



TURİZM SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ve GÜÇ MESAFESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR UYGULAMA*

Özer YILMAZ¹ Kemal EROĞLUER²

ÖZET

Günümüzde yaşanan rekabet, teknolojideki gelişmeler ve artan iletişim olanakları örgütlerde klasik yönetim tekniklerinden ziyade modern yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Bir ulusal kültür boyutu olarak güç mesafesinin hızlı ve etkili hareket etmenin bir zorunluluk olduğu günümüz şartlarında örgütlerin işleyişi üzerinde etki yaratabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan personel güçlendirme uygulamalarının da işyerinde çalışanların kendilerini yalnız hissetmemelerini sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenlerin algıladıkları güç mesafesi ile çalışma ortamlarında uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının, işyerinde algıladıkları yalnızlık duygusu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Çalışmada Türkiye’de faaliyette bulunan birinci sınıf tatil köyü ve 5 yıldızlı otellerdeki 402 çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışma bünyesinde, tanımlayıcı istatistikleri, doğrulayıcı faktör analizini, güvenilirlik ve geçerlik analizlerini, hipotez testlerini içermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler ise yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin işten ayrılma üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ve işyerinde yalnızlık duygusunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu, algılanan güç mesafesinin ise işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Güç Mesafesi, Personel Güçlendirme, İşten Ayrılma Niyeti, İş Yerinde Yalnızlık Duygusu, Turizm Sektörü.

Jel Kodları: M10, M31, L83.

THE EFFECT OF EMPOWERMENT AND POWER DISTANCE ON INTENTION TO LEAVE IN TOURISM SECTOR: A CASE STUDY

ABSTRACT

Today’s conditions of competition, technological developments and communication facilities make it a must to implement modern management techniques rather than classic ones in organizations. A dimension of culture; power distance may have an impact on an organization's operations in today's conditions in which acting fast and effective is a must. The aim of this study is to identify the effects of power distance carried out in work environment perceived by the staff employed in accommodation businesses operating in Turkey on the staff's perception of work loneliness and intention to leave. The data obtained from 402 employees working in first class holiday camp villages and five-star hotels operating in Turkey is used in this study. In the analyses, the interaction between factor load and reliability is investigated with structural model test by respectively making use of descriptive analysis and Structural Equation Modelling with PLS Algorithm for hypotheses testing. The result of this study indicated that empowerment and work loneliness have a significant effect on intention to leave the job, while perceived power distance is found not to be effecting employees' intention to leave.

Keywords: Power Distance, Employee Empowerment, Intention to Leave the Job, Feeling of Loneliness in the Workplace, Tourism Sector.

JEL Codes: M10, M31, L83.

* Bu çalışmanın özeti 3RD International Conference on Applied Economics and Finance (ICOAEF 2017) de sunulmuştur.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, oyilmaz@bandirma.edu.tr

² Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, k_eroğlu@yahoo.com.tr

**1. GİRİŞ**

Emek yoğun bir sektör olan ve işgören-müşteri ilişkilerinin yüksek olduğu turizm sektöründe insan faktörünün hizmetin tasarımından, tüketiciyi memnun etmesine kadar pek çok bakımdan hayati öneme sahip olduğu görülmektedir. Çeşitli çalışmalarda (Boella, 1988; Tuna, 2007; Chalkiti ve Sigala, 2010) turizm işletmelerinde işgücü devir oranlarının yıllık %20'ler ile %30 arasında değişebildiği yönünde bulgular elde edilmiştir. Hizmeti sunan işgücünün sürekli olarak değişmesi hem işletmelere maliyet artışına neden olmakta hem de hizmeti sunan işgücünün değişmesinden dolayı işletme ile müşteri arasında kurulan ilişkiyi zayıflatmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin pazarlama başarılarının önündeki en önemli engellerden biri olan işgücü devir hızının nedenlerini doğru tespit edebilmeleri ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Bu çalışmada “algılanan güç mesafesi”, “personel güçlendirme” ve “işyerinde yalnızlık duygusunun” işgücünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla ilgili literatür ışığında geliştirilen modelde yer alan hipotezlerin test edilmesi sonucunda turizm sektöründe çalışan işgücünün işten ayrılma niyetleri üzerinde bu değişkenlerin ne derecede etkisinin olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**2.1. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme ve bununla ilişkili yönetim uygulamalarına olan ilgi günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerden dolayı sürekli olarak artmaktadır. Personel güçlendirmeye olan ilginin temel sebepleri arasında öncelikli olarak yönetsel ve örgütsel etkinliğin yer aldığı (Kanter, 1979: 65), örgüt içinde güç ve kontrolün astlarla paylaşılması ihtiyacının ikinci sırada yer aldığı ve son olarak örgütlerde takım oluşturma sürecinde personel güçlendirme uygulamalarının grupların gelişimini ve sürekliliğini etkilemesi (Nielsen, 1986:79) gibi konuların yer aldığı belirtilmiştir. Çalışma ortamının çalışanların beklentilerine uygun hale getirilerek, çalışanları güçlendirerek çalışanların samimi duygularla örgütlerine hizmet etmelerini sağlamak ve örgütsel etkinliği arttırmak örgütsel amaçlara ulaşmada önemli rol oynamaktadır.

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar arasında, kişinin kendi yetenekleri hakkındaki düşüncesinin güçlendirilmesi (Conger, 1989: 17), örgütteki karar verme sürecinin üst kademelerden alt kademede çalışanlara doğru aktararak onlara özerklik ve karar verme hakkını sağlamak (Brymer, 1991: 59), liderlik vasıtasıyla çalışanları canlandırmak, enerji (güç) vermek, güçsüzlüğü azaltarak öz yeterliliği arttırmak (Conger ve Konungo, 1988: 472) sayılabilir.

Çalışanları güçlendirmek, onların karar verme sürecine katılmalarını sağlamayı, bilgi ve becerileri konusunda onlara güven duymayı, işlerinde daha fazla hareket serbestisine sahip olacak şekilde işlerini tasarlamayı, onları mücadeleye teşvik edecek amaçların belirlenmesini ve çalışanların yaptıkları işler için sorumluluk almalarını teşvik etmeyi ifade etmektedir (Yüksel ve Erkuşlu, 2003: 140). Çağdaş örgütlerde faaliyetlerin etkin olarak sürdürülebilmesi ancak güçlendirilmiş ve kendilerini örgüte adanmış çalışanların var olması sayesinde mümkün olabilir. Günümüz iş dünyasında yaşanan sürekli ve hızlı değişim ile yoğun rekabet, çalışanların iş süreçleri, ürünler, müşteri hizmetleri konusunda gönüllülük ve bağlılık esasına göre içten bir şekilde çalışmalarını gerektirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

Personel güçlendirme konusunda örgütlerde çalışanlara özerklik ve işleriyle ilgili karar verebilme yetkisinin verilmesi, özellikle çalışanların karar verme sürecine katılmaları ve yöneticiler tarafından örgütsel amaçlarla ilgili bilgilendirilmeleri önemlidir. Örgütün alt seviye çalışanları işin gereklerini bilen ve işi yapanlardır. Bu nedenle personel güçlendirme kapsamında örgütün her seviyesinde verilecek olan kararlarda liderlerin koç ve mentor olarak görev yapabilecekleri belirtilmiştir (Robert vd., 2000: 645).

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet, örgüt yönetimlerine pek çok sorumluluk yanında özellikle süreçleri geliştirme sorumluluğu yüklemiştir. Bu süreçler arasında personel güçlendirme önemli bir konumdadır. Personel güçlendirme ihtiyacı, örgütler varlıklarını sürdürebilmek amacıyla sektörel değişimlere ayak uydurarak mal ve hizmetlerini geliştirmek zorunda olmaları, rekabet avantajı sağlamak, verimliliklerini artırıp maliyetlerini düşürebilmek için yenilikçi politika ve strateji izlemelerinin gerekli olması, bunların yanında çalışanların dahil edilmediği bir süreç başarıya ulaşamayacağı gerçeğinden hareketle çalışanların karar alma mekanizmaları dahil edilmesi olarak sıralanan nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230).

“Kanter (1997) örgütsel gücün kısmen paylaşımlar ve personeli güçlendirme ile artacağını belirtmiş ve personeli güçlendirmenin liderin gücünü azaltmayacağını aksine, tüm örgüt daha iyi iş gördüğü için sinerjinin artacağını savunmuş, daha karmaşık kararlar alabilmek ve hızlı hareket edebilmek için gerekli kaynak, bilgi ve



desteğe sahip çalışanların daha fazlasını başarabileceklerini ifade etmiştir. Personeli güçlendirmenin örgüte ve çalışanlara sağlayacağı yararlar arasında iş doyumlarının yüksek olması, kendilerine güvenmeleri, yaptıkları işi sevmeleri ve benimsemeleri, müşterilerine daha hızlı bir şekilde mal veya hizmet sunmaları ve son olarak daha yakın ilişkiler kurmalarına katkı sağlaması sıralanabilir” (Akt. Yüksel ve Erkuntlu, 2003:136-137).

2.2. Güç Mesafesi

Kültür, Hofstede tarafından toplumsal ortak zihin haritası olarak tanımlanmıştır. Hofstede yaptığı kültürlerarası çalışmada toplumsal kültürün temelde 4 alt boyutta incelenebileceğini ifade etmiştir. Bu boyutlar, güç mesafesi, dişillik/erillik, belirsizliğe tolerans ve bireşelliklik/ toplulukçuluktur (Hofstede, 1980).

Toplumsal kültürün alt boyutlarından biri olarak çalışmaya konu olan güç mesafesi, hiyerarşik yapı içinde yönetici ile çalışan arasındaki nisbi uzaklığı ifade etmektedir. Güç mesafesi, toplumda gücün dağılımının eşit olmamasının ne derece kabul edilip edilmediğı ve hangi seviyede kabul edildiğı ile ilgili olduğu şekilde ifade edilmiştir (Hofstede,1985:347). Yöneticilerin hiyerarşik kademedeki yetkilerine göre daha alt seviyedeki çalışanlardan daha fazla güç kullanmaları, çalışanların davranışlarını belirleyebilme yetkilerinin olması (Hofstede, 1980: 72) örgüt içinde gücün eşit olarak dağıtılmaması güç mesafesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Kültürün, sosyal çevre algısından kaynaklanan ve çevrenin insan tarafından oluşturulan bölümü (Triandis, 1994) olarak açıklanabileceğı belirtilmiştir. Kültür, normların üyeler için istenen davranışların neler olduğunu ve kişinin yaşamında önemli olan prensipleri, hedefleri ve sosyal rolleri açıklar. Kültürün boyutlarından biri olan güç mesafesi, kişiler arasındaki eşitsizliğin derecesinin görüldüğünü ve kabul edildiğini ya da eşitlik ve hiyerarşik farkın yarattığı rahatsızlık durumunu belirtir (Robert vd., 2000: 644).

Güç mesafesi toplumsal düzeyde ele alınabileceğı gibi bireysel düzeyde de ele alınabilmektedir. Güç mesafesi değerleri toplumdaki bireyler arasında farklılık gösterebilir. Bireylerin geçmiş deneyimleri, aile yapıları, gelir ve ekonomik durumlarına göre farklılık gösterebilmekte, ortak özellik sergileyen toplum bireyleri arasında bile kültür açısından bu nedenle farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Uslu ve Ardıç, 2013: 317).

Diğer bir bakış açısıyla, güç mesafesi kavramı çalışanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilendir. “Güç mesafesi yüksek olan çalışanlar, üstlerinin verdiğı emirleri sorgulamadan yerine getirirler. Üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değillerdir” (Yaman ve İrmak, 2010: 165).

Örgütlerde güç mesafesi algısı düşük olan yöneticiler bireşelliğe daha çok önem verirken, yüksek güç mesafesi algısına sahip yöneticiler ise çalışanların emir ve talimatların dışında hareket etmemelerini farklı düşünce ve davranışlarda bulunmamalarını beklerler (Aktaş ve Can, 2012: 247). Geleneksel yaklaşımı savunan ve uygulayan bu yöneticiler için çalışanın katkısından ziyade verilen görevi yapması daha önemlidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu gruplarda eşitsizliğin hakim olduğu denetime dayalı merkezi ve hiyerarşik bir yapı oluşumundan bahsedilebilir. Bu örgütlerde ücretlendirmenin de aralarında olduğu tüm uygulamalar yöneticiler ile çalışanların arasındaki mesafeyi gösterir. Çalışanlar yardımsever ve babacan yöneticileri iyi yöneticiler olarak nitelendirirler (Hofstede, 1997: 35). Buna karşın güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde yönetici ile çalışanlar arasında daha eşit bir yapılanmanın olduğu ifade edilebilir (Yücel ve Koparan, 2010: 13).

Türkiye güç mesafesinin yüksek, bireşilikten ziyade toplulukçu, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı gösteren ülkeler kategorisinde değerlendirmiştir (Hofstede, 2000: 77). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde güç mesafesinin düşük olduğu kültürlere göre çalışanların örgütlerdeki süreçlerde söz sahibi olmasının, fikirlerini beyan etmesinin ve kararlara katılmasının zorlaştığı ifade edilmiştir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar ve örgütler için olumsuz bir duygu olan işten ayrılma niyeti gerekli önleyici tedbirler alınmadığı zaman çalışanlar için işten ayrılma davranışına dönüşebilmekte, diğer çalışanlar için olumsuz duygular yaratabilmekte ve örgütler için önemli bir maliyet kalemi olmakta ve işgücü kaybına dönüşebilmektedir. Yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyeti, “çalışanların iş koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif bir eylem” olarak tanımlanmaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011: 365).

Çalışanların iş memnuniyetsizliğine karşı bazı tepkiler gerçekleştireceğini belirtmiştir (Rusbelt vd. 1988). Bu tepkilerden bir tanesi de çalışanın işyerinden ayrılmasıdır. İşten ayrılma niyeti işsizlik oranı, başka iş



olanaklarının bulunması gibi dışsal unsurlarla; yönetim politikası, iş doyumu, ücret ve ödül sistemi gibi örgütsel unsurlar yanında cinsiyet, yaş ve aile gibi bireysel unsurlardan etkilenebilmektedir (Şahin, 2011: 279). Çalışanların işten ayrılmaları örgütler için önemli bir maliyettir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen nedenlerin örgütler tarafından dikkatle incelenmesi gerekmektedir (Karakuş ve Yardım, 2014: 22-24).

Çalışanların örgütte kalmak istememeleri, beklentilerinin çoğunlukla karşılanmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Zamanla çalışanlar arasında, beklentilerinin karşılandığını düşünenleri örgütte kalmaya, karşılanmadığını düşünenleri ayrılmaya sevk eden bir fark ortaya çıkar. Örgütte kalma veya ayrılma kararı, örgütün amaç ve başarılarını kendi başarıları olarak değerlendiren, örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanlar, yöneticileriyle daha etkili ilişkiler geliştirmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 154).

İşten ayrılma niyeti işletmeler açısından maliyet arttırıcı ve zaman kaybettirici olduğu gibi işletmedeki gruplar arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, işgörenlerin ayrılma davranışının bir aşama öncesidir. Çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, işletme için çalışmasının devamının sağlanması işletme maliyetleri açısından oldukça önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Bu nedenle işten ayrılma niyeti işletmeler açısından sadece işten ayrılma davranışına yol açması nedeniyle değil, örgütsel ve bireysel bazda olumsuz etkileri nedeniyle de dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Yürür ve Ünlü, 2011: 88).

Çalışanların işlerinden ayrılmalarının altında yatan nedenlerden iş tatmini ve örgüte olan bağlılığın yitirilmesi ilk sıralarda yer almaktadır. Örgütün değerlerine bağlı ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak isteyen çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olan çalışanların örgütte kalma oranları daha yüksektir. İşten ayrılan çalışanın iş arkadaşları ve çevresi bu durumdan olumsuz etkilenecek ve çalıştığı örgüt iş kaybına uğrayacaktır (Yıldız vd., 2013: 159).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri altı ana başlıkta incelenmekte olup; bu faktörlerin her birinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtilmektedir. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum ile iş ve aile arasındaki çatışma gibi unsurlardan oluşan bireysel faktörler, duygusal tükenme ve fiziksel yetersizlik gibi sağlık faktörleri, iş yerindeki sosyal çevre faktörleri, işin kalitesiyle ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve son olarak işgücü piyasası faktörleri olarak sıralanabilir. Duygusal beklentiler ve iş yerindeki yetersiz sosyal diyalogların beklenen seviyede gerçekleşmemesi çalışanın yalnızlık duygusu yaşamasına neden olurken aynı zamanda kişinin işten ayrılma niyeti taşımasında neden olur (Kaymaz vd., 2014: 45).

2.4. Yalnızlık Duygusu

Çalışanların örgüt içinde karşılaştığı önemli konulardan birisi de iş yerinde yalnızlık duygusuna kapılmasıdır. Yalnızlık duygusu çalışanlar üzerinde önemli etkileri olan ve örgüt yöneticilerinin dikkatle takip etmeleri gereken bir konudur.

Yalnızlık bireylerin yaşadıkları olumsuz duygusal bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireyler fiziksel yalnızlık yanında, içinde bulunduğu çevredeki ilişkilerinin yetersizliğinden kaynaklanan yalnızlık duygusunu da yaşayabilirler. Yalnızlık; bireyin sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamasını ve sosyal ilişkilerinin zayıf olduğunu ifade eder. Bireyin iş yaşamındaki yalnızlığı hem kişiliği hem de işi üzerinde çeşitli etkiler yaratabilir. İş yaşamında yalnızlığın, sosyal çevrenin çalışana kabul etmemesi ve yalnız bırakması olarak da tanımlanabileceği belirtilirken, yalnızlık duygusunun bireyin özel yaşamında kendisini yalnız, yetersiz, başarısız, saldırgan, içine kapanık ve özgüven eksikliğinin olduğunu hissetmesine, iş yaşamında ise stres, verimsizlik, tatminsizlik yaşammasına neden olabileceği ifade edilmiştir (Keser ve Karaduman, 2014: 180).

Yalnızlık bireyin sosyal ilişkilerinde niteliksel ve niceliksel olarak yetersizliklerinden kaynaklanan psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir. Yalnızlık duygusunun sosyal etkileşimin ve kişiler arasındaki ilişkilerin bozulması ile ortaya çıktığı söylenebilir. İş ile ilgili yalnızlık çalışmaları incelendiğinde iş yerinde iletişim ve kişiler arası ilişkilerde problem olduğu ve örgütün olumsuz bir iklimle sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Wright vd., 2006: 59).

Çalışanların duyguları, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüte bağlılık, gösterilen çaba, işten ayrılma niyeti gibi birçok performans ve tatmin değişkenlerini etkilemektedir. Robbins ve Judge'm duygusal olaylar teorisi ışığında yapılan araştırmalarda, düşük puan alan çalışanların, olumsuz olaylara daha güçlü direniş gösterdiklerini; ayrıca çalışanların aynı olaya verdikleri duygusal tepkilerin, o anki duygu durumuna göre değişiklik gösterdiği belirtilmektedir (Akoğlan ve Genç, 2014: 87).

Çalışanın kişilik özellikleri yalnızlık hissinde önemli etkiler yaratmaktadır. Çalışanın kendisine olan öz saygısının düşük, çevresiyle iletişiminin zayıf, benlik algısının düşük olması gibi nedenler işyerinde yalnızlık



hissini arttırmakta ve yalnızlık hissine kapılmış çalışanlara örgüt içinde her seviyede rastlanabilmektedir (Keser ve Karaduman, 2014: 181).

3. DEĞİŞKENLER ARASI KAVRAMSAL İLİŞKİLER

3.1. İş Yerinde Yalnızlık Duygusu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş yerinde yalnızlık duygusu ve işten ayrılma niyeti birbiriyle ilişkili olan konulardır. Sosyal bir varlık olan insanın iş yerinde tatmin edici seviyede destek ve sosyal ilişkiler kuramaması yalnızlık hissine kapılmasına ve örgütüne yönelik olumsuz duygulara kapılmasına, örgütüne yabancılaşmasına ve işten ayrılma niyetine kapılmasına neden olabilir. Yalnızlık duygusu stres, düşük örgütsel bağlılık, sosyal ilişkilerde problemler yaratabilirken örgütten ayrılma niyetini de arttırabilir (Kaymaz vd., 2014: 45). Yalnızlık duygusunun örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği gibi işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olduğu ifade edilebilir (Ertosun ve Erdil, 2012: 474).

İşyerinde mevcut pek çok olumsuz etken yanında işyerindeki stres de çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. İşteki stresten kaynaklanan duygusal tükenme çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilir. Benzer şekilde yalnızlık duygusunun olumsuz yönde etkilediği, çalışanların iş tatminlerini düşürdüğü ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir (Kaymaz vd. 2014: 45).

Keser ve Karaduman (2014: 178) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların iş yaşamındaki yalnızlık algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında zıt yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre öğretmenlerin işyerindeki yalnızlık algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlıkları azalmaktadır. Benzer şekilde Yılmaz ve Altınok (2009) yapmış oldukları çalışmada okul yöneticilerinin yalnızlık duyguları ile yaşam doyum düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Frostad vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada ortaokulda öğrenim gören öğrencilerden öğretmenlerinden yeterli destek görmeyen ve özellikle yalnızlık duygusu yaşayanların okuldan erken ayrılma isteklerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşyerinde yalnızlık duygusu, örgütsel bağlılığı azaltabilmekte, sosyal ilişkileri zayıflatılabilmekte ve dolayısıyla verimliliği olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu olumsuzluk çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve bir sonraki adımda ise fiilen işten ayrılma davranışının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Kaymaz vd. (2014: 46) yapmış oldukları çalışmada iş yerinde yalnızlık duygusu yaşayan çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna, çalışanların yalnızlık duygusuna kapılmalarının işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız vd. (2013) gümrüklerde görev yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin azaltılması ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için; çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmesi, kurum içi rehberlik hizmetlerinin artırılması, iletişim ve meslek etiğine yönelik eğitimler düzenlenmesi ve kurum içi sosyal faaliyetlerin çeşitlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bu açıklamalar ışığında çalışmada ileri sürülen ilk hipotez şu şekildedir:

H₁: Çalışanların iş yerinde yalnızlık algıları işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

3.2. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütlerin temel yapı taşı kuşkusuz çalışanlarıdır. Örgütün başarısında, hedeflerine ulaşmasında ve var olmasında çalışanlar en önemli aktörlerdir. Günümüzde çalışanların veriminin artırılması ve başarısı için örgüt yönetimleri pek çok modern uygulamalara yer vermektedir. Bunlardan birisi de personelin güçlendirilmesi uygulamasıdır. Çalışanların işleri ile ilgili kararları verebilmeleri onların işe ve örgüte olan duygularını olumlu yönde etkileyecek ve çalışandan ziyade yönetici gibi davranışlar sergileyen çalışanların işlerinden ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyecekleri ifade edilebilir. Zurmeyerl vd. (2009) yapmış oldukları çalışmada hemşirelerin personel güçlendirme ile mevcut iş pozisyonlarından ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir ters yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Schalkwyk vd. (2010) petrokimya laboratuvarında yaptıkları araştırmada iş güvensizliğinin çalışanların işle özdeşleşmelerini olumsuz yönde etkilediğini, personel güçlendirmenin işle özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Burada liderin otoriteyi çalışanlara devretmesi, çalışanların doğrudan karar verme yetkisine sahip olmaları, bilgi paylaşımı, yetenek geliştirme ve yenilikçi performans koçluğu gibi personel güçlendirme



davranışlarını sergilemesi, çalışanlara işlerini yaparken izleyecekleri yolu seçme özgürlüğü sunması, çalışanların fikirlerine itibar edildiği hissine sahip olmalarına, yaptıkları iş ile ilgili özen konusunda çalışanları cesaretlendirmektedir. Bu tür uygulamalar çalışanların böyle bir çalışma ortamından, çeşitli nedenlerden kaynaklanan ayrılma niyetine kapılmamalarına katkı sağlayabilecektir.

Poyraz ve Kama (2008)'nin yaptıkları çalışmada iş güvencesi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve düşük düzeyli de olsa, iş güvencesi algısının ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirtmişler. Bu bağlamda bireylerin işten ayrılması kadar örgütte çalışırken olumsuz davranışlar sergilemesi örgütler açısından verimsizlik gibi önemli sorunlara neden olabilmektedir. Yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların örgüte ve işine olan bakış açısından kaynaklandığından, çalışanların işten ayrılma niyetini de olumsuz olarak etkilediği ifade edilebilir. Çalışanların işten ayrılması istenmiyorsa çalışanlarla yakın ilişki kurularak, uygun liderlik tarzları uygulanarak, çalışanlar ödüllendirilerek, çalışanların adalet algıları, örgüt kimliği ve imajı güçlendirilerek, örgütün farklılığına olan inancı kuvvetlendirilip örgütsel güven algısının güçlü kılınması gereklidir. Ayrıca, işletmeyi kariyer gelişimi ve başarı fırsatı yaratacak hale getirme, çalışanların örgütte saygı görmeleri ve örgütle gurur duymaları, iş yaşamında özerk olmaları da önemli olan diğer faktörlerdir. Çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler kurmalarına destek olma ve çalışanlarla çok yönlü iletişim kurma çalışanların yalnızlık duygusu üzerinde de etkili olacağı değerlendirilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 160-162).

Bu bağlamda çalışmada ileri sürülen ikinci hipotez şöyledir:

H₂: Çalışanlara yönelik personel güçlendirme uygulamaları işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

3.3. Personel Güçlendirme ile İş Yerinde Yalnızlık Duygusu Arasındaki İlişki

Örgütler personel güçlendirme uygulamalarıyla çalışanlarının işe yönelik beklentilerini karşılayacak tedbirler almalıdır. Çalışanların işlerinde karar verme gücüne sahip olmaları yanında işi başarmak için izlenecek yolu seçme özgürlüğüne de sahip olmaları kişisel tatminlerini arttıracığı ve tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerinin de iyi seviyede olacağı ve yalnızlık duygusuna daha az kapılacakları ifade edilebilir.

İş yaşamı, kişinin yaşam alanları içinde önemli bir bölümü oluşturmakta ve iş yaşamından alınan doyum genel yaşamı da etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında işle ilgili temel ihtiyaçların doyurulması büyük önem taşımaktadır. İşle ilgili temel ihtiyaçların doyurulmasının, kişinin öznel mutluluğu üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu ifade edilebilir (Doğan ve Eryılmaz, 2012: 386).

Örgütlerde personel güçlendirme uygulamaları çalışanların örgüt faaliyetlerine gönüllü katılımını artırma amacı taşımaktadır. Örgütlerde bireyin çalışma arkadaşlarının desteğinin ve genel olarak örgütsel destek algısının yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir. Olumlu duygular yaşayan bireylerin daha az duygusal tükenme ve samimiyetsizlik duygusu yaşadıkları ifade edilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 89). Çavuş ve Akgemci(2008: 241) imalat sektöründe yaptıkları çalışmada personel güçlendirme algısının anlam ve yetenek boyutu ile yetkinlik boyutuNUN, örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği, etki boyutunun ise örgütsel yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel yaratıcılığın artmasının çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygularının artmasına, işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle çalışanların personel güçlendirme algıları ile işyerinde duydukları yalnızlık duyguları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurulan hipotez şu şekilde ifade edilmektedir:

H₃: Çalışanlara yönelik personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların işyerinde yalnızlık duygularını azaltmaktadır.

3.4. İş Yerinde Yalnızlık Duygusu ile Güç Mesafesi Arasındaki İlişki

Güç mesafesi yüksek kültürlerde örgüt içinde yönetim ile alt seviyedeki çalışanlar arasında iletişimin zayıf, bilgi paylaşımının yetersiz olması çalışan açısından rahatsızlık veren bir durumdur. Yeterli iletişimin ve bilgi paylaşımının olmadığı, çalışanlara beklentileri ölçüsünde değer verilmeyen örgütlerde çalışanlar çeşitli şekillerde tepki gösterebilirler (Zakai ve Duran, 1985; 58). Çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olarak bu tepkiler arasında iş yerinde yalnızlık duygusu da sayılabilir.

Sınırlı personel güçlendirme özellikle yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde - Çin ve Hindistan gibi- örgütsel dinamiklerin belirlenmesinde oldukça faydalıdır. Chen vd.(2014: 149) yaptıkları çalışmada yüksek güç



mesafesine sahip kültürlerde çalışanların yönetim kontrolü ile güç paylaşımı ve psikolojik güçlendirme arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderlerin güç paylaşım davranışı çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel güven örgütlerin işleyişinde oldukça önemli bir faktördür. Örgütsel güven çalışanın yöneticisine, arkadaşlarına ve örgütüne olan güvenden oluşmaktadır. Örgütsel güvenin çalışanlar arasında işbirliğini ve dayanışmayı arttırdığı, stres, tükenmişlik, kaos ve çalışan devrini azalttığı, bireysel ve örgütsel performansı arttırdığı belirlenmiştir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çalışanların örgütlerine daha çok güven duydukları sonucuna ulaşılmıştır (Uslu ve Ardıç, 2013: 330). Örgütlerdeki güç mesafe algısının çalışanın güven algısı ve dolayısıyla iş yerindeki yalnızlık algıları üzerinde etkili olabileceği ifade edilebilir. Bu nedenle çalışmada ileri sürülen dördüncü hipotezde çalışanların güç mesafesi algıları ile işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu arasındaki ilişkiyi araştırmaya yöneliktir.

H₄: Çalışanların güç mesafesi algıları, işyerinde yalnızlık duygularını arttırmaktadır.

3.5. Güç Mesafesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Güç mesafesi algısı çalışanların sosyal çevreleri tarafından desteklenen içinde buldukları kültüre göre yüksek veya düşük olarak adlandırılmaktadır (Hofstede, 2000: 72). Örgütler içinde bulunduğu kültürle karşılıklı olarak etkileşim içinde bulunurlar. Örgütler açısından değerlendirildiğinde, her örgütün kendine özgü kültürü ve değerler sistemi vardır. Örgütün kurucusu olan kişi içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleriyle yetiştiğinden o değerleri örgüte aktarmaktadır (Hofstede, 1985: 349). Kültürel değişim bireylerin kişisel özelliklerini de etkileyebilmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde bulunan örgütlerdeki çalışanlar arasında kişisel özellikleri bakımından yüksek güç mesafesini kabul etmeyen çalışanlarda olabilecektir. Bu durumda genellikle uymacı davranış göstermeyen çalışanların işten ayrılma niyeti taşıyabilecekleri değerlendirilmektedir.

Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanların düşük örgütsel destek ve zayıf iletişim nedeniyle daha fazla tükenmişlik duygusuna kapılabilecekleri ifade edilebilir. Çalışanlarda tükenmişliğin artması işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Mansour ve Tremblay, 2016: 4). Tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma ile bağlantılı ve bunlar üzerinde etkili bir faktördür. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Örneğin, Knani ve Fournier (2013: 403)'in yapmış oldukları çalışmada yaşanan tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Onay ve Kılıcı (2011) turizm çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında da çalışanların duygusal tükenmişliğinin, işten ayrılma niyetlerini etkilediğini öne sürmektedir.

Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde çalışanların iş yaşamında örgüt, çalışanlar ve müşterilerden kaynaklanan pek çok zorlukla mücadele etmek zorunda olmaları tükenmişlik duygularını artırırken işten ayrılma niyetlerini de etkilemektedir (Xiaoming vd., 2014: 229).

Güç mesafesinin yüksek olduğu Çin'de 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan çalışmada personel güçlendirmenin üst seviyede hizmet sunumu ile olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu ilişkinin performansa dayalı ödüller, örgütsel destek ve yönetici desteği ile aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel destek, yönetici desteği ve ödüller ile personel güçlendirmenin çalışanların içtenlikle daha kaliteli hizmet sunmalarına katkı sağladığı belirlenmiştir. Eğitimin kaliteli hizmet sağlama konusunda önemli etkisi olduğu düşünüldüğünde personel güçlendirme hizmet kalitesi arasında aracılık rolü olmadığı belirlenmiştir (Humborstad vd., 2008: 1349). Bu bağlamda çalışmada ileri sürülen son hipotez şu şekildedir:

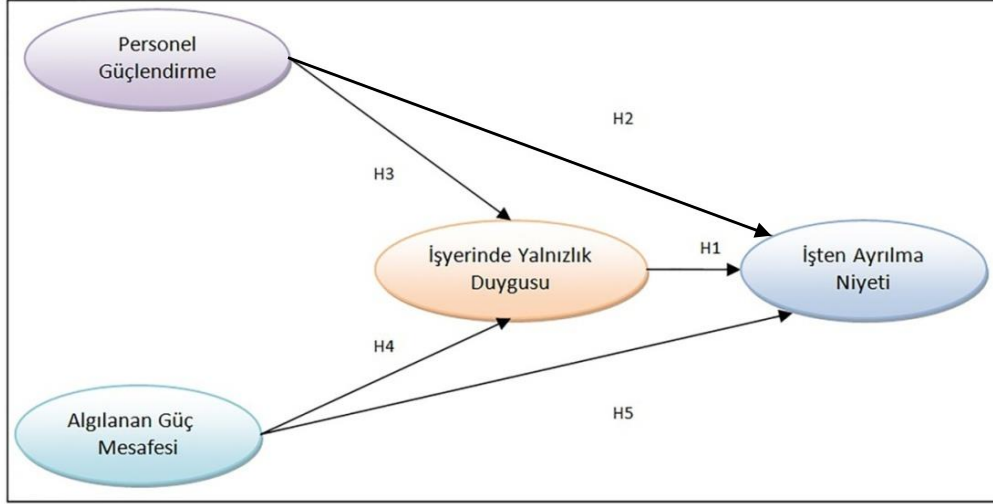
H₅: Çalışanların güç mesafesi algısı işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Çalışmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personelin çalışma ortamlarında uygulanan personel güçlendirme uygulamaları ile algıladıkları güç mesafesinin, işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu algıları ile işten ayrılma niyeti algıları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu nedenle çalışma, literatürde incelenen diğer çalışmalar ışığında, neden sonuç ilişkisine dayalı tasarlanmıştır.

Araştırmanın amaçları ve teorik kısımda nedenleri ile ileri sürülen hipotezler ışığında geliştirilen modeli Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

4.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın ana kümesini Türkiye’de faaliyette bulunan birinci sınıf tatil köyü ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Ana kütle sayısının tam olarak belirlenmesinin mümkün olmaması sebebi ile çalışmada “anakütle sayısının belirli olmadığı durumda kullanılacak formül” ışığında veri toplanmasına karar verilmiştir. Bu formüle göre yapılan ilgili hesaplama sonucu 367 kişinin değerlendirme yapılması için yeterli olduğu görülmektedir.

Çalışmada verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu toplamda 2 bölümden ve 36 ifadeden oluşmaktadır. Anket formun ilk bölümünde, çalışanların işletmedeki güç mesafesi, personel güçlendirme uygulamaları, işyerindeki yalnızlık duyguları ve işten ayrılma niyetlerine yönelik geliştirilen 29 adet likert tipi (5’li) ifade yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise çalışanlara ait yaş, cinsiyet, işletmede çalışma süresi gibi tanımlayıcı bilgilerinin sorulduğu, çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Ankette yer alan ifadeler Tablo 1’de gösterilen kaynaklardan uyarlanılmıştır. Ölçeklere ilişkin geçerlilik çalışması kapsamında “çeviri-geri çeviri” işlemi yapılmış; Yazarlar tarafından Türkçe’ye çevrilen bazı ölçek soruları, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesinde görevli bir yabancı dil uzmanı (Dr) tarafından ana dile geri çevrilmiş ve iki metin arasında tespit edilen farklılıklar incelenmiştir. Ortaya çıkan farklılıklar düzeltilerek, anlam kargaşası çıkarabilecek hatalı çevirilerin önüne geçilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alındığı Kaynaklar

Ölçek	Alınan Kaynak
Güç Mesafesi (5 soru)	Yoo vd., 2001
Personel Güçlendirme (3 soru)	Zhang ve Beglev, 2011
İşyerinde Yalnızlık Duygusu (2 boyut-16 soru)	Doğan vd., 2009
İşten Ayrılma Niyeti (5 soru)	Polat, 2009

Oluşturulan anketin katılımcılar tarafından eşit derecede anlaşılıp anlaşılmadığını ve verilerin bir ön değerlendirmesi için pilot uygulama olarak Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otelde çalışan 68 personel ile bir ön test yapılmıştır. Ön test sonucunda öncelikle ankete verilen cevaplarda boş bırakılan soru sayısı incelenmiş ve yapılan 1972 işaretlemeye sadece 32 tanesinin boş bırakıldığı görülmüştür (< %1). Ayrıca ön test sırasında ölçeklere ait Alfa güvenilirlik değerleri incelenmiş ve ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin



örnekleme sayısına göre kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (minimum 0,58). Bu sonuçlar doğrultusunda ilgili anket formu üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan ana çalışmaya geçilmiştir.

Oluşturulan anket formu 1 Eylül 2015 itibari ile daha önceden onay alınan 9 otele mail yolu ile gönderilmiş ve 1 Ekim 2015 itibari ile toplamda 402 kullanılabilir anket geri dönmüştür. Çalışma bulguları elde edilen bu 402 anket ile değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR

Araştırmaya katılan örnekleme ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, ankete katılan otel çalışanların çoğunluğunun (%66,9) erkeklerden oluştuğu ve yarısından fazlasının (%53,7) işçi statüsünde istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşları 15-58 arasında geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 30,97’dir. Katılımcıların aylık gelir ortalaması 1624, 62 TL iken, buldukları otelde çalışma süreleri ortalama 3,38 yıldır. Personelin turizm sektöründeki toplam tecrübelerinin ortalamasının ise 8,72 yıl olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Departman	Sayı	Yüzde
Erkek	269	66,9	F&B (Servis ve Bar)	141	35,1
Bayan	130	32,3	Önbüro	57	14,2
Cevapsız	3	,7	Kat Hizmetleri	75	18,7
Toplam	402	100,0	Teknik Hizmetler	20	5,0
			Müşteri İlişkileri	19	4,7
Kademe			Muhasebe & Finans	24	6,0
İşçi	216	53,7	Satın Alma	6	1,5
Birinci Kademe Yönetici (Şef, Kaptan)	133	33,1	Satış & Pazarlama	7	1,7
İkinci Kademe Yönetici (Departman Müdürü)	32	8,0	Güvenlik	15	3,7
Üçüncü Kademe Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yrd)	3	0,7	Diğer (Mutfak, Çamaşırhane vb.)	34	8,5
Cevapsız	18	4,5	Cevapsız	4	1,0
Toplam	402	100,0	Toplam	402	100,0
Yaş			Bu Otelde Çalışma Süresi		
18 ve altı	27	6,7	1 yıl ve altı	178	44,3
19-25 arası	93	23,1	1-4 yıl arası	113	28,1
26-35 arası	165	41,0	5-8 yıl arası	47	11,7
36-45 arası	74	18,4	9-12 yıl arası	38	9,5
46-55 arası	30	7,5	13 yıl ve üstü	7	1,7
56 ve üstü	3	0,7	Cevapsız	19	4,7
Cevapsız	10	2,5	Toplam	402	100,0
Toplam	402	100,0			
			Sektör Tecrübesi		
Aylık Gelir			1 yıl ve altı	50	12,4
1200 TL ve altı	23	5,7	2-5 yıl arası	132	32,8
1200- 2000 TL arası	300	74,6	6-10 yıl arası	86	21,4
2001-3000TL arası	20	5,0	11-15 yıl arası	58	14,4
3001- 4000 TL arası	8	2,0	16-20 yıl arası	35	8,7
4001- 6000 TL arası	6	1,5	21-25 yıl arası	23	5,7
6001 TL ve üstü	5	1,2	26 yıl ve üstü	9	2,2
Cevapsız	40	9,9	Cevapsız	9	2,2
Toplam	402	100,0	Toplam	402	100,0



Çalışmada kurulan modele ilişkin hipotez testleri için PLS algoritmalı Yapısal Eşitlik Modellemesinden (PLS SEM) yararlanılmıştır. İlgili testler SmartPLS paket programı yardımı ile uygulanmıştır (Ringle vd. 2005).

“PLS ölçülen modelin psikometrik özellikleri (her bir değişkenin ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği) ve yapısal modelin parametrelerini (modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi) eşzamanlı olarak değerlendirmektedir. PLS yönteminin veri dağılımı konusunda hiçbir varsayımı olmamakla birlikte, tahminlerin istatistikî anlam düzeylerinin tespitinde (bootstrapping ve jackknifing gibi) parametrik olmayan yöntemleri kullanmaktadır. Ayrıca PLS yöntemi örneklem büyüklüğü konusunda minimum düzeyde kısıtlama getirmektedir” (Erogluer ve Yılmaz, 2015: 295). Ayrıca sahip olduğu bazı kısıtlara rağmen, örneklemin kısıtlı olduğu ve verinin çarpık olduğu durumlarda PLS'nin kullanışlı bir yapısal eşitlik tahmincisi (Kwong ve Wong, 2013) olduğu söylenebilir.

Yapısal eşitlik analizinde öncelikle, ilgili soruların faktör yükleri, yapıların yakınsaklık geçerlilikleri (convergent validity) ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Fornell ve Larcker, (1981), yapıların geçerli olabilmesi için yapılar için AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) değerlerini 0,50 ve üstünde olması gerektiğini belirtmiştir. İlgili yapıların güvenilirliklerinin test edilmesi için de bileşik güvenilirlik (composite reliability)'ten yararlanılmıştır. İlgili literatürde PLS tekniğinde yapı güvenilirliklerinin test edilmesinde alfa değerinin yerine bileşik güvenilirliğin kullanılması önerilmektedir (Kwong ve Wong, 2013: 22). Bileşik güvenilirliğin 0,7 ve üstünde olması, kurulan yapıların güvenilir olduğunu göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988).

Analize geçmeden önce ters sorulmuş olan sorular (reverse) SPSS 20 paket programı yardımı ile dönüştürülmüş (recode edilmiş) ve bu şekilde analize hazırlanmıştır. Smart PLS 2.0 paket programı ile gerçekleştirilen ilk analiz sonucunda “güç mesafesi ölçeği” ile ilgili bir soru, “işten ayrılma niyeti” ile ilgili 2 soruya ait faktör yükleri 0,4'ün altında çıkmıştır. Bu nedenle ilgili sorular analizden çıkarılarak, analiz tekrarlanmıştır. Ayrıca ikinci analizde “işyerinde yalnızlık” ölçeğine ilişkin iki alt boyutun (duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık) ortalama değerleri alınarak modele dahil edilmiştir. Analize ilişkin faktör yükleri, açıklanan ortalama varyanslar ve yakınsaklık geçerliliğine ilişkin değerler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Faktör Yükleri, Açıklanan Varyanslar ve Yakınsaklık Geçerlilik Değerleri*

Yapı	İfade	Faktör Yüğü	AVE	Yakınsaklık Geçerliliği
Güç Mesafesi (GM)	• İşletmede üst pozisyonda olanlar, birçok kararlarda astlarına <i>danışmamalıdır</i>	0,712	0,536	0,821
	• İşletmede üst pozisyonda olanlar, astlarının fikirlerini <i>sormamalıdır</i> .	0,772		
	• İşletmede üst pozisyonda olanlar, astları ile sosyal etkileşimden kaçınmalıdırlar.	0,785		
	• Astlar, amirlerinin vermiş oldukları kararlara katılmama eğiliminde <i>olmamalıdır</i> .	0,651		
Personeli Güçlendirme (PG)	• İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda önemli ölçüde özerkliğe(bağımsızlığa) sahibim.	0,856	0,656	0,851
	• İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebilirim.	0,841		
	• İşimi yaparken kendi başıma seçimler yapma konusunda özgürüm.	0,727		
İşyerinde Yalnızlık Duygusu (İYD)	Duygusal Yoksunluk • İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissederim • Çoğunlukla iş arkadaşlarımın bana mesafeli durduklarını hissediyorum. • Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum. • Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum. • İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum. • Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir. • İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	0,953	0,605	0,741



	<ul style="list-style-type: none">• İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.• İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.			
	<p style="text-align: center;"><u>Sosyal Arkadaşlık</u></p> <ul style="list-style-type: none">• İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.• İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.• İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.• İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.• İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.• Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.• İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.	0,550		
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	<ul style="list-style-type: none">• Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.	0,766	0,523	0,760
	<ul style="list-style-type: none">• Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum.	0,516		
	<ul style="list-style-type: none">• Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,847		

*Weighting Scheme: Factor Weighting Scheme, Maximum Iteration: 5000

Tablo 3 incelendiğinde modelde yer alan tüm ifadelerle ilişkin faktör yük değerleri kritik değerin üstünde yer almıştır. Ayrıca tüm faktörlere ait bileşik güvenilirlik değerleri 0,70'in; Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri (AVE) ise 0,50'nin üstündedir. Bu sonuçlara göre kurulan modelin geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını sağladığı görülmektedir.

Geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilen ölçekler ışığında yapısal model testine geçilmiştir. Analiz edilen modele ilişkin standart katsayılar, t değerleri ve belirleme katsayıları (R^2) ile hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Yapısal Model Testi Sonuçları*

İlişki	Katsayı	t değeri	P(anlamlılık)	R^2	Hipotez
İYD→İAN	0,279	2,348	<0,05	0,181	H ₁ KABUL
PG→İAN	-0,214	3,611	<0,05		H ₂ KABUL
GM→İAN	0,071	0,648	>0,05		H ₅ RET
PG→İYD	-0,055	1,672	>0,05	0,74	H ₃ RET
GM→İYD	0,854	50,0315	<0,05		H ₄ KABUL

* Bootstrap Method: 2000 samples.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, %95 güven aralığında, otellerde çalışan personelin güç mesafesi algılamalarının, işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu (GM→İYD; $p<0,05$; 0,854); personeli güçlendirme algılarının ise işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki göstermediği (PG→İYD; $p>0,05$; -0,055) görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre, otellerde çalışan personelin algıladıkları güç mesafesi 1 birim arttığında, işyerinde yalnızlık duyguları 0,854 birim artmaktadır. Ayrıca personelin işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusunun varyansının %74'lük bir kısmı iki bağımlı değişken olan personel güçlendirme ve güç mesafesi tarafından (PG ve GM) açıklanmaktadır. Dolayısı ile personelin işyerindeki yalnızlık duygusunu azaltmak için, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerinin, günümüz şartlarında teknolojik gelişmeler ile birlikte kültürel özellikleri de dikkate alarak örgütlerde var olan güç mesafesini azaltacak tedbirleri alma yanında, işyerindeki gücün daha eşit dağıtılması yönünde kararlar alması gerekmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin hangi değişkenler tarafından etkilendiğine yönelik sonuçlar incelendiğinde; işyerinde yaşanan yalnızlık duygusu (İYD) ile Personel Güçlendirme uygulamalarının (PG), işten ayrılma niyeti (İAN) üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir. Veriler incelendiğinde personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin pozitif (katsayı= 0,279), işyerinde yalnızlık duygusuna etkisinin ise negatif yönlü (katsayı=-0,214) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç teorik olarak da beklenebilecek bir sonuçtur. Örgütlerde personele devredilen yetki ve sorumluluk



arttıkça, çalışanın kendini daha iyi hissetmesi ve örgüte duyduğu bağlılığı arttırması beklenir. Bu yetkiyi ve sorumluluğu alan çalışanın örgütte kalmayı tercih edeceği ve işten ayrılma niyetinin azalacağı ifade edilebilir. Buna karşılık işyerinde yalnızlık duygusuna kapılan çalışan ise, kendisini sosyal bir grubun parçası olarak görmeyeceğinden içinde bulunduğu gruptan mümkün olan ilk fırsatta ayrılmayı isteyecek ve bu durum çalışanın işten ayrılma niyetini arttıracaktır.

Çalışma sonuçlarına göre çalışanların işten ayrılma niyetlerine ait varyansın %18,1'inin işten ayrılma niyeti ve personel güçlendirme uygulamaları değişkenleri (İAN ve PG) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanın işten ayrılma oranlarını düşürmek için personel güçlendirme uygulamalarının arttırılması ve çalışanların işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygularının azaltılması yönünde stratejiler geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi önemlidir. Her ne kadar güç mesafesinin, işten ayrılma niyeti üstünde doğrudan bir etkisi çıkmasa da, bu değişkenin işyerinde yaşanan yalnızlığı önemli ölçüde etkilediği tespit edildiğinden, dolaylı olarak işten ayrılma niyetini etkilediği ve otel yöneticileri tarafından göz ardı edilmemesi gerektiği ifade edilebilir. Emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren çalışanların kültürel özelliklerde dikkate alındığında daha düşük güç mesafesine sahip daha başarılı ve etkili hizmet sunumunda bulunabilecekleri değerlendirilmektedir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, örgütün amacına ulaşmasında ve varlığını sürdürmesinde örgütün entelektüel sermayesi olan çalışanlar çok önemli rol oynamaktadırlar. Teknolojinin ve buna bağlı olarak iletişim olanaklarının önemli gelişmeler göstermesi ve globalleşme her alanda büyük değişimleri ve gelişmeleri de beraberinde getirmiştir.

Güç mesafesi, kültür üzerine önemli çalışmaları olan Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan kültür boyutlarından biridir. Hofstede kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunu, grup içerisinde gücün eşit olmayan dağılımının derecesi olarak ifade etmiştir. Gücün grup içerisinde göreceli olarak eşit dağılması, düşük güç mesafesi olarak adlandırılırken, gücün eşit olmayan dağılımı yüksek güç mesafesi olarak tanımlanmaktadır (Şekerli ve Gerece, 2011: 20). Yapılan gruplandırma ülkemizin güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında yer aldığı belirtilmiştir. Yüksek güç mesafesi güçlü örgütsel hiyerarşiyi beraberinde getireceğinden günümüz şartlarında bilginin süratle işlendiği, insan ilişkilerinin yoğun olduğu, müşteri memnuniyetine dayalı sektörlerdeki faaliyetleri olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle turizm sektörü gibi karşılıklı ilişkilerin önem kazandığı, hizmet kalitesinin ve süratinin belirleyici rol oynadığı sektörlerde yüksek güç mesafesi gerek çalışanlar üzerinde gerekse çalışanların hizmet sunumları üzerinde olumsuz yönde etki yaratabileceği beklenir.

Örgütlerde personel güçlendirme uygulamaları, yönetimin çalışanlarına verdiği önemli bir destektir. Personel güçlendirme, çalışanın işinin kapsamını ve işteki rolünü dilediği gibi belirleyebileceğine inandığı aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu düşünce, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır (Janssen, 2004, 56). Bu uygulamalar çalışanın örgütüne olan bağlılığına katkıda bulunduğu gibi örgüt içindeki sosyal gruplara dahil olarak kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmesine destek olmaktadır.

İş ile ilgili yalnızlık duygusu iş yerinde iletişim ve kişiler arası ilişkilerde problem olduğu ve örgütün olumsuz bir iklime sahip olduğu durumlarda daha sıklıkla ortaya çıkmaktadır (Wright vd., 2006) Örgütte sosyal ilişkiler ağında yer alan çalışanların işyerinde yalnızlık duygusu yaşamaları olasılığının düşük olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanın işten ayrılma niyeti örgütler açısından maliyetleri arttırıcı ve zaman kaybettirici olduğu gibi örgütteki iş grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların moralini bozan ayrılma davranışının bir aşama öncesidir (Daloğlu, 2002). İşten ayrılma niyeti genellikle çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren birinci sınıf tatil köyü ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olmasının yanında anlık birebir ilişkilerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde önemli etkileri vardır. Müşterilerle yakın ilişkinin kaçınılmaz olduğu turizm sektöründe örgüt kültürünün yüksek güç mesafesine dayanması pek çok problemi de beraberinde getirecektir. Dikey bir hiyerarşik yapı ara kademelerin artmasına, iletişimin ve karar verme sürecinin yavaşlamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanların çalışma ortamlarındaki personel güçlendirme uygulamaları ile algıladıkları güç mesafesinin, işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu algıları ile işten ayrılma niyeti algıları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Çalışmada



kurulan modele ilişkin beş hipotez ileri sürülmüş ve bu hipotezler PLS algoritmali Yapısal Eşitlik Modellemesi yardımı ile test edilmiştir. Analizde öncelikle yapılara ait faktör yük değerleri hesaplanmış, daha sonra ilgili yapılar üzerinden hipotez testlerine geçilmiştir.

Çalışanların iş yerinde yalnızlık duygusu algılarının işten ayrılma niyeti algıları üzerinde olumlu yönde etkili olduğuna yönelik birinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Çalışanların işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusu algılarında meydana gelen bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti algılarını 0,279 birim arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içinde etrafla sosyal ilişkiler kuramayan, yalnız kalan çalışanın işine, örgütüne karşı olumlu duygular taşıyamayacağı, işten ayrılma niyetine kapılacağı ve sonrasında işten ayrılabilceği ifade edilebilir. Demirbaş ve Haşit (2016) yaptıkları araştırmada iş yerinde yalnızlığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer sonuca Kaymaz vd. (2014) de ulaşmışlardır. Örgüt içinde yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından gerekli desteği görmeyen çalışanın zamanla yalnızlaşacağı, moral ve motivasyonu birlikte performansının düşeceği beklenir. Taştan (2014: 132) olumlu ilişkilerden kaynaklanan örgütsel desteği hisseden çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağını belirtmiştir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi bu konuda önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu iklime ve kültüre sahip örgütlerde oluşturulan birlik ve beraberlik çalışanların örgüt içinde kendilerini yalnız hissetmemesine ve işten ayrılma niyeti de olmak üzere olumsuz duygulara kapılmalarına yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Örgütlerdeki personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan ikinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu yönde algılanması onların işten ayrılma niyetleri üzerinde - 0,274 birim oranında etkili olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle personel güçlendirme uygulamaları arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağı ifade edilebilir. Bu sonuç İlisu (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Benzer sonuç Kitapçı vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada da bulunmuştur. Zira personel güçlendirme uygulamalarıyla çalışanlar işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermeleri dolayısıyla işleri benimseyerek yapacakları kendilerini örgütün sahibi gibi görebilecekleri değerlendirilmektedir.

Üçüncü hipotez olan personel güçlendirme uygulamalarının iş yerindeki yalnızlık duygusu üzerindeki etkisi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmemiştir. Akçakaya (2010) çalışmasında personel güçlendirme uygulamaların katılımcı bir yönetim ve etkili bir iletişim sisteminin oluşturulmasıyla başarıya ulaşacağını ifade etmiştir. Personel güçlendirme uygulamaları ile işine ve örgütüne karşı olumlu duygular besleyeceği düşünülen çalışanların iş yerinde kuracakları formal ve informal ilişkiler dolayısıyla yalnızlık duygusu yaşamamaları beklenirken araştırma sonuçları bunun aksi şekilde olduğunu göstermiştir.

Örgütlerde güç mesafesinin çalışanların işyerindeki yalnızlık duygusu üzerinde olumlu yönde etkisi bulunduğu yönelik oluşturulan dördüncü hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre örgütlerde güç mesafesi arttıkça çalışanların işyerindeki yalnızlık duygularının da artacağı, çalışanın daha çok yalnızlık hissedeceği ifade edilebilir. Yalnızlık duygusu çalışanın yabancılaşmasını da tetikleyerek kendisine ve örgütüne karşı "içe dönük bir tutum" izlemesine neden olur (Tutar, 2010). Yüksek güç mesafesinin örgütlerde yalnızlık duygusuna ve yabancılaşmaya neden olabilir. Örgütlerde yetersiz sosyal destek çalışanları başta "hiçlik duygusu" olmak üzere bir çok olumsuz duyguyu yaşamalarına neden olmaktadır (Tuna, 2007: 137). Yalnızlık duygusu da bu olumsuz duygular arasında sayılırken ortaya çıkışında pek çok olumsuz faktörü içinde barındıran kültürün bir boyutu olan güç mesafesi önemli bir nedendir. Güç mesafesi beraberinde hiyerarşik yapılanmayı getirdiğinden ara kademe sayısı arttıkça günümüz şartlarında çalışanların sosyo-psikolojik beklentilerinin karşılanma düzeyinin düşeceği değerlendirilmektedir. Turizm sektöründe yüksek güç mesafesi hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz yönde etki edebileceği ifade edilebilir.

Çalışanların güç mesafesi algısının işten ayrılma niyeti algıları üzerinde olumlu yönde etki edeceğine yönelik oluşturulan beşinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu sonuca göre örgütlerde çalışanların yüksek güç mesafesi algısının işten ayrılma niyetlerini arttırdığı ifade edilebilir. Halis ve Şenkal (2009, 135) eşitsizlikten kaynaklanan güç mesafesinin pek çok uygulamayı beraberinde getirdiğini, geniş güç mesafesi özelliklerinin çalışanları olumsuz yönde etkileyerek işinden ayrılmayı düşünmesine neden olabileceği belirtmişlerdir. Çakar ve Yıldız (2009) yaptıkları araştırmada güç mesafesinin örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, ancak işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin bulunmadığını, işten ayrılma niyetinin ise kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma ilgili olduğunu ifade etmişler ve yapılan çalışmada benzer sonuca ulaşılmıştır. Özellikle turizm sektöründe yüksek güç mesafesi algısı çalışanların sundukları hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etki yapacağı değerlendirilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olması günümüz şartlarında hizmetin sunulması anlamında çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına neden



olabilecektir. Bu nedenle çalışanların desteklenmesi, düşük güç mesafesi, olumlu örgüt iklimi ve liderlik tarzları çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe çalışanların kültürün bir boyutu olan yüksek güç mesafesi algılarının işten ayrılma niyetleri ve iş yerinde yalnızlık duyguları üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının sektörün özelliğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Turizm sektörü kırılganlığın yüksek olduğu, olumsuz uygulamaların telafi edilmesinin zor ve maliyetinin yüksek olduğu bir sektördür. Bu nedenle örgüt yönetimlerinin maliyetleri düşürebilmesinde aslında en kolay yolun iç müşteriler olan çalışanların desteklenmesi, güçlendirilmesi ve tatmin edilmesinde olduğunu daima göz önünde bulundurmalı gereklidir. Daha sonra yapılacak çalışmalara yol göstermesi açısından bürokratik örgütlerin yer aldığı farklı sektörlerde aynı uygulamanın yapılmasının farklı sonuçları ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir. Kültür önemli bir etken olmakla birlikte çalışanların eğitim düzeylerinin de farklı sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, Murat. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme” **Karadeniz Araştırmaları**, 25, 145-174.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem. & GENÇ, Volkan. (2014). “Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış”, **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 81-92.
- AKTAŞ, Mert & CAN, Abdullah (2012). “Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri”, **Ege Akademik Bakış**, 12 (2), 239-249.
- BAGOZZI, Richard. P., & YI, Youjae. (1988). “On The Evaluation of Structural Equation Models”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1), 74-94.
- BOELLA, M.J. 1988. **Human Resource Management in the Hotel & Catering Industry**, London: Hutchinson.
- BRYMER, R. A. (1991). Employee empowerment, a guest-driven leadership strategy. **The Cornell Quarterly**, Vol 32, pp 56-58.
- CHALKITI, Kalotina., & SIGALA, Marianna. (2010). “Staff Turnover in The Greek Tourism Industry: A Comparison Between Insular and Peninsular Regions”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(3), 335-359.
- CHEN, Chao C., ZHANG, Ann Yan & WANG, Hui. (2014). “Enhancing the Effects of Power Sharing on Psychological Empowerment: The Roles of Management Control and Power Distance Orientation” **Management and Organization Review** 10 (1), 135–156. doi: 10.1111/more.12032.
- CONGER, J. A. (1989), “Leadership: The Art of Empowering Others”, **The Academy of Management Review**, Vol:3, no:1, pp. 17-24.
- CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N. (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol:13, No:3, pp.471-482.
- ÇAKAR, Niğar Demircan. & YILDIZ, Sibel. (2009). “Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Destek İşten Ayrılma Eğilimini Nasıl Azaltabilir? **İktisat, İşletme ve Finans** 24(282), 82-110.
- ÇAVUŞ, Mustafa F. & AKGEMCI, Tahir. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 229-244.
- DALOĞLU, Mehmet. (2002). “Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme”, **Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara.
- DEMİRBAŞ, Birol. & GÜRKAN Haşit. (2016). “İşyerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16 (1),137-158.
- DOĞAN, Selen. & KILIÇ, Selçuk. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 37-61.



DOĞAN, T., ÇETİN, B., & SUNGUR, M. Z. (2009). “İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması”. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 10(6), 271-277.

DOĞAN, Tayfun & ERYILMAZ, Ali. (2012). “Akademisyenlerde İşle İlgili Temel İhtiyaç Doyumu ve Öznel İyi Oluş” **Ege Akademik Bakış**, 12 (3), 383-389.

EROĞLUER, Kemal & YILMAZ, Özer. (2015) “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, **İSADER**, 7(1), 280-308.

ERTOSUN, Ö.G., ERDİL, O. (2012). “The Effects of Loneliness on Employees’ Commitment and Intention to Leave”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 41, 469-476.

FROSTAD, Per., SIP Jan Pijl & PER Egil Mjaavtn. (2015). “Losing All Interest in School: Social Participation as a Predictor of the Intention to Leave Upper Secondary School Early”, **Scandinavian Journal of Educational Research**, 59 (1), 110–122, <http://dx.doi.org/10.1080/00313831.2014.904420>

GIERVELD, Jenny De Jong. & THEO Van Tilburg. (2006). “A 6-Item Scale for Overall, Emotional, and Social Loneliness Confirmatory Test on Survey Data”, **Research on Aging**, 28 (5), 582-598.

HALİS, Muhsin. & ŞENKAL, Abdülkadir (2009). **Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven**. İstanbul Ticaret Odası Sosyal Yayınlar. No.2009-33.

HOFSTEDE, Geert (2000). **Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. Sage Publications. 2nd Edition. London.

HUMBORSTAD, Sut I W., HUMBORSTAD, Bjarte, WHITFIELD, Richard. & PERRY, Chad. (2008). “Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations”, **The International Journal of Human Resource Management**, 19(7), 1349–1364. DOI: 10.1080/09585190802110224

ILISU, İlkay. (2012). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi. SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

JANSSEN, Onne (2004). “The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment”, **Work & Stress**, January/March, 18(1), 56-65.

KANTER, R. M. (1979) “Power Failure in Management Circuits.” **Harvard Business Review**, 57(4), 65-75.

KARAKAŞ, A. (2014). “İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personeli güçlendirme”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (11), 79-105

KARAKUŞ, Şenay & YARDIM, Mecbure. (2014). “Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler”, **İş ve İnsan Dergisi**, 1 (1), 21-31.

KAYMAZ, Kurtuluş., EROĞLU, Umut & SAYILAR, Yücel. (2014). “Effect of Loneliness at Work on the Employees’ Intention to Leave” **İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 16(1), 38-53, DOI: 10.4026/1303-2860.2014. 0241.x

KESER, Aşkın & KARADUMAN, Mustafa. (2014). “İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 3(7), 178-197.

KİTAPÇI, Hakan., KAYNAK, Ramazan. & ÖKTEN. S. Süleyman. (2012). “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.

KNANI, Mouna & Fournier Pierre-Sebastien. (2013). “Burnout, Job Characteristics, and Intent to Leave: Does Work Experience Have Any Effect?”, **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Science (JETEMS)**, 4(4), 403-408.

KWONG, K. & WONG, K. (2013). “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS”, **Marketing Bulletin**, 24(1), 1-32.

MANSOUR, Sari. & TREMBLAY, Diane-Gabrielle. (2016). “How the need for “leisure benefit systems” as a “resourcepassageways” moderates the effect of work-leisure conflict on jobburnout and intention to leave: A study in the hotel industry inQuebec”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 27, 4-11.



NEILSEN, E. (1986) Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. In S. Srivastra (Ed.), Executive power (78-110). San Francisco: Jossey-Bass.

ONAY, Meltem. & KILCI, Sevede. (2011). “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 363-372.

POLAT, Mustafa (2009). “Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması”. Doktora Tezi (Yayımlanmamış), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

POLAT, Mustafa. & MEYDAN, Cem Harun (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, 9(1), 145-172.

POLAT, S. (2009). “İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki”, **NWSA: Education Sciences**, 4(3), 1150-1159.

POYRAZ, Kemal. & KAMA, Bülent (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (2), 143-164.

RINGLE, C., WENDE, S., & WILL, A. (2005). Smart PLS 2.0M3; Next generation path modeling software: <http://www.smartpls.de>

ROBERT Christopher, PROBST, Tahira M., MARTOCCHIO, JOSEPH J., DRASGOW, Fritz & LAWLER, John J. (2000). “Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism”, **Journal of Applied Psychology**, 85(5), 643-658. DOI: 10.1037//0021-9010.85.5.643

SCHALKWYK, Sonet Van., DU TOIT, Danie H., BOTHMA, Adriaan S. & ROTHMANN, Sebastiaan. (2010). “Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory”, **SA Journal of Human Resource Management**, 8(1), 1-8. DOI: 10.4102/sajhrm.v8i1.234.

SİĞRI, Ünsal. & TIĞLI, Mehmet. (2006). “Hofstede'nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel –Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21 (1). 327-342.

ŞAHİN, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 277-288.

ŞEKERLİ, Eyüp Bayram. & GEREDİ, Ender (2011). “Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları”, **“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(1), 19-38. DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0163. x.

TAŞTAN, Seçil; İŞÇİ, Emre & ARSLAN, Burcu (2014). “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19. 121-138.

TRIANDIS, H. C. (1994). **Culture and Social Behavior**. McGraw-Hill Book Company.

TUNA, M. 2007. “Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18 (1), 45-52

TUTAR, Hasan (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(1), 175-204.

USLU, Osman. & ARDIÇ, Kadir (2013). “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15(2), 313-338.

WRIGHT, Sarah L., CHRISTOPHER D. B. Burt & STRONGMAN, Kenneth T. (2006). “Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development”, **New Zealand Journal of Psychology**, 35 (2). 59-68.

YAMAN, Erkan. & IRMAK, Yasin (2010). “Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(13), 164 – 172.

YILDIZ, Sebahattin; YALAVAÇ, Süleyman & MEYDAN, Cem Harun (2013). “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 8 (2), 157-170.



YILMAZ, Ercan., & ALTINOK, Vicdan (2009). “Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(59), 451-469.

YOO, B., DONTU, N. & LENARTOWICZ, T. (2001), “Measuring cultural values: development and validation of the CVSCALE”, **Unpublished Manuscript**, Georgia State University, Atlanta, GA.

YÜCEL, Emine Başak. & KOPARAN, Emrah (2010). “Güç Mesafesi Ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (1), Issn: 1309 -8039 (Online), 11-18.

YÜKSEL, Öznur & ERKUTLU, Hakan. (2003). “Personeli Güçlendirme – Empowerment”, **G.Ü İİBF Dergisi** 1/2003, 131-142.

YÜRÜR, Şenay & ÜNLÜ, Onur (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, “İş-Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (2), 81-104. DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0174.x

XIAOMING, Yang. & MA, Ben-Jiang. & CHANG, C. Lisa. & SHIEH, Chich-Jen. (2014).” Effects of Workload on Burnout and Turnover Intention of Medical Staff: A Study”, **Ethno Med**, 8(3), 229-237 (2014)

ZAKAHİ, Walter R. & DURAN Robert L. (1985). “Loneliness, communicative competence, and communication apprehension: Extension and Replication”, **Communication Quarterly**, 33(1), 50-60.

ZHANG, Y. & BEGLEY, T. M. (2011). “Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation”, **The International Journal of Human Resource Management**, 22(17), 3601-3617.

ZURMEHLY, J, MARTIN, P.A. & FITZPATRICK JJ. (2009). “Registered nurse empowerment and intent to leave current position and/or profession”, **Journal of Nurs Management**, 17(3), 383-391.