmaları, personellerin sosyal ve psikolojik özellikleri ile gereksinim ve liderlik özellikleri performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmaların neticesinde ortaya çıkan asıl önermeler aynı zamanda personel güçlendirme fikrinin altyapısıyla bağdaşmaktadır. Çalışanların katılımının sağlanmasının maddi ve manevi yararlar sağlayacağını savunulduğu çalışmada; insan odaklılık, takım çalışmasının teşviki ve bireysel ve örgütsel olarak ortak hedefin verimlilik olması gerektiği gibi sonuçlar, personel güçlendirme düşüncesinin dikkate alınması gereken bir unsur olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hacımustafaoğlu, 2008).

1970'li yıllara doğru personelin katılım hakları ve personel isteklerinin yasallaştırılması arzusunu hedef alan ve Batı Avrupa'da yaygınlaşan endüstriyel demokrasi, popüler bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmıştır (Seçgin, 2007). 1980'li yıllarda ise çalışma politikalarında kademe azaltma, küçülme gibi yönetim anlayışlarının yaygınlaşması, güçlendirmenin önünü açmıştır. Bu durumdan faydalanan işletmeler eksilen çalışanların görev ve sorumluluklarını diğer çalışanlara yükleyerek aynı performansı güçlendirilmiş personellerden beklemektedirler (Churin, 2006).1986'da "The Empowered Manager" adlı Block'un kaleme aldığı kitap ile personel güçlendirme literatüre girmiştir. Personel güçlendirme kavramı, Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse'un (1990) çalıştığı makaleler ile etkisini ve önemini daha fazla göstermiştir (Zencir, 2004; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990).

2.3. Personel Memnuniyeti

Asıl amacının, çalışanın işinden memnun olması olan personel memnuniyeti, 1900'lü yılların başında çalışmalara konu olmuştur. Çalışan memnuniyeti, yapılan herhangi bir işin devamlılığında her zaman fark yaratmıştır. Memnuniyet, bireyin fiziki sağlığını ve ruh sağlığını etkilemektedir ve dolayısıyla bu durum kişinin yaşam memnuniyetine de etki etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Literatür taraması yapıldığında, personel memnuniyeti ile alakalı birçok çalışma ve tanım bulunmaktadır. Genel olarak personel memnuniyeti, bireyin hizmet verdiği işletmede veya kurumda, yaptığı işten veya örgüt içindeki pozisyonundan ne derece memnun olduğu ile doğru orantılıdır (Arnett vd. 2002; Bölükbaşı, Çakmur Yıldıztan, 2009)

2.4. Kurum Aidiyeti

Kurumsal aidiyet kavramını açıklayabilmek için öncelikle anlaşılması gereken kavram aidiyet kavramıdır. Alanyazında yer alan birçok çalışmada aidiyet kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Çöl'ün (2004) çalışmasında aidiyeti 'önemli ve güçlü bir duygusal durum' olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda aidiyet kavramı, bir kişinin, bir fikre, insana ya da kendisinden daha önemli veya büyük olarak gördüğü bir olguya sadakat duygusu beslemesi olarak açıklanabilir. Aidiyet kavramı; bir taraftarın takımına, bir öğrencinin okuluna ya da bir çalışanın çalıştığı kuruma gösterdiği sadakat ve aidiyet duygusunun dışı vurumu olarak da gerçekleşebilir. Buradan hareketle alanyazında aidiyet kavramı kendi dışında diğer kavramlarla ilişkilendirilip yeni kavramlar olarak da görülmektedir. Araştırmaya konu edinilen kurumsal aidiyet kavramı, çalışanların kendi kurumlarına olan sadakat duygusu ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Alanyazın incelendiğinde kurumsal aidiyet ile ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların birisi olarak Gursky 'nin (1966) çalışmasıdır. Gursky çalışmasında kurumsal aidiyet kavramını, 'kurum üyesinin, kuruma olan bağlılık seviyesinin gücü' olarak tanımlamıştır. İnce ve Gül (2005) çalışmalarında kurumsal aidiyeti; 'çalışanın kurumda kalma ve kurum yararına gayrette bulunma isteği ile kurumun hedef ve değerlerine taraflı ve etkin bir şekilde bağlılık duyması' şeklinde ifade etmektedirler. Bir başka çalışmada kurumsal aidiyet; kişilik, katılım ve bağlılık olarak üç etkende ele alınmış ve kişiyi örgüte bağlayan ve katılımı etkileyen güç olarak tanımlanmıştır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Balay'ın (2000) gerçekleştirdiği çalışmada ise kurumsal aidiyet 'bireyin kurum içindeki başka üyelere olan yakınlığını belirten özdeşleşme, birey ve kurum hedeflerinin uygunluğunu belirten içselleşme ve araçsal birlikteliği belirten uyum boyutunu kapsayan genel bir kavram' şeklinde ifade edilmektedir.

2.5. Kurum İçi İmaj

Sosyolojik anlamda "kurum, toplumda organize olmuş, kök salmış, kabul görmüş, prosedürleri net, sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu" ifade etmektedir (Koçel, 2005). Kurumsal imaj yerine işletme imajı, firma imajı gibi farklı adlandırmalar karşımıza çıkabilmektedir. Bu imaj; firma, kurum ve işletmeler hakkında bireylerin zihninde meydana gelen düşünsel bir resim anlamına gelmektedir. Bu resimlerin olumlu veya olumsuz oluşmasına, kurumların faaliyetleri etkili olabilmektedir. Renk, sembol, marka ve amblem kullanan işletmeler ya da kurumlar bireylerin zihninde imajı etkilemeyi amaçlamaktadırlar. Bu kurumlar, devlet kurumunun yanında özel kuruluşlar olarak da görülmektedir. Her kurumun kendilerine özgü bir imajı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997). İşletme çalışanları, müşterilere, topluma ve işletme ortaklarına yönelik işletmenin elçisi konumundadır. Dolayısıyla kurum imajı yaratırken iyi birer ortak olarak seçilen çalışanlar, çalıştıkları kurumun hedef kitlelerinin üzerinde yaratılmak istenilen kurumsal imajda önemli rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda olumlu bir dış imaj, olumlu bir iç imaj ile desteklenmez ise istenilen seviyedeki kurumsal imajın yaratılması mümkün değildir (Aydın, 1991). Kurum içi imajın olumlu bir şekilde gerçekleşebilmesi de iş görenlerin örgütten beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır. Beklentileri

karşılana iş görenler işletmesine karşı olumlu duygular besler ve bu olumlu duygular iç imajın oluşmasında ve işletmenin hedef kitlelerinin zihninde oluşacak dış imajın oluşmasında önem arz eder (Yorulmaz, 2001).

2.6.İlgili Araştırmalar ve Hipotezler

Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü ve onun alt bileşeni olan toplu yemek sektöründe en temel amaç; kar elde etmektir. İşletmelerin, kurum ya da kuruluşların kar elde edebilmesi için önemle üzerinde durulması gereken ve tüm bu kurum ve kuruluşların tüketicileri için ayna görevi gören temel öğelerden birisi de kuşkusuz çalışanlardır. Personel devir hızının yüksek olduğu toplu yemek sektöründe, personel devamlılığı, işten ayrılma niyetinin azalması, iş verimliliği gibi müşteri memnuniyeti sağlamak ve günümüz rekabet koşullarında işletmenin yaşam boyunu uzatmak da personel memnuniyetinden geçmektedir. Alanyazın derinlemesine incelendiğinde; personel memnuniyeti ve personel memnuniyetine etki eden değişkenler ile ilişkilendirilmiş birçok çalışma bulunmaktadır (Gulledge, 1991; Başaran, 1992; Erdoğan, 1996; Arnett vd. 2002; Pekmezci, Demireli, Batman, 2008; Doğan, Kılıç, 2008; Akın Acuner, 2010; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd, 2014). Bu çalışmalardan, personel memnuniyetinin, personel güçlendirme ile ilişkisini ortaya koyan (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Spreitzer,1996; Ugboro and Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015) çalışmaları, günümüz profesyonel iş hayatında uygulanabilirliği süreklilik arz eden personel güçlendirme uygulamaları için birer referans ve dikkatle üzerinde durulması gereken bir husus olmaktadır.

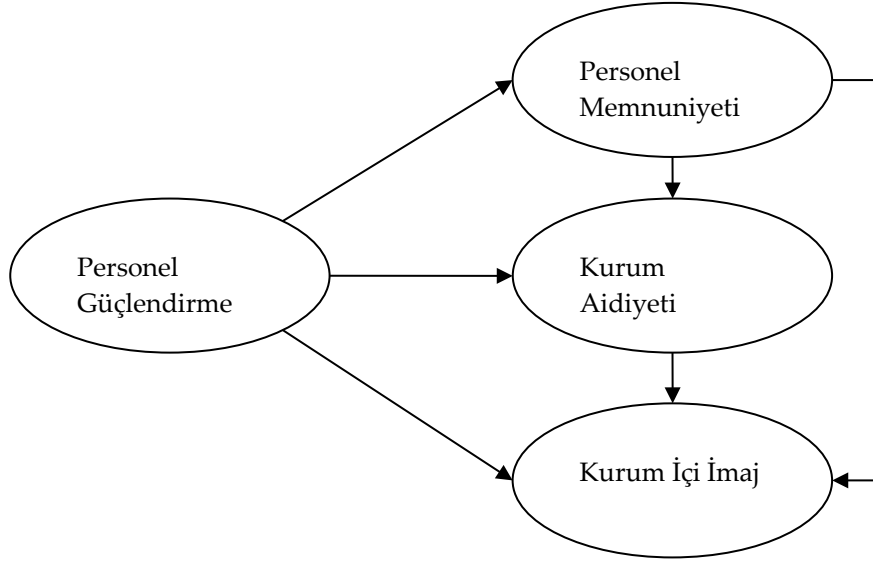
Alanyazın taramalarında, personel memnuniyetinin, personel güçlendirme ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalardan; Mete ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada personel memnuniyeti, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirilerek değerlendirilmeye alınmıştır. Gaziantep ve Mardin’de faaliyet gösteren turizm işletmelerinde, 247 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada personel güçlendirmenin, personel tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Ugboro ve Obeng (2000) yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin, personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada personel güçlendirme ile sağlanan personel memnuniyetinin, üst yönetimde yer alan yöneticilerin işlerini daha kolay yapabilmesini sağladığı ve işletmeler için vazgeçilmez olan müşteri memnuniyeti noktasında daha özverili çalışma ortamı yaratıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda toplu yemek sektöründe de sağlanması gereken müşteri memnuniyetinin, sektörde çalışan personel üzerinde uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri ile edinilecek personel memnuniyeti vasıtasıyla gerçekleştirilebileceğinin ortaya çıkartılması araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, alanyazında yer alan çalışmalar ve araştırma probleminden hareketle, personel memnuniyeti ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin, toplu yemek sektörü çalışanları üzerinde de test edilebilmesi için araştırma modeline iki değişken eklenerek ilgili hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışanların memnuniyetlerine etki eden faktörlerin bilinmesi, verimli iş gücü oluşturmak, kaliteli üretim, müşteri memnuniyeti sağlama gibi nedenlerle ve de işletmenin günümüz piyasa şartlarında rekabetçi avantaj sağlaması adına önem arz etmektedir. Personel memnuniyetine etki edebileceği düşünülen etkenlerden biri de şüphesiz personelin kendini kuruma bağlı ve ait hissetmesidir. Bu noktada aidiyet kavramı, işletmeler, kurum ve kuruluşlar adına kurumsal aidiyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal aidiyet kavramı ile ilişkilendirilen birçok çalışma olmasına karşın (Luthans ve diğerleri, 1987; Firestone ve Pennell, 1993; Balay, 2000; Abratt ve Mofokeng, 2001; Uzoğlu, 2002; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Uygur, 2009; İşcan ve Karabey, 2012; Uyar, 2015; Fermanoğlu, 2015), personel memnuniyetinin, aidiyet kavramı ile ilişkilendirildiği çalışmaya çok fazla rastlanılmamıştır. Kısıtlı çalışmalardan Mete ve Karahan’ın (2014), çalışanların memnuniyet düzeylerine etki eden faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin çalışanlara etkilerini araştırmak amacıyla Kahramanmaraş İlinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirdikleri araştırmalarında, personel memnuniyetine etki eden beş faktör bulmuşlardır. Bu beş faktör yönetime katılım, ast- üst ilişkileri, kalite odaklılık, kariyer planlama ve kurumsal aidiyettir. Faktörler arası ilişkileri korelasyon analizi ile test ettikleri araştırma sonucunda; kurumsal aidiyetin personel memnuniyeti belirlemede önemli bir koşul olduğunu ve çalışanların kurumsal aidiyet algılamaları arttıkça, işten edindikleri memnuniyet seviyesinin de arttığını tespit etmişlerdir.

Kurumsal aidiyet gibi çalışan memnuniyeti ile ilgili üzerinde durulması gereken başka bir husus da, personelin çalıştığı kurumun imajına ne ölçüde etki ettiğidir. Çalışanlar bilhassa turizm sektörü gibi hizmet

sunan işletmeler için kurum imajının tüketici zihninde oluşmasına etki eden en önemli unsurlardandır. Alanyazında kurum içi imaj oluşumu, kurum içi imajını etkileyen faktörler gibi konularda birçok çalışma bulunmaktadır (Merkle,1992; Linkemer, 1993; Peltekoğlu, 2000; Nakra, 2000; Okay, 2002; Sabuncuoğlu 2004; Örer, 2006). Bununla birlikte bir işletmenin hem içsel hem de dışsal kurum içi imajının oluşmasında büyük pay sahibi olan personelin memnuniyet seviyesi üzerine yapılan, yabancı yazında çalışmalar (Riordan vd. 1997; Carmeli ve Freund, 2002; Herrback ve Mignonac, 2004) olsa da, yerli alanyazında çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Kısıtlıda olsa alanyazında yer alan çalışmalardan (İnce, 2008; Gürbüz, 2010) Gürbüz'ün (2010) araştırmasında kurum içi imajın duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve personel memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tekstil, gıda ve otomotiv sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren firmalarda alt ve orta kademedeki çalışan personel üzerinde 150 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; personel memnuniyeti ve kurum içi imajın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve personel memnuniyetinin kurum içi imaja etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çınaroğlu ve Şahin'in (2012) Ankara'da faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında da, personel memnuniyetinin kurum içi imajı etkilediğini tespit etmişlerdir. Buradan hareketle alanyazında, personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan (Riordan vd., 1997; Carmeli ve Freund 2002; Herrback ve Mignonac, 2004; İnce, 2008; Gürbüz, 2010; Çınaroğlu ve Şahin, 2012) çalışmalar, personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde etkili olduğunu varsaydığımız hipotezimizin gelişmesine referans sağlamıştır. Bu noktadan hareketle araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

Araştırmada önerilen model çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, personel memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H2: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3: İş görenlerin personel güçlendirme algılamalarının, kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H4: İş görenlerin algıladıkları personel memnuniyetinin, kurum aidiyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H5: İş görenlerin algıladıkları personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H6: İş görenlerin algıladıkları kurum aidiyetinin, kurum içi imaj üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

3. Yöntem

3.1.Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmada kullanılan tüm analizler, Edremit Körfezi'nde faaliyet gösteren toplu yemek firmalarında çalışan personelin, etki altında kalmadan kendi düşünceleri ile doğru olarak doldurduğu varsayılan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini Balıkesir ili Edremit Körfezi'nde faaliyet gösteren toplu yemek firmalarında (Hastane, okul, inşaat şirketleri) çalışan personeller oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen örneklemin büyüklüğü ise, ideal bir nicel analiz yapabilmek için olması gerektiği varsayılan % 95 güven aralığı ile seçilen, 384 örneklem hacmidir (Nakip, 2006).

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formlarının, katılımcılara ulaştırılması ve katılımcılar tarafından geri dönüşünün sağlanması Kasım – Aralık 2018 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. 478 katılımcıya ulaştırılan anket formlarından elde edilen verilerle gerçekleştirilen uç değer analizleri sonucunda, araştırma sonuçlarına olumsuz anlamda etki edebileceği tespit edilen 72 anket formu analiz kapsamından çıkartılmış, yapılan analizler 406 katılımcının verileri ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım; katılımcıların demografik özelliklerini ifade eden bilgilerden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci kısmında ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan ve dört alt boyut ile ölçümlenen 12 ifadeli personel güçlendirme ölçeğinden meydana gelmiştir. Bununla birlikte araştırmada bağımlı değişken rolü üstlenen üç ifade ile ölçülen personel memnuniyeti, beş ifade ile ölçümlenen kurumsal aidiyet ölçeği ile araştırmanın sonuç değişkenlerini oluşturan ve sekiz ifade ile ölçülen kurum içi imaj ölçeği de anketin ikinci kısmında yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler Tablo 1'de gösterilmektedir. Araştırma kapsamında veri tabanı oluşturulabilmesi adına edinilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve aktarılan veriler SPSS ve AMOS programları ile analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerden personel güçlendirme ölçeği; Spreitzer (1995), personel memnuniyeti ölçeği; Yoon vd. (2010), kurumsal aidiyet ölçeği; Öztop (2014) ve kurum içi imaj ölçeği Mael ve Ashforth (1992) çalışmalarından alınmıştır. Araştırma modeline göre personel güçlendirme alt boyutlarının her birinin, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj ölçekleri üzerindeki ayrı ve doğrudan etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte personel memnuniyeti ölçeğinin kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj üzerinde beklenen etkileri de modelde yer almıştır.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında veri tabanı oluşturulabilmesi adına edinilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve aktarılan veriler istatistik paket programları ve yapısal eşitlik modeli ile analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmada kapsamında yüzde ve frekans analizlerinden, Cronbach alpha değerlerinden, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden ve Skewness ve Kurtosis değerlerinden yararlanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası etki düzeylerinin belirlenmesi amacı ile de yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır.

3.3.Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan personel güçlendirme ve kurum içi imaj ölçeklerine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Personel güçlendirme ölçeğine uygulanan AFA sonucunda; KMO değeri 0,831 ve Barlett testinin p değeri 0,001 olarak bulgulanmıştır. Etki1 ifadesi binişiklik özelliği göstermesinden dolayı analizden çıkartılarak, analiz tekrarlanmış ve öz değeri 1'den büyük olan 4 faktörel boyut (Anlam, Yetenek, Yetkinlik, Etki) meydana gelmiştir. Bu boyutların açıkladığı toplam varyans % 69,867 olarak tespit edilmiştir. Personel Güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı 0,984 olarak bulgulanmış ve çarpıklık ve basıklık değerleri (Skewnes, Kurtosis) +1,5 ve -1,5 değerleri arasında tespit edilmiştir. (Anlam: Ç: -0,346, B:-0,841; Yetenek: Ç:-0,539, B: -0,228; Yetkinlik: Ç:-0,250, B: 1,122; Etki: Ç: -0,390, B: -0,699). Kurum içi imaj ölçeğine uygulanan AFA sonucunda ise; yine KMO değeri 0,786 ve Barlett testinin p değeri 0,001 olarak bulgulanmıştır. Genel Kurum İçi İmaj boyutunda GKİM1 ifadesi binişiklik özelliği göstermesinden dolayı analizden çıkartılarak analiz tekrarlanmış ve öz değeri 1'den büyük olan iki faktörel boyut (Genel Kurum İçi İmaj, Bireysel Kurum İçi İmaj) meydana gelmiştir. Bu boyutların açıkladığı toplam varyans % 69,701 olarak tespit edilmiştir. Kurum İçi İmaj ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı 0,900 olarak bulgulanmış ve çarpıklık ve basıklık değerleri (Skewnes, Kurtosis) +1,5 ve -1,5 değerleri arasında tespit edilmiştir. (Genel Kurum İçi İmaj: Ç: -0,787, B: 0,529; Bireysel Kurum İçi İmaj: Ç: -0,437, B: -0,654).

3.4.Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma verilerine uygulanan AFA sonucunda elde edilen personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj dört ölçek ve 26 önerme AMOS programı ile DFA'ya tabi tutulmuştur. Tüm modele yönelik DFA çıktıları tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Tüm Modelin DFA Sonuçları

Faktörler	Önermeler	Std. Yükle r	Hata Katsayı ları	CR	AVE
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,64	,087	0,78	0,55
	İş aktivitelerim kişisel olarak bana çok anlamlı gelmektedir.	0,61	,072		
	Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	0,77	,049		
Yetenek	İşimi yapabilme yeteneğim konusunda kendime güveniyorum.	0,73	,093	0,75	0,50
	İş faaliyetlerimi gerçekleştirme yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	0,76	,055		
	İşim için gerekli olan yeteneğe hâkimimdir.	0,80	,070		
Yetkinlik	İşimi nasıl yaptığımı belirlemede önemli bir özgürlüğüm var.	0,81	,137	0,77	0,62
	İşimi yapmaya nasıl devam edeceğime kendim karar verebilirim.	0,77	,109		
Etki	İşlerin nasıl yürüdüğünü kendi departmanında kontrol ederim.	0,80	,083	0,73	0,58
	Kendi departmanında neler olduğu konusunda önemli bir etkim var.	0,72	,102		
Personel Memnuniyeti	Bu işletmede çalışmaktan çok mutlu oldum.	0,75	,108	0,71	0,56
	Bu işletmede çalışmaktan oldukça memnunum.	0,64	,087		
	Genel olarak bu işletmede çalışmaktan memnuniyet duydum.	0,63	,097		
Aidiyet	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	0,53	,122	0,74	0,47
	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	0,68	,116		
	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir	0,62	,061		
Genel İmaj	Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.	0,69	,065	0,73	0,57
	Çalışanların hepsi, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.	0,68	,061		
	İşletme, çalışanlar ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.	0,70	,043		
Bireysel İmaj	İşletmedeki çalışma koşulları genel olarak çalışanları memnun edecek niteliklere sahiptir.	0,90	,037	0,89	0,74
	Bu işletmenin bir üyesi olmaktan onur ve gurur duyuyorum.	0,86	,039		
	Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmenin önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	0,84	,103		

Tüm model üzerine yapılan DFA sonucunda, yetkinlik3, aidiyet3, aidiyet4 ve BKİİ4 ifadeleri modelden çıkartılarak DFA tamamlanmıştır. Tablo 1'de gösterilen parametre değerleri incelendiğinde, en düşük değer 0,53, en yüksek ise 0,81 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar standardize edilmiş kat sayıların ideal

değerlerde olduğunu göstermektedir. Tüm model üzerine uygulanan DFA'nın, uyum iyiliği değerleri incelemeye alınmış ve bu çıktılar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Tüm Modele Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum
c ² /df	0 ≤ c ² /df ≤ 2	2 ≤ c ² /df ≤ 3	2.094
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ 0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	0.052
RMR	0 ≤ SRMR < 0.05	0.05 ≤ SRMR < 0.10	0.044
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤ NFI < 0.95	0.895
CFI	0.97 ≤ CFI ≤ 1	0.95 ≤ CFI < 0.97	0.950
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.80 ≤ GFI < 0.95	0.921
AGFI	0.90 ≤ AGFI ≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.889

Kaynak: Scherbelleh-Engel ve Moosbrugger (2003), Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk (2012), Meydan ve Şeşen (2011).

Tablo 2'de DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; SRMR değerinin mükemmel uyum, geriye kalan bütün uyum iyiliği değerlerinin ise kabul edilebilir (c²/df, CFI, NFI, RMSEA, GFI, AGFI) uyum iyiliği değerleri gösterdikleri anlaşılmaktadır. Buradan hareketle DFA sonucunda verilerin iyi bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm modele dair gerçekleştirilen DFA sonucunda, hem yakınsak hem de ıraksak açıdan geçerliliğinin olduğunu anlayabilmek için modelin geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon katsayıları incelenmiştir. Ölçeğin yakınsak geçerliliğinin anlaşılabilmesi adına AVE değerinin 0,50'nin üzerinde, CR değerinin ise 0,70 üzerinde olması ve CR değerinin AVE değerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin sağlanabilmesi için korelasyon matrisini oluşturan korelasyon katsayılarının 0,85'den küçük olması gerekmektedir (Kline 2005; Akt: Akbıyık ve Coşkun, 2013). Bu bilgiler ışığında ortaya çıkan sonuçlar Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Tüm Modele Uygulanan DFA sonuçlarına dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
Genel (1)	0,730	0,574	(1)							
Anlam(2)	0,787	0,554	0,458	(1)						
Yetenek(3)	0,752	0,505	0,569	0,744	(1)					
Yetkinlik(4)	0,772	0,628	0,495	0,490	0,532	(1)				
Etki(5)	0,738	0,585	0,610	0,558	0,630	0,486	(1)			
Memnuniyet(6)	0,718	0,561	0,553	0,473	0,481	0,346	0,424	(1)		
Aidiyet(7)	0,740	0,475	0,382	0,494	0,511	0,363	0,329	0,254	(1)	
Bireysel(8)	0,899	0,748	0,332	0,262	0,286	0,181	0,179	0,365	0,346	(1)

*Korelasyon Anlamlılık Katsayısı

modelinde yer alan tüm değişkenlerin CR değerinin 0,70'in üstünde olduğu görülmektedir. Tablo 3'de modelde yer alan tüm değişkenlere ait AVE değerlerinin 0,50'den yüksek (Aidiyet: 0,47) ve CR değerlerinin de AVE değerlerinden yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Aidiyet değişkeninde AVE değerinin 0,50 değerinin altında olması Fornell ve Larcker'in (1981) çalışmasında bahsettiği, AVE değerinin katı bir ölçüt olduğu ve CR değerinin 0,70 üzerinde olması durumunda AVE değerinin de geçerli sayılabileceği metodolijiden yararlanılarak yakınsak geçerliliği sağladığı varsayılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde korelasyonların en yükseklerinin 0,744 ile yetkinlik ve anlam boyutları arasında olduğu ve saptanan bu değerin 0,85'den küçük olduğu görülmektedir.

3.5. Ölçeklerin Normal Dağılım Sonuçları

Parametrik hipotez testlerinin uygulanabilmesi için sağlanması gereken en önemli koşullardan birisi verilerin normal dağılım gösterip göstermediğidir. Normallik varsayımının gerçekleşebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidel 2013). Ölçeklere ait normal dağılım sonuçları (Anlam: Ç: -0,346, B: -0,841; Yetenek: Ç: -0,539, B: -0,228; Yetkinlik: Ç: -0,250, B: 1,122; Etki: Ç: -0,390, B: -0,699; Personel Memnuniyeti: Ç: -0,420, B: 0,516; Kurum Aidiyeti: Ç: -0,842, B: 0,267; Genel Kurum İçi İmaj: Ç: -0,787, B: 0,529; Bireysel Kurum İçi İmaj: Ç: -0,437, B: -0,654) olarak tespit edilmiştir.

3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Araştırma modelinde yer alan üç ölçek ve bu ölçeklere bağlı dört alt boyut için cronbach alpha katsayıları ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz sonucunda her bir ifadenin kendi ait olduğu boyutun güvenilirliğine her hangi bir olumsuz katkısının olmaması ve bununla birlikte alpha değerlerinin 0,731 ve 0,852 arasında olması (Hair vd., 1995) araştırma sonuçları için beklenen bulguları doğrular niteliktedir. Bu sonuçların dışında ölçek üzerine uygulanan genel güvenilirlik kat sayısının (Cronbach's Alpha =0,898) yüksek olması, ölçeğin kendi içerisinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirlikleri Personel Güçlendirme; 0,794, Personel Memnuniyeti; 0,852, Kurumsal Aidiyet; 0,714, Kurum İçi İmaj; 0,731 şeklindedir.

4. Bulgular

4.1. Araştırma Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma katılımcılarının betimleyici özelliklerinin belirlenmesi için katılımcılarının demografik özellikleri ve kaçınıcı iş yerinde çalıştıkları ve bu sektörde kaç yıldır çalıştıkları gibi önermeler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki katılımcıların % 42,6'sı kadınlardan % 57,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında ise %59,1'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık % 37,4'ünü 25-34 yaş aralığı katılımcıların oluşturduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeylerine göre ise katılımcıların % 58,6'sının lise eğitimlerini tamamladığı görülmektedir. Katılımcılar gelir düzeylerine göre değerlendirildiğinde, % 53,2'sinin 1001-2000 TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %50,2'sinin bulunduğu iş yerinde 2-3 yıl arası çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma süresine bakıldığında %36,9'unun 4-10 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların demografik ve araştırma konusunun sorularına yönelik cevapları Çizelge 5 ve Çizelge 6'da gösterilmiştir.

4.2. Hipotezlerin Testi

Araştırma amacında belirlenen etkilerin test edilebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Araştırma modeli içerisinde karmaşık ilişkileri test edebilmek için, öncelikle araştırma modeli verilerinin anlamlı ve geçerli olup olmadığı değerlendirilmek için uyum iyiliği değerlerinden yararlanılmıştır. YEM analizinin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. YEM Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum
c^2/df	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	2.067
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,051
RMR	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,042
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,901
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,949
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,927
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,896

Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012).

Tablo 4'de YEM sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; SRMR değerinin mükemmel uyum, geriye kalan bütün uyum iyiliği değerlerinin ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri gösterdikleri anlaşılmaktadır. Buradan hareketle YEM sonucunda verilerin iyi bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. YEM'e bağlı olarak yol analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Hipotez Sonuçları

H	Yapısal İlişki	(β)	t	P	Hipotez Kabul/Re
	Anlam – Personel Memnuniyeti	,074	,959	,337	RED
	Yetenek – Personel Memnuniyeti	,247	1,978	,048**	KABUL
	Yetkinlik – İş Memnuniyeti	-,004	-,086	,932	RED
	Etki – İş Memnuniyeti	,168	2,067	,039**	KABUL
	Anlam – Kurum Aidiyeti	,145	2,005	,045**	KABUL
	Yetenek – Kurum Aidiyeti	,242	2,061	,039**	KABUL
	Yetkinlik – Kurum Aidiyeti	,059	1,245	,213	RED
	Etki – Kurum Aidiyeti	-,042	-,569	,569	RED
	İş Memnuniyeti - Kurum Aidiyeti	,029	,315	,753	RED

Anlam – Genel Kurum İçi İmaj	-.083	-	.241	RED
Anlam – Bireysel Kurum İmajı	-.002	-.021	.983	RED
Yetkinlik – Kitlesele Kurum İmajı	.118	2.507	***	KABUL
Yetkinlik – Bireysel Kurum İmajı	.008	.120	.904	RED
Yetenek – Kitlesele Kurum İmajı	.103	.891	.373	RED
Yetenek– Bireysel Kurum İmajı	.032	.202	.840	RED
Etki – Kitlesele Kurum İmajı	.228	3.035	***	KABUL
Etki – Bireysel Kurum İmajı	-.097	-.950	.342	RED
İs Memnuniyeti - Kitlesele Kurum	.473	4.457	***	KABUL
İs Memnuniyeti - Bireysel Kurum	.524	3.859	***	KABUL
Kurum Aidiyeti - Kitlesele Kurum	.114	1.262	.207	RED
Kurum Aidiyeti - Bireysel Kurum	.394	2.762	***	KABUL

Anlamlılık: *P<0,05, **P<0,01; Personel Memnuniyeti R²: 0,30; Kurumsal Aidiyet R²: 0,29; Bireysel Kurum İçi İmaj R²: 0,22; Genel Kurum İçi İmaj R²: 0,59

Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar: etki hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edildiğinde, ortaya çıkan yol diyagramlarına göre personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından yetenek ve etki boyutlarının personel memnuniyeti üzerinde, anlam ve yetenek boyutlarının kurum aidiyeti üzerinde, yetkinlik ve etki boyutlarının genel kurum imajı üzerinde olumlu ve anlamlı olarak etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda personel memnuniyetinin genel ve bireysel kurum içi imaj üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurum aidiyetinin de bireysel kurum imajı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Profesyonel iş hayatının olmazsa olmazı, çalışanlar ve onların iş verimliliğinin artırılması konusunda yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler içerisinde bilhassa insan kaynaklarının uyguladığı yöntemlerden biri de kuşkusuz personel güçlendirme faaliyetleridir. ‘Çalışanlara sağlanan imkânların arttırılmasından ziyade, onların işleriyle ilgili beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarma sanatı’ (Lee ve Koh,2001) olarak ifade edilen personel güçlendirme, rekabetçi piyasa şartlarının ağır olduğu günümüzde, işletmeler açısından önemle üzerinde durulan ve personelin, kurumla ilişkisini düzenleyici bir rol üstlenen önemli faaliyetlerden oluşan bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faaliyetler çalışan personel için birçok yönüyle alanyazında yer almaktadır. (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer,1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Hancer ve George, 2003; Cooney,2004; Churin, 2006; Doğan,2006; Seçgin, 2007; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Greasley vd.,2008; Hacimustafaoglu, 2008; İlisu, 2012; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015). Personelin güçlendirilmesi uygulamalarıyla elde edilecek memnuniyet düzeyi de, işletmelerin görünen yüzü olan personelin kurumun genel yapısı hakkında ki tahmin edilebilir çıktıları, müşterilere iletmesi bakımından önem arz etmektedir. Konu ile ilişkili alanyazında yer alan birçok çalışma (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham,1975; Spreitzer,1996; Ugboro ve Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015) özellikle personel memnuniyeti sağlamanın, personel güçlendirme uygulamaları ile doğrudan ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Personelin çalıştığı kurumda, üst yönetim ve işletme sahipleri tarafından gerçekleştirilen personel güçlendirme faaliyetlerinin kurum içinde ki memnuniyetlerini sağlamakta etkili olmakta ve dolayısıyla işletmelerin marka ve ürünlerinin gönüllü reklamı personel tarafından yapılmaktadır. Bu durum işletmelerin tanıtım faaliyetleri bütçelerinde de önemli maliyet avantajı sağlaması sonucunu beraberinde getirecektir. Buradan hareketle araştırmanın amacında, toplu yemek sektöründe çalışan personelin, üst yönetim ve işletme sahipleri tarafından uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri ile memnuniyetlerinin sağlandığının tespit edilmesi yer almaktadır.

Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modelinde, personel güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturan etki, anlam, yetkinlik ve yetenek, araştırmanın bağımsız değişkenlerini, kurum aidiyeti ve kurum içi imaja da etki edeceği düşünülen personel memnuniyeti değişkeni ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında, personel güçlendirmenin alt boyutlarından ikisinin personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğu, diğer ikisinin ise her hangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Etki ve yetenek personel memnuniyeti üzerinde olumlu ve anlamlı etki, yaratan personel güçlendirme alt boyutları

olarak bulgulanmıştır. Bunun sebepleri arasında, personel güçlendirme uygulamalarının personel üzerinde yarattığı güven hissi ve personelin yetki ve sorumluluklarının artması ile birlikte yaşadığı mutluluğun sonucu gösterilebilir. Toplu yemek sektöründe çalışan bir aşçının istediği herhangi bir tedarikçi ile çalışabilmesi ve yöneticinin bu aşçıyı işe alımlarda tercih ederek yaptığı mal alımlarını takip edebilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Sonuç olarak; bu çalışmada personel güçlendirme uygulamalarının, personel memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Hackman ve Oldham, 1975; Spreitzer, 1996; Ugboro and Obeng, 2000; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000; Sabuncuoğlu ve Tak, 2001; Paksoy, 2007; Bordin, Bertram ve Casimir, 2007; Kitapçı vd., 2013; Macinga vd., 2014; Mete vd, 2015) diğer araştırma sonuçları ile desteklenmiştir.

Araştırmanın analizlerinden bulguların bir diğer sonuç, kurum aidiyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler yaratacağı düşünülen personel güçlendirme ve personel memnuniyetinin etkilerinin ortaya çıkartılmasıdır. Yapılan analizler sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek ve anlam boyutlarının kurumsal aidiyet üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi saptanırken, yetkinlik ve etki boyutları ile personel memnuniyetinin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Alanyazında personel güçlendirmenin kurumsal aidiyet oluşumunda etkisini ortaya koyan pek fazla çalışma olmasa dahi, personel memnuniyetinin, kurumsal aidiyet üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmaktadır (Gülmez ve Dörtüoğlu, 2009; Mete ve Karahan, 2014). Bu çalışmada bulguların alanyazında yer alan çalışmalarla örtüşmemesinin sebepleri arasında, araştırmanın personel devir hızı yüksek olan sektörlerden biri olan toplu yemek sektöründe gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Sonuç olarak işten ayrılma eğiliminin fazla olması, personellerin kurumsal aidiyet hissini oluşmamasına ve bu durumda yaptıkları işten memnun olmamalarına neden olmaktadır. Kurumsal aidiyet üzerinde etkili olan personel güçlendirmenin, işletmenin yönetilmesinde personelin kendisini pay sahibi hissetmesinde etkili olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin kaliteli üretim, müşteri memnuniyeti gibi rekabet avantajı sağlayacak etkenlerinde daha başarılı olmasını sağlayabilir.

Araştırmanın diğer bir amacı da personel güçlendirme, personel memnuniyeti ve kurumsal aidiyet değişkenlerinin kurum içi imaj üzerinde etkili olduğunu tespit etmektir. Araştırmada yapılan faktör analizleri sonucunda kurum içi imaj değişkeni katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak bireysel ve kitlesel olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Katılımcıların işletmelerin imajının kendileri üzerinde yarattığı etki bireysel, müşterileri, paydaşları yani toplum üzerinde yarattığı imaj da kitlesel kurum içi imaj olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonuçlarında personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik ve etki boyutlarının kitlesel kurum imajı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kurum içi imajın oluşumunda işletmelerin yapması gereken personel güçlendirme faaliyetlerinin önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte personel memnuniyetinin her iki kurum içi imaj üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler oluşturduğu araştırma sonuçlarında yinelenen diğer bir bulgudur [(Bireysel: (β : 0,524), Kitlesel: (β : 0,473)]Bu sonuç alanyazında personel memnuniyetinin, kurum içi imaj üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan (Riordan vd., 1997; Carmeli ve Freund, 2002; Herrback ve Mignonac, 2004; İnce, 2008; Gürbüz, 2010, Çınaroğlu ve Şahin, 2012) çalışmalar ile de örtüşmektedir. Buradan hareketle, toplu yemek sektörü gibi emek yoğun çalışılan bir sektörde personelin yaptığı işten memnun olması, hem işletmelerin paydaşları, müşterileri nezdinde oluşabilecek kurum içi imajın güçlü olmasında hem de kendi bakış açılarıyla çalıştıkları kurumun imajının güçlü olmasını istemeleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsal aidiyet değişkeninin ise bireysel kurum imajı üzerinde (β : 0,394) pozitif ve anlamlı etkisi saptanırken, kitlesel kurum imajı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kendini kurumuna ait hisseden personelin, çalıştığı kurumun imajının güçlü olabilmesine etki etmek istekliliğini gösterirken, çalıştıkları kuruma dışarıdan oluşabilecek bakış açılarını da değerlendirmeye almadıklarını ifade etmektedir.

Araştırmada değişkenler arası etkilerin dışında birde katılımcıların demografik bulgularına göre personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenlerini algılamalarında anlamlı farklılıkların oluşup oluşmadığı da değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların betimleyici bulgularına göre cinsiyet değişkenine göre anlam, etki ve iş memnuniyeti, gelir değişkenine göre kitlesel kurum imajı ve meslek değişkenine göre de iş memnuniyeti boyutları anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte eğitim değişkenine göre tüm boyutlar üzerinde, yaş değişkenine göre ise yetkinlik boyutu dışında ki tüm boyutlar üzerinde anlamlı farklılıkların oluştuğu görülmektedir. Kullanılan değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, yaş ve tecrübe birbirini tamamlayan değişkenlerdir ve yaş arttıkça iş

deneyiminin, iş tecrübesinin artacağı aşikardır. Çalışma sonuçlarında, yaş ve tecrübe değişkenlerinde aynı yönde anlamlı farklılıkların oluşması bu sebepleri doğrular niteliktedir. Aynı zamanda araştırma katılımcılarının % 9,6'sı dışında kalan kısmının lisans/lisansüstü eğitimlerini tamamlamadığı görülmektedir ve eğitim tüm değişkenler üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturan bir diğer değişkendir. Toplu yemek sektöründe alaylı diye tabir edebileceğimiz personelin fazla olması, eğitim seviyesini etkileyen önemli bir unsurdur. Eğitim seviyesinin düşük olması da işletme faaliyetleri ve işletme kimliğini algulamakta zorluk yaratan ve katılımcılara göre farklılık göstermesini ifade eden önemli bulgulardan birisidir. Tanımlayıcı istatistikler ışığında yapılan farklılık analizleri sonucunda dikkat çeken bir diğer bulgu da gelir düzeyine göre kitlesel kurum imajı dışında anlamlı farklılıkların oluşmamasıdır. Bunun sebepleri arasında da toplu yemek sektöründe çalışan personelin iş tanımlarına uygun ücretlendirmeler ile gelir sağlaması gösterilebilir. Bununla birlikte gelir seviyesinin kitlesel kurum imajına göre farklılık göstermesi için de, çalışanların, işletmelerinin müşterileri gözünde güçlü bir imajı olmasının tartışılabilir bir konu olması söylenebilir.

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya konu edinilen değişkenler, araştırmada seçilen ana kütle ve araştırmaya eklenebilecek türetken konuları üzerine araştırmacılara, akademisyenlere ve toplu yemek sektöründe çalışan, işveren, yönetici, ortak gibi paydaşlara öneriler sunulmaktadır. Araştırmada öncelikle toplu yemek sektöründe çalışanların algıladıkları personel güçlendirme faaliyetleri, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet, ve kurum içi imaj değişkenleri incelenmiş bununla birlikte işten ayrılma niyeti, ücret, sınıflandırma gibi değişkenler araştırma modeline dahil edilmemiştir. Araştırma konusu ile bütünlük ilerde yapılabilecek çalışmalara bu değişkenlerde eklenerek yeni bir araştırma modeli oluşturulabilir. Bununla birlikte bu araştırma toplu yemek sektöründe çalışan personeli örneklem olarak değerlendirmektedir. İleride yapılabilecek çalışmalarda başka sektörler ve sektörler arası farklılıklar da araştırılabilir.

Araştırma sonuçlarıyla desteklenerek, toplu yemek sektörü paydaşlarına bazı öneriler sunulmaktadır.

Bu öneriler;

*Toplu yemek sektörü, ürünün hazırlanma süresi ile satışının gerçekleşme süresinin kısa olduğu bir sektördür. Bu sektörde personelin yetki ve sorumluluklarının artırılması, işin işleyişi bakımından bazı faydalar sağlasa da, bazı noktalarda hatalar ve eksiklikler de meydana getirebilmektedir. Örneğin; satın alım gerçekleştiren bir personele her istediği tedarikçi ile çalışma fırsatının verilmesi, işletme maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Böyle durumlar için, toplu yemek firmaları yönetimlerinin kritik kontrol noktaları kurmaları, işletmede yaşanan olumsuzlukların önüne geçebilir.

*Tüketiciler genellikle kalite, hizmet anlayışı gibi etkenlerin dışında güven duygusu ile hareket etmektedirler. İşletmelerin müşteri nezdinde güven duygusu yaratmaları, yaptıkları personel güçlendirme faaliyetlerinin ve personel memnuniyeti sağlama uygulamalarının tüketicilere doğru tutundurma faaliyetleri ile sağlanabilir. Bu durum kitle iletişim araçları ile yapılabileceği gibi, memnuniyeti yüksek personele verilen doğru eğitimlerle ağızdan ağıza pazarlama şeklinde gerçekleştirilebilir.

*Toplu yemek sektörü de, turizm sektörü gibi personel devir hızı yüksek bir sektördür. Bu noktada işletmelerin üretimlerini sekteye uğramadan devam ettirebilmeleri adına sabit ücret artırımları gerçekleştirilebilir. Böylelikle gelecek iş sezonunda hangi maaşı alacağını bilen personel, yaptığı işten memnun olabileceği gibi, işten ayrılma niyeti de azalabilir.

*İşletmeler personel memnuniyetini sosyal aktiviteler ile de sağlayabilmektedirler. Bu aktivitelerin çalışma saatlerinde yapılabilmesi (servis saatinden sonra sağlanabilecek eğlence aktiviteleri), diğer zamanlarda personelin, sektörle ilgili fuar, kongre ve seminerlere gönüllü olarak katılımlarını sağlayabilir. Bu durum, personel bulma zorunluluğunu ortadan kaldırarak, işletmelerin ek maliyetleri üstlenmesini de engelleyebilir.

*Toplu yemek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından sektör, rekabet yoğun bir sektördür. İşletme bilgilerinin diğer firmalara sızdırılmaması, firma değişikliği isteğinin azalması gibi etkenler rekabet avantajı elde edebilmek için önemli unsurlardandır. Bilgi sızdırılmaması ve firma değişikliği isteğinin azalması da doğru personel memnuniyeti sağlayabilme uygulamaları (aile yapısının işletmede kurulması, özel günlerinin hatırlanması, hediyeler verilmesi v.b.) ile sağlanabilir.

*Hemen hemen her sektörde yönetim kadroları doğru belirlenmelidir. Ancak toplu yemek sektörü iş yapısının birbirine geçtiği karmaşık bir yapıdadır. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi, personel güçlendirme

uygulamaları ile hangi personele hangi yetki ve sorumluluğun verileceğinin belirlenmesi ile ortadan kaldırılabılır.

Araştırma sonuçları, personel güçlendirme, personel memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve kurum içi imaj değişkenleri ile ilişkili ve aynı zamanda toplu yemek sektörü ile ilgili araştırma yapan akademisyenler için de bazı öneriler sunmaktadır.

Bu öneriler;

* Toplu yemek sektörü, bilhassa toplu iş alanlarında, çalışan personele temel beslenme gereksinimlerini karşılamak adına süreklilik arz etmektedir. Dolayısıyla toplu yemek sektörüne ilişkin yapılabilecek çalışmalar, hem iş paydaşları hem de diğer akademisyenler açısından yol gösterici olabilir.

*Araştırmada çalışanların toplu yemek sektörü üzerine algıları ölçülürken, sektör ile ilgili her hangi bir değişken kullanılmamıştır. Kullanılan değişkenler yönetim alanından tercih edilmiştir. İleride yapılabilecek çalışmalarda toplu yemek sektörü içerisinde seçilebilecek değişkenlerle ilişkilendirilen (Menü planlaması gibi) araştırmalar yapılarak, yazın zenginleştirilebilir.

*Araştırma toplu yemek sektörü özelinde gerçekleştirilmiş ve herhangi bir sektör ile karşılaştırılmayarak sınırlandırılmıştır. Gelecekte yapılabilecek çalışmalar farklı sektörlerde gerçekleştirilerek ve sektörler arası karşılaştırmalar yapılarak gerçekleştirilebilir ve önemli sonuçlar elde edilebilir.

*Bilhassa turizm, gastronomi, gıda bilimi, yönetim gibi alanlarda çalışmalar gerçekleştirilen akademisyenlerin, sektör – akademi iş birliği ile gerçekleştirebilecekleri projeler, toplu yemek sektörünün ve sektörde gerçekleşen faaliyetlerin geliştirilmesinde önemli rol oynayabilir.

Kaynakça

- Abratt, R. ve T.N., Mofokeng, (2001), "Development and Management of Corporate Image in South Africa." *European Journal of Marketing*, 35.
- Akın A., Ş. (2010), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyon Etkileri*, Ankara: MPM Yayınları.
- Arnett D. B., Laverie, D. A., Mclane, C. (2002), *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Sayı: April, ss. 87-96
- Aydın, M., (1991), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatip Oğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000), *Resmi ve Özel Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Başaran, İ. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, ss.187
- Bordin C., Bartram T., Casimir G., (2007) "The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees", *Management Research News*, Vol.30, No.1, p.37
- Bowen, D. A. and Lawler, E. F. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And, When*. *Sloan Management Review*, pp. 31-39.
- Bölükbaşı, A.G., Çakmur Y., D. (2009), *Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması*, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl:2009, Cilt.XXVII,Sayı:II, ss.348
- Churn, Bek A.(2006), "Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Churn, Bek A.(2006), "Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 471-482.

- Cooney, R. (2004). "Empowered Self-Management and the Design of Work Teams". *Personal Review Farnborough*, 33(5/6): 677-692.
- Çiftçi, F. (2008). "Sektörün Tanımı", "Sektördeki Yasa Ve Yönetmeliklerin Gelişimi", "Sektörün Önemi" <http://www.ardayayin.net/sayfa-913-906-81>.
- Çolakoğlu, Ü. Ayyıldız, T. Cengiz, S. (2009), "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'nda ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (20).
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S., Kılıç S. (2008), İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 10, Sayı:14, Haziran 2008 ss.20.
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Fermanoğlu, E. N. (2015), *İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yüksek Lisans Tezi.
- Greasley, Kay. Bryman, Alan. Dainty, Andrew. Price, Andrew. Naismith, Nicola. Robby Soetanto. 2008, "Understanding Empowerment From An Employee Perspective: What Does it Mean And Do They Want it?" *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 14, Num. 1/2, pp. 39-55.
- Gulledge, L. G. (1991), *Satisfying the Internal Customer*, *Bank Marketing*, 23(4):46- 48.
- Gümüştekin, E. C.E, C. (2007), "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17.
- Hacımustafaoğlu, F. M. (2008), "Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hancer, M. ve George, R. T. (2003), "Psychological Empowerment of Non supervisory Employees Working in Full-service Restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 22, N: 1
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley
- İlban, M. O. ve Karadut, G.. (2018). *Toplu Yemek İşletmeleri için Yiyecek İçecek Yönetimi*, Balıkesir: Detay Yayıncılık.
- İlisu, İ. (2012), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- İnce, M. GÜL, H. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Konya: Çizgi Kitabevi*.
- İşcan, Ö. F. Karabey, C. N. (2012), "Örgütsel Özdeşleşme", Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kaya, K., Sevinç, M. R. ve Asoğlu, V. (2015). *Hazır Yemek İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Şanlıurfa Örneği*. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Göz. Geç. 8.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Linkemer, B, (1993), *Profesyonel İmaj Yaratmak*, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., ve Dumitru, C. (2015). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of psychology*, 149(3), 263-276

- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H. Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma". Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 6(12): 137-156.
- Nakra, P., (2000), "Corporate Reputation Management", Public Relation Quarterly, Summer, Cilt:45, No:2, 35-42- 69.
- Okay, A., (2002), Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Örer, L, (2006), "Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Paksoy, H. M. (2007) Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(12), 138-151.
- Pekmezci, T, Demireli, C., Batman, G. (2008), İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22, Aralık 2008
- Peltekoğlu, F,.. (1998), Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tak, B. (2001). Çalışanların İş Tatminlerinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seçgin, Y. (2007), "Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Seçgin, Y. (2007), "Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış, Cilt:5, Sayı:1-2, ss. 55
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy Of Management Journal, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol: 15, N: 4
- Ugboro, I. O., ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Journal of quality management, 5(2), 247-272.
- Uyar, G. (2015), Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Uygur, A. (2009), "Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık", (1. Baskı), İstanbul: Barış Platin Kitabevi
- Uzoğlu, S., (2002), "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", Kurgu Dergisi, Sayı:18, 31.
- Yorulmaz, A., (2001), "Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Zencir, E. (2004), " Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir