

## Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi<sup>1</sup> (The Impact of Organizational Culture on Employee Empowerment and Intention to Leave)

Berna EREZ AKGÜN<sup>a</sup>  a Mustafa YILDIRIM<sup>b</sup>  b

<sup>a</sup> Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye. [erezberna@gmail.com](mailto:erezberna@gmail.com)

<sup>b</sup> Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü. [mustafa.yildirim@alanya.edu.tr](mailto:mustafa.yildirim@alanya.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt Kültürü Personel Güçlendirme İşten Ayrılma Niyeti	<b>Amaç</b> – Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü, personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki örüntülerini belirlemektir. <b>Yöntem</b> – Bu amaçla, İstanbul’da bir saha çalışması yürütülmüştür. Araştırma otel işletmesinde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve hipotezleri bağlamında, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. <b>Bulgular</b> – Sonuçlara göre, hiyerarşi kültürünün güçlendirme ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu; kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının ise personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. <b>Tartışma</b> – Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan, kuralcılık, girişimcilik, açıklık, klan ve gelişim kültürlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye, hiyerarşi kültürünün ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçların ilgili literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
Gönderilme Tarihi 22 Ağustos 2020 Revizyon Tarihi 5 Aralık 2020 Kabul Tarihi 15 Aralık 2020	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Organizational Culture Employee Empowerment Intention to Leave	<b>Purpose</b> – The aim of this study is to identified the relationship patterns between organizational culture, employee empowerment and intention to leave. <b>Design/methodology/approach</b> – For this purpose, a field study was carried out in Istanbul. The research was carried out on individuals working in the hotel establishments. In the context of the research’s purpose and hypotheses, the correlation and regression analyzes were performed. <b>Findings</b> – According to the results, it has been determined that hierarchy culture, which is one of the organizational culture dimensions, has a negative relationship with strengthening practices. In addition, it was observed that prescriptivism, entrepreneurship, openness and development dimensions had a positive effect on employee empowerment. <b>Discussion</b> – No relation was found between clan culture and employee empowerment. On the other hand, it was concluded that prescriptivism, entrepreneurship, openness, clan and development cultures have a negative effect on the intention to leave, while hierarchy culture has a positive effect on the intention to leave. The results are thought to contribute to the related literature and practitioners.
Received 22 August 2020 Revised 5 December 2020 Accepted 15 December 2020	
<b>Article Classification:</b> Research Article	

### 1. Giriş

Örgütsel alanda bireylerin, bürokratik görev talepleri ve bireysel ihtiyaçları arasında dinamik bir ilişki söz konusudur; bu ilişkinin devinimi örgütlerin kendilerine özgü bir kültüre sahip olmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde örgüt üyelerinin etkileşimleri ile normlar, inançlar, değerler ve kolektif varsayımlar ortaya çıkmakta ve bunlar örgütün kültürünü oluşturmaktadır (O’Reilly ve Chatman, 1996; Hoy ve Miskel, 2013). Örgütsel alandaki iş yapma anlayışı, ast-üst ilişkilerini belirleyen hiyerarşi, çalışanlar arası uyum, mesleki gelişimleri, örgüte olan bağlılıkları gibi pek çok unsur örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Çeşitli sektör ve işletme türlerinde yapılan araştırmalarda örgüt içi çalışma dinamikleri ve örgütün dış çevre koşullarıyla olan

<sup>1</sup> Bu araştırma, Berna Erez’in yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

#### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Erez Akgün, B., Yıldırım, M. (2020). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4151-4165.

ilişkisi, kültürel değişkenler bağlamında araştırılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda örgüt kültürünün, liderlik stili ve performans (Ogbonna ve Harris, 2000); sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması (Barney, 1986); pazar odaklılık performansı (Bayazıt ve Kocaş, 2012) örgüt kültürü tipleri (Smart ve John, 1996); iş tatmini (Lund 2003); örgütsel bağlılık (Erdem, 2007); örgütsel vatandaşlık (Özdevecioğlu ve Akin, 2013) gibi konular çerçevesinde araştırıldığı görülmektedir. Çünkü örgütsel yapı ve işleyişin en önemli unsurlardan biri örgüt kültürüdür ve bireylerin işe yönelik motivasyon düzeylerinde (Can ve Koç, 2018) ve iş tatminlerinde önemli bir etkidir (Yücekaya ve Polat, 2020).

Örgüt kültürüyle ilgili kavramlardan biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme, genel olarak, örgütün başarıya ulaşabilmesinde etkin rol oynayan işgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerinin artırılması, belirlemiş oldukları kariyer yönelimlerine destek olunması ve karar verme süreçlerinde yöneticilerin işgörelere yetki devretmesi şeklinde açıklanmaktadır (Ripley ve Ripley, 1992). Personel güçlendirmenin farklı örgüt kültürlerinde değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Öyle ki personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinin yolu örgüt kültürünün güçlü olmasına bağlıdır. Güçlü bir kültürün oluşturulması ve güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi ise işgören ve yönetici arasındaki güven ile şekillenebilmektedir. Güçlendirme uygulamaları, yönetime katılım, içsel motivasyon, iş ile ilgili kendi kendine karar verme hakkı, açık iletişim ortamı, sorumluluk verme, yeterlilik ve yeteneklerini geliştirme imkânı sunmaktadır. Bu uygulamaların gerçekleştirilebilmesinde örgütte hâkim olan kültür tipi oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte her iki değişkenin, bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğuna yönelik güçlü bir varsayım söz konusudur. Literatürde örgüt kültürü ve personel güçlendirme ilişkisi (Sigler ve Pearson, 2000; Doğan, 2006b; Gümüştökin ve Emet, 2015; Yücel ve Koçak, 2016) ve personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Cai, 2009; Harris vd., 2009; Bhatnagar, 2012; Kitapçı vd., 2013). Örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti ilişkisi hakkında ise çok az çalışmaya rastlanmıştır. Carmeli (2005), örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ve davranışı arasındaki ilişkiyi örgüt kültürünün beş boyutu (güven, iletişim, toplumsal kaynaşma, işi sorgulama ve yenilikçilik) çerçevesinde incelemiştir. İsrail sağlık sektöründe çalışan sosyal hizmet uzmanları ile yapılan çalışmada, örgüt kültürünün işe devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü, yenilik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var iken, örgüt kültürünün diğer boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir çalışmada örgüt kültürü boyutlarından grup, rasyonel, gelişim ve hiyerarşik kültür türleri ele alınmış ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Kore’de iki hastanede toplam 527 hemşire ile yapılan araştırma sonuçlarına göre grup ve rasyonel kültürün hemşirelerin iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Ek olarak grup kültürünün işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişkiye, hiyerarşik kültürünün ise anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Park ve Kim, 2009).

Bu araştırma örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Makalenin takip eden bölümünde öncelikle üç konuyla alakalı teorik bilgi verilmiş ve değişkenler arası teorik ve ampirik ilişkiler çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın saha çalışması İstanbul’da beş yıldızlı otel çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve hipotezleri test etmeye dönük nicel analizler gerçekleştirilmiştir. Sonuç kısmında örgüt kültürü ve personel güçlendirmeye dair literatüre katkı sağlaması beklenen araştırma sonuçları tartışılmış; etkin bir örgütsel yapı ve işleyişin nasıl bir kültürel zeminde şekillenebileceğine dair uygulamaya dönük bazı öneriler sunulmuştur.

## 2. Literatür ve Araştırma Hipotezleri

Örgüt kültürü çeşitli yönleriyle kavramsallaştırılan bir olgu olmuştur. Örgütsel yaşamdaki kolektif eğilimler, mitler, semboller, değerler ve inançlar, ideoloji ya da normlar örgütün kültürel kodlarını oluşturmaktadır (Pettigrew, 1979; Lund, 2003). Bu nitelikler, örgütün yapı ve işleyişini diğer örgütlerden belirgin bir şekilde farklılaşmasını sağlamakta (Hofstede, 2000) ve üyelerin, iş süreçlerindeki ya da örgütsel yaşamdaki tutum ve davranışlarının, yönelim ve edimlerinin çerçevesini oluşturmaktadır. Bu noktada Schein’a (1983) göre örgüt kültürü, birey ile örgüt arasında sağlanan uyumun, çeşitli varsayımlardan oluşan bir sonucudur. Bu varsayımlar bireylere, örgüte atfettikleri normların içeriğine dair bilgi sağlamakta, bu varsayımlarla ilişkili edimler ile uyum gerçekleşmektedir. Ancak bu varsayımlar örgütün bireye yüklediği enformel görev ve sorumlulukların, takdir ya da ödüllerin uzamını belirlediği gibi, üyelerin varsayımları da örgütsel kültürün inşasında belirleyicidir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, birey ile örgüt arasındaki karşılıklıya dayanan organik bir etkileşimin ürünüdür (Hofstede, 2000).

Literatürde örgüt kültürünün farklı modeller çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Japon ve Amerika yönetim yaklaşımı bağlamında örgüt kültürü modellemesi yapan Ouchi'nin Z Modeli, kavramı yedi boyutta incelemiştir. Buna göre Japon yönetim kültürü, ömür boyu istihdam, değerlendirme ve terfide yavaşlık, uzmanlaşmaya dayanmayan mesleki gelişim, kararlarda müştereklik, sorumlulukta paydaşlık, örtük kontrol ve birlik düşüncesi çerçevesinde şekillenir (Moorhead ve Griffin, 1988). Amerikan yönetim anlayışı, özellikle bireysel, risk eşiği ve güç mesafesi düşük, eril bir toplumsal kültürün yaygınlığından dolayı (Hofstede, 1980), anılan niteliklerin tersi bir yönetim ve örgütlenme anlayışına içkindir. Cameron ve Quinn (2006) ise örgüt kültürünü, başarı olgusu bağlamında çerçevelemiş ve rekabetçi değerler adlı bir model geliştirmiştir. Model, organik ve mekanik süreçler olarak dikey, içsel ve dışsal odaklı yatay iki eksenin kesişiminde dört farklı boyuttan oluşmaktadır. İçsel odaklı organik süreçlerde klan kültürü, mekanik süreçlerde ise hiyerarşi kültürü baskındır. Dışsal odaklı organik süreçlerde adhokrazi, mekanik süreçlerde ise piyasa kültürü egemendir. Cameron ve Quinn'e (2006) göre, klan kültüründe katılımcılık ve aile bilinci yüksektir; geleneklere ve değerlere sadakat söz konusudur. Hiyerarşide ise kurallar baskın, alt-üst arası ilişkiler dikey ve belirgindir. Dışsal odaklılıkta adhokrazi, girişimciliği, uyumu, yaratıcılığı ve esnekliği işaret ederken; piyasa kültürü, rekabeti merkeze konumlandırmakta, örgüt karar ve uygulamalarda mutlak amaca ulaşmayı öncelemektedir.

Yerli literatürde de benzer araştırmalar yapılmıştır. Danışman ve Özgen (2003; 2008) örgüt kültürü konusunda iki farklı çalışma gerçekleştirmiştir. 2003 yılında, Türkiye-Kanada karşılaştırmasıyla yaptıkları araştırmada öncelikle 9 boyutlu bir örgüt kültürü modeli önermişlerdir. Bu boyutlar kuralcılık, hiyerarşi, sonuç eğilimi, destekleyicilik, takım olma, gelişme, profesyonellik ve açıklık şeklinde boyutlardan oluşmaktadır. 2008 yılında sadece Türkiye'de yaptıkları araştırmada ise sonuç ve açıklık eğilimi modelden çıkarılmış ve yedi boyuttan oluşan bir modele ve ölçüm aracına ulaşmışlardır. Boyutlar, örgütsel yapı ve işleyişin kültürel özelliklerini, Cameron ve Quinn'in (2006) çalışmasında olduğu gibi farklı yönlerden irdelemektedir. Ortaya çıkan eğilimler, örgütün nasıl bir kültürel dokuya sahip olabileceğinde rol oynamakta ve üyelerin edim ve etkileşimlerini çerçevelemektedir. Bu araştırma da Danışman ve Özgen'in (2008) modeline dayanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü, salt yazılı kuralların dışında normların, varsayımların, sembollerin, anlatıların ve değerlerin olduğunu; bu unsurların örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir.

Örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlardan biri de personel güçlendirmedir. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme, örgütlerde karşılaşılan güçsüzlüklerin tespit edilmesi, giderilmesi ve bireylerin özgüveninin artırılmasını kapsayan bir süreçtir. Bu noktada güç, yetki anlamı yanı sıra kapasiteyi ve enerjiyi de ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Diğer bir tanıma göre ise güçlendirme, bireylere örgüt içerisinde yetenekleri doğrultusunda uygun sorumluluklar ile artırılmış güç ve otorite verilmesidir (Klagge, 1998). Başka bir tanımda ise bireylerin motivasyonlarının yüksek olması, yetenek ve becerilerine olan güvenlerinin artması, onların olay ve durumları kontrol altına alabileceklerine inanmaları ve örgütün amaçları doğrultusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirilebilmesini sağlayan uygulama ve koşulların tümü olarak tanımlanmıştır (Kitapçı vd., 2013). Bu iki tanımdan çıkarılan ortak görüş, bireylerin sahip oldukları gücün farkında olarak bu gücü örgütün amaçları için kullanmalarınıdır. Burada güç, örgüt içerisinde hâkim olan hiyerarşi ya da maddi anlamda sahip olunan bir güç değil, bireylerin kişisel gelişimleri, kendilerine güvenmeleri ve diğer bireyler ile etkili ve faydalı ilişkiler kurma yeteneklerinin güçlendirilmesi ile ilgili bir olgudur (Kitapçı vd., 2013). Ripley (1992) personel güçlendirmeye üç farklı bakış açısıyla yaklaşmıştır. Kavram olarak personel güçlendirme, otoritenin yönetsel ayrıcalığı olan karar verme veya onay yetkisinin işgörenlere verilmesidir. Bir felsefe ve örgütsel davranış uygulamaları olarak personel güçlendirme, örgüt vizyonunun paylaşılması ile işgörenlerin kendi kariyerlerine ve amaçlarına ulaşmalarına izin verilmesidir. Örgütsel bir program olarak ise, işgörenlerin ve örgütün başarılı olabilmesi için onların bilgi ve yeteneklerinin en üst düzeye getirilmesine imkân sağlanmasıdır (Ripley ve Ripley, 1992). Brymer (1991) personel güçlendirmeyi, örgütteki karar verme sürecinin daha yatay bir konumlama ile işgörenlere daha fazla özerklik ve takdir hakkı sağlanması olarak tanımlamıştır.

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesinde belirleyici unsurlardan biri örgütün kültürüdür. İşgörenlerin birbirine olan bağlılık düzeylerinin düşük olması, örgüt amaçlarının grup üyeleri tarafından paylaşılamaması ya da işgörenlerin bir şeyleri yapmaktan korkması gibi durumlarda güçlendirme uygulamaları ve kültür örtüşmemektedir (Doğan, 2006a). Diğer yandan hiyerarşik kültürde baskın liderlik stilleri, yüksek denetim ve kararlara katılımın sınırlı olması gibi nitelikler bulunmaktadır. Kuralcılık boyutunun da hiyerarşi kültürü ile

benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Güçlendirme kültürü ise bu özelliklerin aksi bir örgütsel yapı ve işleyişte ortaya çıkabilmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2015). Diğer yandan hiyerarşik yapının fazlalığı çalışanların işten alacakları tatmin duygusunu azaltabilmektedir (Çalışkan ve Tepeci, 2008). Jönsson (2012), işgörenlerin rollerinde yapılacak değişikliklerin iş tatmini, işten ayrılma niyetleri ve sağlıkları üzerinde bıraktığı etkiyi araştırmıştır. Sonuçlar hiyerarşik bir düzende istediği bölüme terfi almayan yöneticinin iş tatmininde ve sağlık düzeyinde azalma yaşanırken, işten ayrılma niyetinde ise artış yaşandığını göstermiştir. Diğer bir çalışmada da hiyerarşi kültürünün iş tatmini ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Sonuç olarak hiyerarşi ve kuralcılık kültürünün egemen olduğu örgütlerde, güçlendirmenin düşük, işten ayrılma niyetinin ise yüksek olacağı düşünülmektedir.

Bireylerin işten ayrılmasında çeşitli etkenler söz konusudur. Bunlar, ücret, izin, ödül dağılımı gibi iş koşullarıyla ilgili olabilirken (Hwang ve Kuo, 2006), yaş, cinsiyet, yetenek, eğitim, medeni durum, zeka gibi bireysel değişkenlerle de ilgili olabilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986; Lyness ve Judiesch, 2001). Diğer yandan işgörenlerin mesleki bakımdan gelişimlerine olanak sağlayan örgütsel yapılar da işten ayrılma konusunda belirleyici olabilmekte ve bu konuda destek gördüğünü düşünen bireyler örgütte kalma eğiliminde olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007). Nitekim çeşitli örgütsel özellikler, işten ayrılma üzerinde önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Ücret, terfi imkanları, merkezileşme, rutin iş süreçleri, iş yükü, iş arkadaşlarından memnuniyet ya da rol çatışması, rol açıklığı gibi durumlar, bireylerin işte devam edip etmeme kararlarında etkili olmaktadır (Bluedorn, 1982; Cotton ve Tuttle, 1986; Iverson ve Deery, 1997). Severt vd. (2007) de işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörleri işin özellikleri, güdüleme, kararlara katılım ve psikolojik stres olarak belirlemiştir. Otel işletmelerinde yapılan bir başka çalışmada (Pelit vd., 2016) ise kadınların en çok ücretle ilgili sorunlardan dolayı işte ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer yandan terfi, yükselme olanakları, cinsiyet ayrımcılığı, çalışma koşullarının zorluğu ve çalışma saatlerinin düzensizliğinin işten ayrılma niyetini güçlendirdiği saptanmıştır (Pelit vd., 2016). Öztürk ve Eryeşil (2016) de lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırmıştır. Doktorlar üzerinde yapılan araştırma, doktorların lider-üye etkileşim düzeyinin ve örgütsel destek algılarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Şahin (2011) de benzer sonuçlara ulaşmış ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Örgütsel değişkenler ilgili bir diğer çalışma da Ekmekçioğlu ve Sökmen (2016) tarafından yapılmıştır. Çalışma, örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü araştırmıştır. Otel işletmelerindeki sınır birimi çalışanları ile yapılan araştırma, algılanan örgütsel desteğin örgüte olan bağlılığı artırdığı ve dolayısıyla da işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir araştırmada (Onay ve Kılıcı 2011), iş stresinin tükenmişlik ve işten ayrılma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde yapılan çalışma, stresin her iki değişken üzerinde belirleyici olduğu bulgulamıştır. Yine iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, yarı zamanlı çalışma, iş güvensizliği (Çekmecelioğlu, 2006; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009; Zopiatis vd. 2014) gibi nedenler de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Özellikle örgütsel değişkenlerin, örgüt kültürüyle yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre (Takase vd., 2005) iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş beklentileri ve kariyer geliştirme fırsatlarına ilişkin örgüt kültürünün, işten ayrılma üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyetinin öncülleri değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün her iki değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ilk dört hipotezi şu şekildedir:

- H<sub>1</sub>: Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Kuralcılık kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: Kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

Klan kültürü, aile-takım çalışmasına ve bireylerin örgütsel kararlara katılımını mümkün kılan bir yapıyı işaret eder (Şeşen, 2014). Girişimcilik, açıklık ve gelişim kültürleri de klan kültürü ile benzerlik göstermektedir. Bu dört kültürün sahip olduğu özellikler ise personel güçlendirmenin kapsamını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme, bireye sorumluluk vermesi sonucunda kararlara katılım sürecinin içinde bulunmasına, işgörenin örgütüne güvenmesini sağlayarak fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesine, motivasyonu sağlayarak çalışanın yaratıcı yönünün gelişmesine izin vermektedir (Gürbüz, vd., 2013). Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada işgörenlerin kararlara katılımının sağlanmasının iş tatminini pozitif yönde etkilediği;

denetleyici liderliğin ve işsel motivasyonun da işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varılmıştır (Kim ve Jogaratnam, 2010). Öte yandan bir örgütte kültürün belirlenmesinde ve güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde liderin de katkısı oldukça önemlidir. Behling ve McFillen (1996) liderin, grup üyelerinin ihtiyaçları dâhilinde gerekli desteği ve fırsatı vermesinin çalışanın güçlendirilmesini sağladığını vurgulamaktadır. Çekmecelioglu (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmada duygusal bağlılığın ve iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Allen vd. (2003), algılanan kurumsal destek ve insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti sürecine olan etkisini incelemiştir. Kararlara katılım, yönetimin adaletli olması ve çalışanlara kendilerini geliştirebilme imkânlarının yaratılması ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; örgütsel destek, bağlılık ve iş tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemşireler üzerinde yapılan başka bir çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen verilere göre yenilikçi ve destekleyici kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin, bürokratik kültür ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lok ve Crawford, 2001). Joo ve Shim'in (2010) çalışmada ise psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel öğrenme kültürünün aracı bir değişken olarak rolü araştırılmıştır. Güney Kore'de 294 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında örgütsel öğrenme kültürünün düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ek olarak öğrenen örgütsel kültür ve psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğu işletmelerde, örgüte olan bağlılığın da daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgören performansını etkileyen diğer bir boyut gelişim kültürüdür. Akkoç vd. (2012), yazılım işletmesinde çalışan 346 görevli ile gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin, iş tatminine, iş performansına olan etkisini, güven kavramının aracılık rolü kapsamında irdelemiştir. Yapılan analizler sonucunda iş tatmininin iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve örgütsel destek ve gelişim kültürünün işgörenler üzerinde hem iş performansını hem de iş tatminini etkilediğine ve bu etkide güvenin de önemli bir faktör olduğuna ulaşılmıştır. Aynı yazarlar bu kez gelişim kültürünü, lider desteği ile birlikte ele almış ve bu kavramların yenilikçi davranışların oluşmasında ve iş performansına olan etkisinde, iş-aile çatışmasının aracılık rolünü analiz etmişlerdir. Araştırma, savunma sektöründeki işgörenler ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar gelişim kültürü ve liderin desteğinin, çalışanlarda yenilikçi davranışların oluşmasını sağladığı ve bunda iş-aile çatışmasının da bir etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Yanı sıra değişkenlerin çalışanların performanslarını etkilediği fakat bu süreçte iş-aile çatışmasının herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Akkoç vd., 2011). Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

- H<sub>5</sub>: Klan kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H<sub>6</sub>: Girişimcilik kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: Açıklık kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H<sub>8</sub>: Gelişim kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: Klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H<sub>10</sub>: Girişimcilik kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H<sub>11</sub>: Açıklık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H<sub>12</sub>: Gelişim kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
- H<sub>13</sub>: Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

### 3. Yöntem

Araştırma nicel araştırma modellerinden nedensel ilişki tasarımıyla gerçekleştirilmiştir. Modelde, araştırma sorusu ve hipotezler kapsamında üç değişken arasındaki nedensel ilişki örüntülerinin açıklamak amaçlanmıştır.

#### 3.1. Evren Örnekleme

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2017 Eylül ayı Turizm İstatistikleri Raporu'na göre işletme belgeli beş yıldızlı otel sayısı Avrupa'da 80, Anadolu'da 19'dur. Toplam tesis sayısı 99, oda sayısı 25.201 ve yatak sayısı 50.840'dır. Yatırım belgeli beş yıldızlı otel sayısı Avrupa'da 29, Anadolu'da 6'dır. Tesis sayısı toplam 35 olup oda sayısı

toplam 8684 ve yatak sayısı da 18.102'dir (İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, Eylül 2017). Saha araştırmasında, kolayda örneklem yöntemiyle 620 kişiye ulaşılmıştır. Dağıtılan anketlerden 380'i geri dönmüştür. Bu anketlerden 80'i, eksik ve özensiz cevaplama ya da birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle değerlendirmeye uygun olmadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Analizler 300 işgörenden elde edilen veriler üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu sayı, 10.000 ve üzeri örneklem büyüklükleri için yeterli görülen 384'ün (Krejcie ve Morgan, 1970'den Akt. Ural ve Kılıç, 2006) yaklaşık %78'i olup, bunun gerekli örneklem büyüklüğünü temsil ettiği düşünülmektedir.

### 3.2. Ölçekler

Örgüt kültürü ölçeği, Danışman ve Özgen'in 2003 ve 2008 yıllarında yapmış olduğu iki farklı çalışmayla geliştirilen, daha sonra diğer araştırmalarla son şeklini alan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek yedili Likert tipi olup, (1) en az seviyede tanımlayan nitelik ve (7) en fazla tanımlayan nitelik olarak kategorize edilmiştir. Danışman ve Özgen (2003) Türkiye-Kanada karşılaştırması bağlamında yürüttükleri araştırmalarının ilk safhasında ölçeği, 50 ifade ve 9 boyut olarak belirlemiştir. Ancak yapılan ön değerlendirme sonucunda bazı ifadeler çıkarılarak 45 ifadeye indirilmiştir. Boyutlar kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonellik eğilimi, açıklık eğilimi şeklindedir. Danışman ve Özgen (2008) takip eden araştırmalarında aynı ölçeği sadece Türkiye örneklemeyle test etmiştir. Güvenilirliğin sağlanması açısından 2003'te 45 ifadeden oluşan ölçeği 49 ifadeye çıkarmıştır. Sonuçta 9 kültürel boyuttan sonuç ve açıklık eğilimi boyutları dışında 7'sinin kabul edilebilir olduğuna ulaşılmıştır. Çetin vd. (2013) araştırmalarında Danışman ve Özgen'in (2003) örgüt kültürü ölçeğini kullanmışlardır. Ölçeğin geçerliliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi yapan araştırmacılar altı kültürel boyutun doğrulandığını (kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi) tespit etmiştir.

Bir başka çalışmada (Kaya, 2008) aynı ölçek, yine dokuz faktörden oluşmuş, ancak bazı ifadelerin farklı faktör boyutları altında yer aldığı, bu yüzden faktörlerin farklı şekilde adlandırıldığı görülmüştür. Görmen (2012) de kendi tez çalışmasında Kaya'nın (2008) bulgularından yola çıkarak ölçeği 24 ifade ve altı boyutlu (klan eğilimi, hiyerarşi eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi, kuralcılık eğilimi, gelişme eğilimi) hale getirerek kullanmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda hiyerarşi ve klan eğiliminden birer maddeyi ölçekten çıkarmıştır. Bu araştırmada ölçeğin, Görmen'in (2012) kullanmış olduğu halinden yararlanılmıştır. Yanıtlar hiç katılmıyorum (1) ve tamamen katılıyorum (5) şeklinde beşli Likert ile alınmıştır. Analiz sonucu 13 (destekleyicilik boyutu), 18 (gelişme boyutu) ve 21. (açıklık boyutu) ifadenin bir arada faktörleşmesi nedeniyle bu boyut, ifadelerin anlamları dikkate alınarak girişimcilik boyut olarak adlandırılmıştır. 4. ifade kuralcılık boyutuna ait olmasına rağmen hiyerarşi boyutunda faktörleşmiş, ancak diğer ifadelerle anlam bütünlüğü olması nedeniyle bu boyutu içerisinde değerlendirilmiştir. Ayrıca 14, 15 ve 16. ifadelerin destekleyicilik kültürel boyutuna ait olmasına rağmen faktör yüklerinin düşük çıkması nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin test sonucuna göre, ölçeğin ilgili değeri 0,784 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan toplam varyans %62,495'dir. Bunun %11,029'unu hiyerarşi boyutu ( $\alpha=0,705$ ), %11,028'ini klan boyutu ( $\alpha=0,789$ ), %10,918'ini açıklık boyutu ( $\alpha=0,696$ ), %10,115'ini girişimcilik boyutu ( $\alpha=0,721$ ), %9,775'ini kuralcılık boyutu ( $\alpha=0,616$ ) ve %9,629'unu gelişim boyutu ( $\alpha=0,683$ ) açıklamaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik değeri ise  $\alpha=0,692$  bulunmuştur.

Personel güçlendirmeyi ölçmek için Niehoff vd.'nin (2001) geliştirdiği, Türkiye'de farklı araştırmalarda da kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Beşli likert tipi bir ölçme aracı olan ölçek 27 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler; kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve destek, iş zenginleştirme, motivasyon, iletişim, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, geri besleme ve ödüllendirme gibi güçlendirmeye ilgili hususları içermektedir. Bu çalışmada ölçeğin geneline ilişkin Cronbach's Alfa değerleri 0,904 olarak tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti algısını ölçmek amacıyla Rosin ve Korabick'in (1995) geliştirdiği, Tanrıöven (2005) tarafından Türkiye'de kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,797 olarak tespit edilmiştir.

## 4. Bulgular ve Yorumlar

### 4.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Elde edilen yanıtlar çerçevesinde araştırmaya katılan işgörenlerin %39,3'ü kadın, %60,7'si erkektir. İşgörenlerin çoğunluğu 26-33 yaş arasındadır (%34); en düşük oran ise 49 yaş ve üzeri çalışanlardadır (%4,7). Eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde ise %42,7'sinin lisans, %25,7'sinin önlisans, %22,7'sinin ortaöğretim, %5,3'ünün ilköğretim ve %3,2'sinin lisansüstü eğitimden mezun olduğu belirlenmiştir. Gelir durumunda ise en yüksek oran %62,3 ile 1400-2000 TL arasındadır. %81 oranında çalışanın daimi, %19 oranında sezonluk kadro olduğu görülmüştür. Unvan açısından ise %81,7'sinin işgören, %10,7'sinin şef, %7,7'sinin departman müdürü olduğu tespit edilmiştir. Departmanlar arasında ise yoğunluk %34,3 ile yiyecek-içecek departmanında ve %6,7 en düşük oran ile hem insan kaynakları departmanı hem de muhasebe departmanında çalışıldığı görülmüştür. Oteldeki çalışma süresi açısından incelendiğinde %66 oranıyla 1-2 yıl aralığında çalışanların çoğunlukta olduğu görülmekte, bunu, %22,7 ile 3-5 yıl, %8,7 ile 6-8 yıl, %2,7 ile de 9-11 yıl arası çalışanlar takip etmektedir.

### 4.2. Değişkenler Arası İlişkileri Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi

Sonuçlara göre, en yüksek ortalamaya sahip örgüt kültürü boyutu gelişimdir. Bunu, klan, girişimcilik, açıklık gibi olumlu kültür tipleri takip etmektedir. En düşük ortalama ise kuralcılık ve hiyerarşi kültürüne aittir.

**Tablo 1. Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Ait Korelasyon Analizi**

	$\bar{x}$	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Kuralcılık</b>	2,717	,9838	1							
<b>2.Hiyerarşi</b>	2,728	,8932	,401**	1						
<b>3.Klan</b>	3,075	1,084	-,068	-,257**	1					
<b>4.Girişimcilik</b>	3,008	1,014	-,017	-,167**	,482**	1				
<b>5.Açıklık</b>	3,103	,8863	-,131*	-,288**	,534**	,464**	1			
<b>6. Gelişim</b>	3,553	,8498	,119*	-,091	,203**	,332**	,257**	1		
<b>7.P.Güçlendirme</b>	3,185	,6666	,190**	-,164**	,380**	,500**	,390**	,378**	1	
<b>8.İ. A. Niyeti</b>	2,025	1,072	-,044	,260**	-,244**	-,214**	-,203**	-,221**	-,372**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Personel güçlendirme algıları da orta düzeyde iken, işten ayrılma niyetinin oldukça düşük olduğu görülmüştür. Öte yandan değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde, hiyerarşi ile kuralcılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; klan boyutunun hiyerarşi boyutu ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Kuralcılık, açıklık boyutu ile ters yönlü, gelişim ve personel güçlendirme ile pozitif ama düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Diğer yandan hiyerarşi kültürü personel güçlendirme ile ters yönlü, işten ayrılma niyeti ile ise doğru yönlü, anlamlı ama düşük düzeyde bir ilişkiye sahiptir.

Klan kültürünün, kuralcılık ve hiyerarşi hariç, diğer örgüt kültürü tipleriyle ve personel güçlendirmeyle doğru yönlü ve anlamlı bir ilişkide olduğu belirlenmiştir; işte ayrılma niyeti ile ilişkisi ise ters yönlüdür. Benzer şekilde girişimcilik, açıklık ve gelişim kültür tipleri birbirleri ve personel güçlendirme ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahipken, aynı boyutların personel güçlendirme ile olan ilişkisi ters yönlüdür. Son olarak personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti ile arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 4.3. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 2'de örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre model anlamlıdır ( $F=30,522$ ;  $p<0,000$ ) ve boyutlar personel güçlendirmenin yaklaşık %38,5'inin açıklamaktadır ( $R^2=0,385$ ).

**Tablo 2. Örgüt Kültürü Boyutlarının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Model	Personel Güçlendirme				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,360	,209	-	6,511	,000
Kuralcılık	,171	,035	,252	4,948	,000
Hiyerarşi	-,098	,039	-,131	-2,491	,013
Klan	,064	,035	,104	1,799	,073
Girişimcilik	,202	,037	,308	5,493	,000
Açıklık	,107	,044	,142	2,452	,015
Gelişim	,139	,039	,177	3,555	,000
	R=0,620	R <sup>2</sup> =,385	Durbin-Watson=1,654	F=30,522	p=,000

Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutları personel güçlendirmenin açıklanmasında modele anlamlı ve pozitif yönlü katkı sağlarken; hiyerarşi boyutunun katkısı ters yönlü olmuştur. Buna göre anılan boyutlar personel güçlendirme algısını olumlu etkilerken, hiyerarşi boyutunun etkisi ters yönlüdür. Klan boyutunun ise modele anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlarla; H1 (hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif bir etkisi vardır), H6 (girişimcilik kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır), H7 (açıklık kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır), H8 (gelişim kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır) hipotezleri kabul edilirken, H2 (kuralcılık kültürünün personel güçlendirme üzerinde negatif etkisi vardır) hipotezi reddedilmiştir. Tablo 3'te örgüt kültürü tiplerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara göre örgüt kültürü tipleri, işten ayrılma niyetinin yaklaşık %14'ünü, 0,001 anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır (R=0,386/ R<sup>2</sup>=0,149).

**Tablo 3. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Model	İşten Ayrılma Niyeti				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,830	,395	-	7,164	,000
Kuralcılık	-,157	,065	-,144	-2,409	,017
Hiyerarşi	,311	,074	,259	4,193	,000
Klan	-,118	,067	-,119	-1,759	,080
Girişimcilik	-,066	,070	-,063	-,952	,342
Açıklık	-,026	,082	-,022	-,320	,749
Gelişim	-,164	,074	-,130	-2,221	,027
	R=,386	R <sup>2</sup> =,149	Durbin-Watson=1,783	F=8,560	p=,000

Standardize edilmiş beta katsayılarına göre; kuralcılık ve gelişim boyut, işten ayrılma niyetinin açıklanmasında modele ters yönlü bir katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda H<sub>4</sub> hipotezi reddedilirken, H<sub>12</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin açıklanmasında modele en yüksek katkıyı hiyerarşi boyutunun sağladığı görülmüş ve H<sub>3</sub> kabul edilmiştir. Klan, girişimcilik ve açıklık boyutunun ise işten ayrılma niyetinin açıklanmasında modele anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub> hipotezleri reddedilmiştir.



**Tablo 4. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Algısına İlişkin Regresyon Analizi**

Model	İşten Ayrılma Niyeti				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,931	,282	-	13,961	,000
P. Güçlendirme	-,598	,087	-,372	-6,913	,000
	R=,372	R <sup>2</sup> =,138	Durbin-Watson=1,523	F=47,795	p=,000

Son olarak Tablo 4’te personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre, personel güçlendirme işten ayrılma niyetinin yaklaşık %14’ünü açıklamaktadır (R=0,372/ R<sup>2</sup>=0,138). Standardize edilmiş beta katsayısına göre bu etki ters yönlüdür; diğer bir ifadeyle personel güçlendirme algısının artması, çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürmektedir. Bu sonuçlara göre H<sub>13</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H <sub>1</sub> : Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme üzerindeki negatif etkisi vardır.	Kabul	
H <sub>2</sub> : Kuralcılık kültürünün personel güçlendirme üzerindeki negatif etkisi vardır.	Red	Kuralcılık kültürünün güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunun tespit edilmesi üzerine hipotez reddedilmiştir.
H <sub>3</sub> : Hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H <sub>4</sub> : Kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red	Kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmesi üzerine hipotez reddedilmiştir.
H <sub>5</sub> : Klan kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red	Klan kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H <sub>6</sub> : Girişimcilik kültürünün personel güçlendirme üzerine pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H <sub>7</sub> : Açıklık kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H <sub>8</sub> : Gelişim kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul	
H <sub>9</sub> : Klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Red	Klan kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H <sub>10</sub> : Girişimcilik kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Red	Girişimcilik kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.

H <sub>11</sub> : Açıklık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Red	Açıklık kültürünün anlamsız çıkması nedeniyle hipotez reddedilmiştir.
H <sub>12</sub> : Gelişim kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Kabul	
H <sub>13</sub> : Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.	Kabul	

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma örgüt kültürü tipleri, personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki olası ilişki örüntülerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiş; İstanbul'daki otel işletmesi çalışanları ile bir saha çalışması yürütülmüştür. Sonuçlara göre, en yüksek ortalamaya sahip örgüt kültürü tipi gelişim kültürü boyutudur. Bunu, açıklık, girişimcilik ve klan gibi işgörenleri daha merkeze alan kültür tipleri takip etmektedir. Bunun, ilgili örgütlerin yapı ve işleyişi için olumlu bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Keza güçlü bir kültürünün var olduğu örgütler, çalışanlarının eğitim ve gelişimlerine önem vermekte ve onların kariyer yollarını belirlemesine yardımcı olmaktadır. Ek olarak, performansa bağlı ödül sistemleri geliştirilerek bireysel gelişimin ve uzun süreli etkinliğin artırılması sağlanmaktadır (Görmen, 2012). Bu nitelikteki bir örgütsel kültürde yazılı kurallar belirgin olmasa dahi grup üyeleri aynı amaca doğru ilerleme eğilimindedir. Bununla birlikte bu ve benzeri kültürel yapılarda, bireyin belirsizlik toleransı yüksek olacağı için girişimci olma, bilgiyi yorumlayabilme ve iletebilme gibi tutumları da baskın olabilecektir. Böylelikle birey, uygun ve esnek davranışlarda bulunmaktan kaçınmayacaktır (Hofstede, 1980). Öte yandan en düşük algının kuralcılık kültürü ile hiyerarşi boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir. En düşük ortalamanın kuralcılık boyutu olması, turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, uzun çalışma saatleri, iş devir oranının yüksek olması gibi nedenlerle yaşanan esnek iş kültürü ile ilgili olabilir. Yanı sıra işgörenlerin personel güçlendirme algıları orta düzeyde tespit edilirken, işten ayrılma niyeti düşük düzeyde bulgulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının personel güçlendirme ile doğru, hiyerarşi boyutu ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Regresyon analizleri ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Sonuçlara göre; hiyerarşi kültürü personel güçlendirmeyi negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç, yapılan çalışmalar ile de benzerlik göstermektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997; Yıldırım ve Karabey, 2016; Yücel ve Koçak, 2016). Kuralcılık kültürünün de personel güçlendirmenin yordanmasında negatif yönde bir etkiye sahip olacağına yönelik bir hipotez olmasına rağmen bu reddedilmiş, tersi bir sonuçla karşılaşmıştır. Diğer bir ifadeyle personel güçlendirmenin açıklanmasında, kuralcılık kültürü modele pozitif yönlü bir katkı sağlamaktadır. Bu sonucun, Türk toplumunda güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olmasından dolayı (Hofstede, 1980), işlerin daha düzenli yürütülebilmesinin kuralcılıkla ilişkilendirilmesinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle kuralcılık boyutu ile personel güçlendirme arasındaki nedensel ilişkinin doğru yönlü çıkmasının nedeni, kuralcılığın hiyerarşi kadar katı olmaması ve kuralların işletme içerisinde bir düzen ve güven sağlaması olabilir. Öte yandan, hiyerarşi ve kuralcılık kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olacağı düşünülmüştür. Araştırma sonuçları, literatürdeki bazı çalışmalarla örtüşen şekilde (Park ve Kim, 2009; Çelen vd., 2015) hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye, kuralcılık kültürünün ise negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, personel güçlendirmede olduğu gibi, esnek ve belirsiz iş koşullarındaki örgütsel yapı ve işleyişte kuralların ne kadar önemli olabildiğini yeniden hatırlatmaktadır. Öte yandan klan kültürünün takım çalışması, kararlara katılımın sağlanması ve grup üyelerinin birbirlerini aileden görmesi gibi özellikleri dolayısıyla personel güçlendirme uygulamaları üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde de negatif bir etkiye sahip olacağı düşünülmüştür. Ancak klan kültürünün, her iki değişken üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Girişimcilik, açıklık ve gelişim kültürlerinin, personel güçlendirme uygulamalarını kapsadığı düşüncesi ile bu boyutların, personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olacağı ve dolayısı ile işten ayrılma niyetini de negatif yönde etkileyeceği varsayımı üzerinde durulmuştur. Anılan boyutlar, personel güçlendirme algılarını pozitif yönde yordarken, girişimcilik ve açıklık kültürü, işten ayrılma niyetinin açıklanmasında anlamlı bir katkısı yoktur. Bu sonucun, istihdam koşullarıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Öyle ki araştırma sonucuna göre, katılımcıların ortalama beşte birinin işten ayrılma niyetinde olduğu tespit edilmiştir. Türkiye koşulları dikkate alındığında 15 yaş ve üzeri bireylerde işsiz sayısı bir yıl içinde 330 bin kişi artmış ve toplamda 3 milyon 225 bin kişiye ulaşmıştır. TÜİK (Ağustos, 2017) verileri incelendiğinde, işsizlik oranının %10,2 düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle 15-24 yaş arası işsizlik oranının yükselerek %19,8'e, 15-64 yaş arası bireylerde ise %10,4 oranına ulaştığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bireylerin bir kısmının, bu iş koşulları nedeniyle işlerini kaybetmemek adına bazı örgütsel koşulları göz ardı edebildikleri düşünülmektedir. Ayrıca bireyin aile yapısı, ailevi sorumlulukları, sosyal imkânsızlıklar ve ikamet ettiği bölgenin iş kollarına uzaklığı gibi etkenler de bireyin işten ayrılma niyetini şekillendirebilecektir. Öte yandan turizm sektörünün sezonluk bir yapıya sahip ve iş devir oranının yüksek olması, işgörenlerin beklentileri karşılanmasa dahi mevcut işlerine devam etmelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla, anılan kültür tiplerinin işten ayrılma niyetini açıklamamasının ya da işten ayrılma niyetinin düşük olmasının bu ve benzeri nedenlerle, bütüncül bir perspektifle değerlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak, personel güçlendirmenin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve ters yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılara yönelik bazı öneriler sunmak mümkündür. İfade edildiği üzere, kuralcılık kültürünün personel güçlendirme uygulamaları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte işletmelerin, katı kurallardan ziyade kurumsal, esnek çalışma ortamı ile uyumlu bir yapı oluşturmaları hem işgören hem örgüt açısından daha olumlu sonuçlar sağlayabilir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinin zorluğundan kaçınmayarak, yöneticilerin, emek-yoğun, esnek ve sezonluk gibi doğal iş koşullarını kültür ile uyumlu hale getirmesi faydalı olacaktır. Ayrıca rol ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmesi, çift yönlü bir iletişim sağlanması, karar ve uygulamalara katılımın yatay olarak yaygın kılınması, bireysel performansı yükselten ve örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayan etkili bir yönetim stratejisi olacaktır. Bununla birlikte salt örgütün amaç ve verimliliğine odaklanmak yerine, bireyin gelişimini desteklemek, anılan örgütsel kültür tiplerinin hâkim kılınmasına katkı sağlayabilecektir. Benzer şekilde kontrollerin azaltılarak katılımın artırılması, ödüllendirme sistemi ile kaynak ve bilgi dağılımının uygunluğu, işten ayrılma niyetinin azaltılabilmesi için uygulanabilecek güçlendirme uygulamaları arasındadır.

Gelecek araştırmalar da konuyu farklı yönleriyle araştırabilir. Örneğin, örgüt içerisinde oluşan olumsuz tutumlar işten ayrılma niyetinin oluşumunu beraberinde getirmektedir. Gelecek araştırmalarda işten ayrılma niyetini azaltabilecek olan güçlendirme uygulamalarının neler olabileceği incelenebilir. Ayrıca bu çalışma belirli bir sektör ve kültür tipleri üzerine odaklanmıştır. Örneklemin farklılaştırılması, güçlendirmenin her iki boyutuyla ele alınması ve ülkenin mevcut ekonomik durumu, yaşanan bölge ile çalışılan bölge arasındaki mesafe ve örgütteki çalışma süresi gibi dış etkenlerin neler olabileceği sorularına odaklanan araştırmalar yapılabilir. Ayrıca davranışsal güçlendirmenin alt boyutlarının (yetki devri, iş zenginleştirme, ödüllendirme, geri bildirim, motivasyon, iletişim, katılım ve karar verme yetkisi vb.) çalışanların işe karşı tutumlarını nasıl etkilediğinin incelenmesi, hem örgütler hem de işgörenler açısından faydalı sonuçlar sağlayabilir.

### Kaynakça

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *İş Gücü: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4): 83-114.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1): 105-135.
- Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process. *Journal Of Management*, 29(1): 99-118.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy Of Management*, 11(3): 656-665.

- Bayazıt, M. ve Kocaş, C. (2012). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” Ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13: 1-50
- Behling, O. and McFillen, J. (1996). A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. *Group & Organization Management*, 21(2): 163-191.
- Bhatnagar, J. (2012). Management Of Innovation: Role Of Psychological Empowerment, Work Engagement And Turnover Intention In The Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 928–951.
- Bluedorn, A. (1982). A Unified Model Of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2): 135-153.
- Brymer, R. (1991). Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 32(1): 58-68.
- Cai, C. and Zhou, Z. (2009). Structural Empowerment, Job Satisfaction, And Turnover Intention Of Chinese Clinical Nurses. *Nursing and Health Sciences*, 11: 397–403.
- Cameron, K. and Quinn, R. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture, Revised Edition*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Can, M. ve Koç, H. (2018). Tools of Motivation According to The Competing Values Framework in Organizational Culture Types: An Implementation in Accommodation Establishments. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 251-260.
- Carmeli, A. (2005). The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions And Behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2): 177-195.
- Conger, J. and Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3): 471-482.
- Cotton, J. and Tuttle, J. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications For Research. *The Academy Of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). “Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2): 135-148.
- Çarıkcı, i. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9): 153-170.
- Çekmecelioglu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 153-168.
- Çelen, A., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2015). Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Banka Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 30-50.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 31-52.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2): 91-124.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 277-304.
- Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme*. Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2006b). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2): 165-189.

- Ekmekçiöğlü, E. ve Sökmen, A. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 4(2): 32-45.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2015). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17): 1-26.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi*, 17-18 Eylül 2013, St.Petersburg, Rusya, 791-800.
- Harris, K., Wheeler, A. and Kacmar, K. (2009). Leader-Member Exchange And Empowerment: Direct And Interactive Effects On Job Satisfaction, Turnover Intentions, And Performance. *The Leadership Quarterly*, 20: 371-382.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. (2000). Organizational Culture: Siren or Sea Cow? A Reply To Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9: 135-137.
- Hoy, W. and Miskel, C. (2013). *Educational Administration Theory, Research, And Practice Ninth Edition*. McGraw-Hill, New York.
- Hwang, I. and Kuo, J. (2006). Effects Of Job Satisfaction And Perceived Alternative Employment Opportunities On Turnover Intention - An Examination Of Public Sector Organizations. *Journal Of American Academy of Business*, 8(2): 254-259.
- Iverson, R. and Deery, M. (1997). Turnover Culture In The Hospitality Industry. *Human Resource Management*, 7(4): 71-82.
- İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, (2017). Ocak-Eylül Dönemi İstatistikleri.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
- Joo, B. and Shim, J. (2010). Psychological Empowerment And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Organizational Learning Culture. *Human Resource Development International*, 13(4): 425-441.
- Jönsson, G. (2012). *After The Change How Work Role Changes Affect Job Satisfaction, Turnover Intention And General Health*. Master's Thesis. Stockholms Universitet Psykologiska Institutionen, Stockholm, İsveç.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155: 119-143.
- Kim, K. and Jogaratnam, G. (2010). Effects Of Individual And Organizational Factors On Job Satisfaction And Intent To Stay In the Hotel And Restaurant Industry. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 9(3): 318-339.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review Of Economics And Management*, 1(1): 49-73.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review Of Economics And Management*, 1(1): 49-73.

- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze-Views From The Middle Management Position. *Journal Of Management Development*, 17(8): 548-558.
- Lok, P. and Crawford, J. (2001). Antecedents Of Organizational Commitment and The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal Of Managerial Psychology*, 16(8): 594-613.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 18 (3): 219-236.
- Lyness, K. and Judiesch, M. (2001). Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotions, And Family Leaves Of Absence To Voluntary Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 86(6): 1167-1178.
- Moorhead, G. and Griffin, R. (1988). *Organizational Behavior Managing People and Organizations, Ninth Edition*. China Translation & Printing Services Limited, London.
- Niehoff, B., Moorman, R., Blakely, G. ve Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, 26 (1): 93-113.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, (18): 157-200
- Ogbonna, E. and Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *Int. J. Of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-131.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2): 123-141.
- Park, J. and Kim, T. (2009). Do Types Of Organizational Culture Matter In Nurse Job Satisfaction And Turnover Intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1): 20-38.
- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. (2016). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15): 43-65.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.
- Quinn, R. and Spreitzer, G. (1997). To Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, Autumn: 37-49.
- Ripley, R. and Ripley, M. (1992). Empowerment, The Cornerstone Of Quality: Empowering Management In Innovative Organizations In The 1990s. *Management Decision*, 30(4): 20-45.
- Rosin, H. M. and Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (4), 317-330.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 613-628.
- Schein, E. (1983). The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Severt, D., Xie, L. and DiPietro, R. (2007). Associations Between Organizational/Individual Factors And The Intentions Of Employees: A Case Study Of University Foodservice. *Journal Of Foodservice Business Research*, 10(3): 25-56.
- Sigler, T. and Pearson, C. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5: 27-52.

- Smart, J. and John, E. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses". *American Educational Research Association*, 18(3): 219-241.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 277-288.
- Şeşen, H. (2014). Örgüt Kültürü. Ü, Sığı ve S, Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul, 596-623.
- Takase, M. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction And Turnover Intention: Methodological Myths And An Alternative Approach. *Nursing And Health Sciences*, 7: 209-217.
- Tanrıöver, Ü. (2005). *The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomas, K. and Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements Of Empowerment: An "Interpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation. *The Academy Of Management Review*, 15(4): 666-681.
- TUİK, (2017). TUİK Haber Bülteni, Ağustos.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 426-453.
- Yücekaya, P. ve Polat, D.D. (2020). Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1267-1284.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7 (12), 1-24.
- Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction And Turnover: Evidence From Hotel Employees In Cyprus. *Tourism Management*, 41: 129-140.