

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

NİHAL YILMAZ

TEZ DANIŞMANI:
Dr. Öğr. Üyesi NİLÜFER VATANSEVER TOYLAN

HAZİRAN - 2019

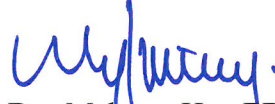
T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nihal YILMAZ'ın "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven Ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 24/06/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Dr.Öğr.Üyesi Yasin ÇAKIREL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylarım.



Doç.Dr. Mehmet Han ERGÜVEN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyorum.

Dr.Öğr.Üyesi Nilüfer VATANSEVER TOYLAN

Tez Danışmanı

Jüri Üyeleri:

Dr.Öğr.Üyesi Nilüfer VATANSEVER TOYLAN

Kırklareli Üniversitesi

Dr.Öğr.Üyesi Serkan TÜRKMEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Dr.Öğr.Üyesi Onur ÇAKIR

Kırklareli Üniversitesi



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Nihal Yılmaz

24.06.2019

ÖZ

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yılmaz, Nihal

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer Vatansever Toyran

Haziran 2019

Otel işletmelerinin günümüz piyasa şartlarında, müşteri talep ve beklentilerine en hızlı şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Personel güçlendirme işgörene yetki ve sorumluluk kazandırdığı için işgörenin bu sorumluluğu yerine getireceğine olan inancı, hem alt hem üst kademe çalışanların birbirlerine güven duymasıyla meydana gelir. Ayrıca psikolojik olarak güçlenen işgörenler, kendilerini motive olmuş hissetmektedirler. Çalışmanın amacı, personel güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonuna etkisini incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde personel güçlendirme, ikinci bölümünde örgütsel güven, üçüncü bölümünde ise motivasyon ile ilgili kavramlar yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırma kapsamında uygulanan nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği ile 18.06.2018-04.08.2018 tarih aralığında örneklem olarak seçilen otel işletmelerine gidilerek, bırak topla tekniği ile gerçekleştirilmiştir. 409 otel çalışanından basit tesadüfi örnekleme yönetimi kullanılarak yüz yüze ve çevrimiçi veriler toplanmıştır. Elde verilen anket verileri SPSS 25 paket programı kullanılarak; frekans, ortalama, standart sapma, maddelere ilişkin istatistikler, faktör analizi, farklılık testleri, değişkenler arası korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının, örgütsel güven alt boyutları ve çalışan motivasyonu üzerinde etkisi sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Güven, Çalışan Motivasyonu, Otel Çalışanları.

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL TRUST AND EMPLOYEE MOTIVATION: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES

Yılmaz, Nihal

Post-Graduate Thesis, Tourism Management

Thesis Advisor Lecturer Dr. Nilüfer Vatansever Toylan

June 2019

In today's market conditions, hotel enterprises should respond to customer demands and expectations as quickly as possible. Personnel empowerment gives the employee the authority and responsibility, and the employee's belief that the employee will fulfill this responsibility occurs when both lower and upper level employees trust each other. In addition, psychologically empowered employees feel motivated. The aim of this study was to examine the effect of personnel empowerment on organizational trust and employee motivation. In the first part of the study, personnel empowerment, in the second part, organizational trust, in the third part the concepts related to motivation take place. In the fourth part, in the scope of the research, the survey technique which is one of the quantitative research methods applied to the hotel enterprises, which are selected as samples in the date of 18.06.2018-04.08.2018, surveys were taken with the drop-lame method. Data were collected face-to-face and online from 409 hotel employees using simple random sampling method. The survey data obtained were analyzed using SPSS 25 package program and frequency, mean, standart deviation, item statistics, factor analysis, difference tests, correlation between variables and multiple regression analyzes were performed. As a result of the study, it was concluded that the sub-dimensions of psychological empowerment had an effect on organizational trust sub-dimensions and employee motivation.

Keywords: Personnel Empowerment, Organizational Trust, Employee Motivation, Hotel Employees.

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde çalışanlara yönelik personel güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla hazırladığım tezimin her aşamasında akademik bilgi birikimiyle beni yönlendiren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer VATANSEVER TOYLAN'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın çeşitli aşamalarında yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Bayram AKAY' a ve yüksek lisans eğitim sürecinde bana destek olan, bilgilerinden yararlanma imkanı bulduğum hocalarıma ve bugünlere gelmemi sağlayan, bana bölümümü sevdiiren önlisans ve lisans hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin anket toplama aşamasında bana destek olan turizm sektöründeki çalışma arkadaşlarıma ve çalışmam sırasında bana manevi desteğini esirgemeyen akrabalarım ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca desteğini arkamda hissettiğim, her konuda ve özellikle eğitim konusunda hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan babam Yüksel YILMAZ'a, annem Müjgan YILMAZ'a ve ağabeyim Göksel YILMAZ'a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Nihal Yılmaz

Haziran, 2019

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar	xiv
ŞEKİLLER	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME	3
1.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı	3
1.2. Personel Güçlendirme Tanımı ve Önemi.....	4
1.3. Personel Güçlendirmenin İlgili Kavramlarla Karşılaştırılması 7	
1.3.1. Yetki Devri	7
1.3.2. İş Zenginleştirme	8
1.3.3. Yönetime Katılım	8
1.3.4. Motivasyon	9
1.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	10
1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	10
1.4.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	10
1.4.3. Sorumluluk.....	11
1.4.4. Yenilik	11
1.4.5. Çalışma Ortamında Esneklik	12

1.4.6.	Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme	12
1.4.7.	Açık Bir İletişim Ortamı	12
1.4.8.	Takım Çalışması	13
1.4.9.	Ortak Hedeflere Yönelme	13
1.4.10.	İşgörenleri Toplum Önünde Övme	14
1.4.11.	İşgörelere Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama	14
1.4.12.	Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	14
1.5.	Personel Güçlendirme Boyutları	15
1.5.1.	Personel Güçlendirmenin Davranışsal (İlişkisel) Boyutta Ele Alınması	15
1.5.2.	Personel Güçlendirmenin Psikolojik (Bilişsel) Boyutta Ele Alınması	16
1.6.	Güçlendirme Uygulamalarında Gerekli Özellikler	18
1.6.1.	Örgütsel Özellikler	18
1.6.2.	Yönetici Özellikleri	18
1.6.3.	İşgören Özellikleri	19
1.7.	Personel Güçlendirme Süreci	20
1.8.	Personel Güçlendirmenin Nedenleri	21
1.9.	Personel Güçlendirmenin Faydaları	22
1.10.	Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri ...	24
1.11.	Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN	29
2. 1. Güven Kavramı ve Önemi	29
2.2. Güven Türleri	31
2.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi	33

2.4.	Örgütsel Güvenin Boyutları	35
2.4.1.	Yöneticiye Güven	35
2.4.2.	Örgüte Güven.....	36
2.4.3.	Çalışma Arkadaşlarına Güven	37
2.5.	Örgütsel Güven Modelleri.....	39
2.5.1.	Mishra Güven Modeli	39
2.5.2.	Bromiley ve Cummings'ın Modeli	40
2.5.3.	Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	40
2.5.4.	Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	41
2.6.	Örgütsel Güvenin Yararları.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON.....	45	
3.1.	Motivasyon Kavramı ve Önemi	45
3.2.	Motivasyon Teorileri.....	47
3.2.1.	Kapsam Teorileri	47
3.2.1.1.	Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı	47
3.2.1.2.	Herzberg'in çift faktör teorisi	48
3.2.1.3.	Alderfer'in ERG teorisi	49
3.2.1.4.	McClelland'ın ihtiyaç teorisi	50
3.2.2.	Süreç Teorileri	50
3.2.2.1.	Vroom'un beklenti teorisi.....	50
3.2.2.2.	Lawyer-Porter beklenti modeli	51
3.2.2.3.	Adams eşitlik teorisi	51
3.2.2.4.	Locke amaç teorisi	52
3.3.	Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araçlar ..	53
3.3.1.	Ekonomik Araçlar.....	53

3.3.1.1. Ücret artışı	53
3.3.1.2. Primli ücret	53
3.3.1.3. Kâra katılma.....	54
3.3.1.4. Ekonomik ödül.....	54
3.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar.....	55
3.3.2.1. Çalışmada özgürlük alanı	55
3.3.2.2. Değer ve statü	55
3.3.2.3. Çevreye uyum.....	56
3.3.2.4. Öneri sistemi.....	56
3.3.2.5. Sosyal uğraşlar.....	57
3.3.2.6. Psikolojik güvence.....	57
3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	58
3.3.3.1. Amaç birliğı	58
3.3.3.2. Yetki devri	58
3.3.3.3. Kararlara katılma	59
3.3.3.4. Eğitim ve yükselme	59
3.3.3.5. İletişim	60
3.3.3.6. Yetkilendirme ve delegasyon	60
3.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güvenle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	61
3.5. Personel Güçlendirme ve Motivasyonla İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

71

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	71
--	----

4.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	72
4.3.	Araştırmanın Varsayımları.....	72
4.4.	Araştırmanın Yöntemi.....	72
4.5.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	73
4.6.	Veri Toplama Aracı.....	74
4.7.	Anketin Ön Testi (Pilot Uygulama).....	75
4.8.	Araştırma Hipotezleri ve Modeli	76
4.9.	Araştırmanın Bulguları.....	79
4.9.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	79
4.9.2.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	80
4.9.2.1.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği.....	81
4.9.2.2.	Örgütsel Güven Ölçeği	85
4.9.2.3.	Çalışan Motivasyonu Ölçeği.....	88
4.10.	Verilerin Analize Hazırlanması.....	90
4.10.1.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Ortalama-Standart Sapma Değerleri	90
4.10.2.	Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması	92
4.10.3.	Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Ortalama-Standart Sapma Değerleri.....	96
4.10.4.	Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özellikleri ile Karşılaştırılması.....	98
4.10.5.	Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Ortalama-Standart Sapma Değerleri	101
4.10.6.	Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması	102

4.11. Değişkenler Arası İlişkiye Yönelik Bulgular.....	104
4.12. Modellere İlişkin Bulgular.....	107
4.13. Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	112
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	143
EK 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu.....	143



KISALTMALAR

- Bkz.** : Bakınız
C. : Cilt
ed. : Editör
öte. : Ötekiler
S. : Sayı
ss. : Sayfadan Sayfaya
TDK : Türk Dil Kurumu
vb. : Ve Benzeri



TABLÖLAR

Tablo 1: Güçlendirmenin Yararları ve Uygulanmadığında Çıkacak Sorunlar	27
Tablo 2: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven ile İlgili Çalışmalar ...	62
Tablo 3: Personel Güçlendirme ve Motivasyon İle İlgili Çalışmalar	67
Tablo 4: Pilot Uygulamada Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	75
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	79
Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulgular	80
Tablo 7: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler .	82
Tablo 8: Psikolojik Güçlendirmeye Ait Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları.....	83
Tablo 9: Örgütsel Güven Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler	85
Tablo 10: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları.....	86
Tablo 11: Çalışan Motivasyonu Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler ...	88
Tablo 12: Çalışan Motivasyonuna Ait Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları.....	89
Tablo 13: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları	90
Tablo 14: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarına İlişkin İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	91
Tablo 15: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	92
Tablo 16: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	92
Tablo 17: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 18: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	94

Tablo 19: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Çalışılan Otelin Yıldız Miktarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları	95
Tablo 20: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları	96
Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarına İlişkin İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	97
Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	99
Tablo 23: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 24: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 25: Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları	101
Tablo 26: Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarına İlişkin İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	101
Tablo 27: Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	102
Tablo 28: Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	103
Tablo 29: Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 30: Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 31: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyut Algıları İle Örgütsel Güven Alt Boyut Algılarının Birbirleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	105
Tablo 32: Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algıları İle Psikolojik Güçlendirme Alt Boyut Algılarının Birbirleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları	107

Tablo 33: Anlam-Yetki ve Hür İrade -Etkinin Yöneticiye Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	108
Tablo 34: Anlam-Yetki ve Hür İrade-Etkinin Çalışma Arkadaşlarına Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	109
Tablo 35: Anlam-Yetki ve Hür İrade -Etkinin Örgüte Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	110
Tablo 36: Anlam-Yetki ve Hür İrade–Etkinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	111
Tablo 37: Hipotezlerin Sonuçları	112



ŞEKİLLER

Şekil 1: Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in Güven Modeli	41
Şekil 2: Araştırma Modeli 1a	78
Şekil 3: Araştırma Modeli 1b	78
Şekil 4: Araştırma Modeli 1c	78
Şekil 5: Araştırma Modeli 2	78



GİRİŞ

Uluslararası rekabetin yoğun olduğu, küreselleşmenin hız kazandığı günün şartlarında, işletmeler personeli de içine katan yönetim stratejilerine geçmişe göre daha çok ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, faaliyetlerin büyük kısmının insan emeğine dayandığı hizmet sektöründe; işletmelerin personeli esas alan yönetim uygulamalarına fazlasıyla önem vermesi gerekmektedir. Özellikle üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği otel işletmelerinde müşteri beklentilerinin yüksek oluşu, problemlerin zaman kaybetmeden çözülmesi gerekliliği personelin güçlendirilmesi ile çözüme ulaşılacak durumlardandır.

Etkin bir şekilde uygulanan personel güçlendirme, personelin işletmeye ait hissetmesi ve ekip ruhu içerisinde ortaya çıkabilecek problemleri çözmeye yetki ve donanımına sahip olması yetkiyi üstlendiği yöneticisine, takım ruhu ile beraber çalıştığı arkadaşına ve aitlik duygusu ile örgüte olan güvenini sağlayacaktır. Ayrıca güçlendirme pek çok çalışmada işletmelere duyulan güveni geliştirmek için önemli bir ön koşul olarak görülmektedir (Berraies ve öte., 2014: 86). Güçlendirme, işgörenin motive olmuş hissettiği, bilgi donanımına olan güveninin arttığı, kendi inisiyatifi ile işleri kontrol edeceklerine inandıkları ve işlerini anlamlı buldukları uygulama ve koşulları kapsamaktadır (Koçel, 2005). Güçlendirme ile yetki alan personel, iş yürütme ve sorun çözmeye yüksek başarıya sahip olacağından motivasyonu da artacaktır. Güvenin nedenlerinden olan güçlendirme ve personeli motive etmede kullanılan bir araç olan güçlendirme çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışanların motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde; güç ve güçlendirme kavramları, güçlendirmenin ilgili kavramlarla karşılaştırılması, güçlendirmenin temel unsurları, alt boyutları, güçlendirme için tüm kademedeki çalışanlarda bulunması gereken özellikler, personel güçlendirme süreci, nedenleri ve faydaları, uygulamada karşılaşılan engeller ve uygulamanın olumsuz yönleri,

maliyetleri, uygulama alanımız otel işletmeleri olduğundan otel işletmelerinden personel güçlendirmeye yer verilmiştir. İkinci bölümde; güven ve örgütsel güven ile ilgili kavramlar, örgütsel güvenin alt boyutları, örgütsel güven modelleri ve yararları konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde; motivasyon kavramı ve önemi genel hatlarıyla ele alınmış olup, motivasyon teorileri ve çalışanların motivasyonlarını arttırmada kullanılan araçlar anlatılmıştır. Ayrıca personel güçlendirmenin etkisini ölçmek istediğimiz diğer değişkenlerle ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise; çalışmanın uygulama ve analiz kısmı bulunmaktadır. Otel çalışanlarının demografik özellikleri ile değişkenler arası anlamlı farklılıklar yorumlarıyla beraber ortaya konulmuştur. Araştırma amacına uygun olarak, psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel güven boyutları ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi bu bölümde belirlenmiştir.

1. BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

İlk bölümde, alanyazındaki güç ve güçlendirme kavramları, güçlendirmenin ilgili kavramlarla karşılaştırılması, güçlendirmenin temel unsurları, psikolojik ve davranışsal boyutları, güçlendirme için çalışanlarda bulunması gereken özellikler, personel güçlendirme süreci, nedenleri ve faydaları, uygulamada karşılaşılan engeller ve uygulamanın olumsuz yönleri, maliyetleri, otel işletmelerinde personel güçlendirme konuları açıklanmıştır.

1.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı

Geleneksel yönetim tekniklerinden farklı olarak, yoğun rekabet ortamının bulunduğu bugünün şartlarında, güç ve güçlendirme kavramı işletmeler açısından sık kullanılan bir kavram haline almaktadır. Genel olarak bakıldığında güç; “Fizik, düşünce ve ahlaksal tarafı ile bir etki oluşturabilme ya da bir etkiye karşı koyabilme kabiliyeti” anlamına gelmektedir (TDK, 2017). Yöneticinin isteklerini yaptırabilmesi, astları hedeflere yönlendirmesi ve astları etkileyebilmesi güce sahip olabilmesiyle ilgilidir. Fakat çağdaş yönetim tekniklerinde güç, yalnızca yöneticiye ait bir kavramdan uzaklaşmaktadır. Güç; yöneticinin elindeki gücü astlarıyla paylaşarak, karşılıklı menfaatleri yönünde kullandığı bir kavram haline gelmektedir (Erdoğan, 1997: 21). İşletmelerdeki güç kaynakları, French ve Raven’in (1959) oluşturdukları güç modeline dayanmaktadır. French ve Raven gücü potansiyeli etkileme olarak tanımlamaktadırlar. Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve referans gücü şeklinde türlerini belirledikten sonra bilgi gücünü de literatüre kazandırmışlardır (French ve öte., 1959: 151). Yukl ve Falbe (1991), French ve Raven’in güç kaynaklarına “ikna edicilik” ve referans gücüne benzer olan “karizma”yı, Etzioni (1961) ise “normatif gücü” ekleyerek güç kaynaklarını geliştirmişlerdir. Johnson, Koenig ve Brown (1985) ise güç kaynaklarını aracılı; ceza, ödül, yasak güç ve aracısız; kaynak, uzmanlık, geleneksel, bilgi ve meşru gücü olarak iki farklı çeşide ayırmıştır (Çalışkur, 2016: 35-36).

Güç kavramının bir sonucu olarak ortaya çıkan güçlendirme kavramı yönetimde; Randolph'a göre (1995: 20) işgörenlerin mevcut olan güçlerinin farkına vararak güçlerini işletmenin çıkarları yönünde kullanmalarını, kişisel sorumluluk ve katılımcı olarak karar verebilmeyi içermektedir. Güçlendirme, işgörenin büyük oranda elastikiyete sahip ve iş ile bağlantılı karar verme hususunda daha özgür şekilde hareket etmesini sağlar (Greasley ve öte., 2005: 354). Conger ve Kanungo'ya göre (1988: 474) güçlendirme işgörenin yeterli olduğuna olan inancının geliştirilmesidir. Bu tanımlar ışığında, güçlendirme kavramında işgörenlerin potansiyel gücünün farkında olması, yetenek ve sorumluluklarına göre özgürce karar verebilmesine vurgu yapıldığı söylenebilir.

Güçlendirme, gücün direk olarak işgörene verilmesi durumu değildir. İşgörenin bilgi, beceri ve motivasyonunu güçlendirerek var olan potansiyel gücün ortaya çıkarılmasıdır (Behyarfar ve öte., 2016: 166). İşgörene güven duyulması, düşüncelerini ortaya koyabileceği ve kendini geliştirebileceği şekilde işletmeye katılım sağlayabileceği özgür bir ortamın yaratılmasına dayanan, motive eden, psikolojik olarak besleyen, başka bir deyişle insanı önemli gören bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz ve öte., 2013: 799). Güçlendirme, kuruma katkısı haricinde iş görenin ruhsal ve bedensel durumuna etki eden örgütsel bir gelişme olarak kabul edilmektedir (Yoon, J., 2001: 196-197). İşgörenin kurum adına verimli çalışmasını sağlamak, sorumluluk alarak kapasitelerini ortaya çıkaracaklarına inandıkları bir platform yaratabilmek amaçlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 479). Bu bağlamda güçlendirme, insana değer veren, işgörenlerin bilgi ve becerilerine göre güçlendirilerek potansiyellerinin en yüksek seviyeye çıkartıldığı bir ortam yaratmaktır.

1.2. Personel Güçlendirme Tanımı ve Önemi

Ekonomik rekabet her alanda olduğu gibi yönetim alanında da devamlı ve karşı konulamaz bir değişim içindedir. Bilgi toplumuna geçişin başlamasıyla yönetim, insan kaynağına yönelmiş ve insana verilen değer artmıştır. Verilen değer zaman içinde artmasıyla işgöreni daha faydalı bir şekilde çalıştırmanın yöntemleri aranmıştır. Personelin iş ile ilişkili yetki ve

sorumluluğu alarak, iş ile bağlantılı kararları kendi başına verebilmesi başka bir ifadeyle, güçlendirilmesi sonucu işletmede etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır (Akçakaya, 2010:145-146). Personelin güçlendirilmesi ile oluşan kendi kendini yöneten örgütler, güçlendirmenin merkezi halini almıştır (Genç, 2007: 225). Böylece işgören odaklı bir yönetim biçimi benimsenmiştir.

Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimine bakıldığında, “Endüstriyel Demokrasi” ve “Çalışanların Katılımı” gibi kavramlarla birlikte anıldığı görülmektedir (Yıldırım, 2013: 94). Bir tür işletmede demokratikleşme hareketi olarak düşünülebilecek personel güçlendirme, kişilerin karar verme haklarını paylaşım, yardımlaşma ve ortaklaşa çalışma yolu ile artırma ve kişilerin gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 414). 1980’lerin başlarında yönetim literatüründe kullanılmaya başlanan “güçlendirme” kavramı, 1980’lerin ortalarında hem pratikte hem de organizasyon kitaplarında sıkça görülmeye başlanmıştır (Höpfl, 1994:39). 1990’lı yılların öncesinde katılımcı yönetim, bireysel gelişme, toplam kalite kontrolü, kalite çevreleri ve stratejik planlama konularında tartışılan bir kavram olmuştur. Güçlendirme, 1990’lı yıllar itibariyle ise işgörenin kendi doğası gereği, güçlendirmenin başarılı olabilmesi ve organizasyonda kendi başına var olması gerekliliğinden ötürü temel bir kavram halini almıştır (Honold, 1997: 202).

Albertyn’in yaptığı araştırmaya göre personel güçlendirme mikro, ara birim ve makro olarak üç düzeye ayrılmaktadır (Albertyn ve öte., 2016: 181):

Mikro düzeyde güçlendirme, bireyin kendisi hakkındaki hislerini ifade eder. Kendini beğenme, kendine güven, pozitif benlik kavramı, liderlik, başa çıkma becerileri, aitlik hissi ve kişisel mesuliyet gibi konuları kapsar.

Ara birim düzeyinde güçlendirme, bireyin yakın ilişkilerini ifade eder. Birlikte çalıştığı grup ile oluşturacağı karşılıklı saygı ve destek, tartışabilme, farklılıkları sezebilme, sorun çözüp, karar verebilme anlamına gelmektedir.

Makro düzeydeki güçlendirme ise, konuların eleştirel yansımalarına, değişimin ve değişim bilincinin oluşmasına katılım şeklinde tanımlanmaktadır.

Cunningham' a göre (1996: 144) personel güçlendirme yönetim literatüründe iki şekilde ele alınmaktadır. İlki bireysel bir strateji olarak yöneticinin desteğiyle işgörenin kişisel başarısını elde etmeye dayalı davranışlarının yeniden yapılandırılması, ikincisi ise örgütsel bir strateji olarak daha önce karar verme ve onaylama gücüne sahip olmayan işgörenin bu güce sahip olabilecek bir biçimde tekrardan dağıtılmasıdır. Thomas ve Velthouse' a göre (1990: 667) personel güçlendirme işgöreni harekete geçirmek için güç ve yetki vermeyi ifade eder. İşgöreni motive ederek örgüte bağlılığını, risk alabilmelerini ve yeniliğe açık olmalarını sağlar. Geroy (1998: 57) personel güçlendirmeyi, çalışanlara rehberlik edecek gerekli becerileri kazandırmayı, olabilecek değişken durumlar dahilinde sorumluluk alabilmeyi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek olarak belirtmektedir. Beach'a göre (1996: 29) güçlendirme içsel motivasyon kavramıyla benzerlikler taşımaktadır. İçsel motivasyon gibi insanı harekete geçiren bir dürtüyü ifade eder ve ancak insan kendi kendine içinden gelerek gerçekleştirebilir. Bunun dışında yönetimdeki diğer kişiler, işgörenlerin güçlendirilmesinde yardımcı olan dış koşulları yaratabilir. Conger ve Kanungo (1988: 474) personel güçlendirmeyi, işgörenlerin öz-yeterlik duygularının artırılması şeklinde tanımlamaktadır. Klagge' e göre (1998: 550), personel güçlendirme işgörenlerin yetenekleri doğrultusunda artırılmış sorumluluk ve gücün verilmesidir. Nedimoğlu'na göre (2009: 12), güçlendirme, yaptırım gücünün dikkatli bir şekilde üstlerden alt basamaklara dağıtılmasıdır. İşgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi amacıyla sorumluluk alabilmesi ve yeteneklerini en verimli şekilde kullanabilmesi için emek sarf etmesini ifade eder. Doğan'a göre (2007: 55) ise işgörenin iş ortamındaki şartları ve bu ortam hakkındaki algıları arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İşgörenin yaptıkları iş ile ilişkili şartları ve rolleri biçimlendirmek istemesinden kaynaklı beklentileri karşılamaya yönelik uğraşların totaliter bir kavramıdır.

Bu tanımlar ışığında personel güçlendirmenin ortak noktaları şunlardır (Yıldırım, 2013: 100-101):

- Hiyerarşik gücün yetkin kişilerden alınarak, olabildiğince en alt basamağa devredilmesi,
- Alt derecedekilerin yetki ve sorumluluğunun arttırılması,
- Alt derecedeki işgörelere kariyerindeki kararları verme sorumluluğuna destek olunması,
- Alt derecedeki işgörenin problem çözme kabiliyetinin geliştirilmesi,
- İşgörelerin potansiyellerini değerlendirmelerine yardım edilmesi,
- Personel güçlendirmenin pozitif yanlarının işgörelerin tüm yaşamlarına yayılmasının sağlanmasıdır.

Sonuç olarak güçlendirme tanımlarında; astların sorumluluğunun arttırıldığı, var olan potansiyel gücünün, sorun çözme yeteneğinin ve olumlu olan güçlü yanlarının geliştirilmesi olarak ortak yanlarının bulunduğunu söyleyebiliriz.

1.3. Personel Güçlendirmenin İlgili Kavramlarla Karşılaştırılması

Personel güçlendirme kavramı ele alındığında; bu kavramın yetki devri, iş zenginleştirme, yönetime katılım ve motivasyon kavramlarının bir dalı sayıldığı anlaşılabilir. Personel güçlendirme bu kavramlarla benzer özellikler taşıyada, personel güçlendirmenin daha kapsamlı bir anlamının olması ve uygulanışı yönünden farklılıklar taşıdığı görülmektedir (Koçel, 2005: 414).

1.3.1. Yetki Devri

Yetki devri; yöneticinin kendisine ait olan hakları, süreli olarak iyi sonuçlar beklentisi ile astına devretmesidir (Doğan, 2006: 31). Yetki devrini gerçekleştirmiş bir yöneticinin devrettiği görev ile ilgili sorumluluğu bitmemektedir. Yetki devri ana özelliği itibariyle hiyerarşik bir kavram olup, üst düzey yöneticinin işgöreni yönlendirip, işi ve işin uygunluğunu denetleme hakkına sahip olmasıdır (Gümüştekin, 2015: 145).

Yetki devrinin güçlendirmeyle ilgili benzerliği bulunsa da güçlendirme, işi yapan işgörenin ihtisas bilgisini, fırsatları görerek karar vermesi ile işe olan davranışlarını değiştirerek, işin kendi sahibi haline gelmesi anlamına gelmektedir. İş ile ilgili olarak karar verme hakkı işgörene aittir. Üst düzey yönetici, yetki devri için işgörene uygun ortamın ve kaynakların sağlanması

ile görevlidir. Bu durum güçlendirme ile yetkilendirme kavramları arasındaki farkı göstermektedir. Güçlendirmede yetki zaten işgörenin olmaktadır (Koçel, 2005: 415-416). Güçlendirme, yetki devri ile benzer yönleri olsa da farklı bir kavramdır.

1.3.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, 1960'lı yıllarda işgörenlerin bir dereceye kadar kontrol ve geribildirim ile işlerinin anlamlı hale getirilmesi amacıyla oluşturulmuştur (Wilkinson, 1998: 41). Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre iş zenginleştirme, işgörenin üstündeki karar ve kontrol mekanizmasının arttırılması üzerine yoğunlaşmıştır (Honold, 1997: 203). İş zenginleştirme, işgörenin yetki ve sorumluluklarının yükseltilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Gümüştekin, 2015: 147). İş zenginleştirme iş genişletmeden farklı olmakla birlikte genişletme, yapılması gereken işlerin arttırılması iken, zenginleştirme çalışanın sorumluluklarının artması ve farklı yetkiler elde ederek farklı pozisyonlara dahi geçebilmesini kapsamaktadır (Çöl, 2004).

İş zenginleştirmenin personel güçlendirme ile benzer yönleri olmasına rağmen aslında bir hayli farklı oldukları gözlemlenmektedir. Güçlendirme işgörenin çalışma ortamına ilişkin bir düzeyde yoğunlaşırken, zenginleştirme de işgörene nazaran işin kendisine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca işgörenin işinin özellikleri zenginleştirilmemiş olsa da işgören kendisini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Spreitzer, 1996: 484-485). İş zenginleştirme de, ast ve üst arası ilişki önemli olmasa da; güçlendirmede işgören, üstün güçlendirmeye dayalı davranışlarından doğrudan etkilenmektedir (Bolat: 2003: 211). Güçlendirme, iş zenginleştirmenin daha üstünde bir kavramdır.

1.3.3. Yönetime Katılım

Bu kavram, işgörenlerin karar verme sürecine katılmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Katılım göreceli bir olaydır. İşgörenin karar verme sürecindeki evrelere katılması durumunda yönetime katılım gerçekleşmiş olur (Koçel, 2005: 414-415).

Yönetime katılım personel güçlendirmenin temel anlayışında yer almaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Personel güçlendirmenin aracı

bir yolu olarak da değerlendirilir (Hickey ve Lotto, 1998: 59). Ancak bu iki kavram tamamen benzer değildir. Yönetime katılım ve personel güçlendirmeye genel olarak bakıldığında, aralarında farklılıkların bulunduğu görülmektedir (Collins, 1995: 29). Yönetime katılma işgörenlerin işletmenin karar verme süreçlerine katılması iken, personel güçlendirme işgörenin daha fazla katılımına dayalı bir anlayıştır. Katılımda işgörene belli bir ölçüde öneri sunulması hakkı tanınır. Güçlendirme ise sürekli bir biçimde karar verme, problem çözme sürecini kapsamaktadır. Güçlendirmede zaten işgören işin odağında bulunduğu için karar verme sürecinin de tam ortasındadır. (Doğan, 2006: 25, 31; Çöl, 2004). Personel güçlendirme ile katılım arttıkça çalışan motivasyonu, işin anlamlılığı, başarıya olan bakış açısı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2005: 415). Güçlendirme yönetime katılıma göre daha kapsamlı bir kavramdır.

1.3.4. Motivasyon

Motivasyon, bir ya da birden fazla bireyi belirli bir hedefe yönelik ve sürekli bir biçimde, harekete geçirmek amacıyla edilen gayretin bütünü şeklinde tanımlanır (Eren, 2012: 498). Motivasyonun temelinde işgörenin performansını çoğaltmak için elverişli koşul ve ortamların oluşturulması yatar. İşgörenin ne şekilde kontrol edilip, yönlendirileceği değer taşımaktadır. Güçlendirme güdüleyen bir aracı konumunda olmasına rağmen hareket yeri bakımından motivasyondan farklıdır. Motivasyonun çıkış noktası “kontrol ve kumanda” olup, “işgörene ne yapmalıyız ki işletme için faydalı biçimde davranınsın” sorusudur. Motivasyonda temel olan davranış kontrolüdür. Personel güçlendirmede ise işgörenin kendini yetiştirip, geliştirmesi ve “işletmeye faydalı olabilmesi için işletme ne yapmalı” sorusu önem arz etmektedir (Koçel: 2005, 416).

Personel güçlendirme işgörenin özgüvenini güçlendirmek için iş başarı motivasyonunun yükseltilmesine kilitlenmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Güçlendirme, bireyin kendi kaderini tayin etme ve özgüvenini oluşturan motivasyonel bir yapıdadır (Elmuti, 1997: 233). Özetle motivasyonla kontrol edilen bir çalışan profili varken, güçlendirme de kontrol işgörende bulunmaktadır. İşgören kendisini yetiştirerek üstlerine ihtiyaç

duymaksızın, işletme adına karar alabilmektedir. Güçlendirmede işgörenin gücünün geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çöl, 2004).

1.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

1.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Katılım, güçlendirilmiş işgörenin yönetimde söz sahibi olmasını ifade etmektedir (Gürbüz ve öte., 2013: 792). Personel güçlendirmenin temelinde tüm işgörenlerin üstlerinin izni olmaksızın ve aldığı kararların reddedilme durumu mümkün olmayarak, karar verebilme durumu bulunmaktadır (Doğan, 2006:47). Genel olarak işgörenlerin katılımı, sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanılması anlamına gelmektedir (Efil, 2006: 177). Her koşulda tüm personelin örgüt yapısına katılımı personel güçlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Katılımcı bir ortamın oluşturulması işgörende yenilikçilik, yaratıcılık gibi özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda işgören, işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunacak, rekabetçi bir ortamda işletmenin ayakta kalmasını sağlayacaktır (Akçakaya, 2010: 156).

1.4.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesindeki en mühim unsur bilginin paylaşılmasıdır. İşletmede ne olup bittiğini bilmeyen, işletmenin vizyon ve misyonundan haberi olmayan işgörenin güçlendirilmesi söz konusu değildir. Bu sebeple başarının ilk şartı bilginin paylaşılması ve bilgiye ulaşabilmeye imkan verilmesidir (Koçel, 2005: 422).

Bilgi; iş akışı, verimlilik, dış çevre, işletme stratejilerini ve rekabet verilerini içermektedir. İşletme içi bilgiye erişim işgörelere örgüt uygulaması içindeki rolleri algılamalarını ve çerçevedeki büyük resmi görebilmelerini sağlamaktadır (Spreitzer, 1996: 488). İşgörelere gerekli bilgilerin verilmesi ile onların yetkilerini kullanma ve iş birliği yapma istekleri ortaya çıkmış olacaktır. Bu anlayıştaki işletmelerde bilgiler işgörelere tam olarak aktarılırsa, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak ve işletmeyi ileriye götürecek yeni fikirler üretme konusunda rol oynayacaklardır (Doğan, 2006:50). İşletme için işgörenin bilgiye ulaşabilme imkanı olması ile gerekli

yeteneklerin gelişmesi ve etkin kararlar alabilmesi sağlanarak, işletmeye güven duygusu oluşturulacaktır (Gümüştekin, 2015: 149).

1.4.3. Sorumluluk

İşgörenler kendilerini işletme içinde güvende hissettiklerinde risk ve sorumluluk alma yönünde davranmaktadırlar. Hazır oldukları görev ve sorumluluklar için gönüllü olarak kişisel sorumluluk yüklenmektedirler (Coleman, 1996: 32). İşgörene sorumluluk verilmesinin amacı yönetimin tüm süreçlerine katılımının sağlanmasıdır (Şahin, 2007:17). Güçlendirilmiş işgörene verilen sorumluluk, işletmenin devamı, örgütün performansı ve değişimi için potansiyel sunmaktadır. Verilen sorumluluktaki amaç, işgörenlerin birbirlerine karşı olan sorumluluğu, ortak amaçlara yönelik çalışmalarını ve en iyi ortamı oluşturmalarını kapsamaktadır (Doğan, 2006: 51-52). Güçlendirilmiş işgörenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve ortaya çıkan sonuçları da benimsediklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmek istemektedirler. İnisiyatif almalarıyla birlikte, yaptığı işlerden hoşlanmakta ve böylece işletme içinde etkinlikleri artmaktadır (Kahya, 2010: 91).

1.4.4. Yenilik

Yenilik, işletmelerin devamlılığını sağlayan temel şartlardandır. Yenilikçi bir iş ortamı yaratabilmek için işgörenlerin tümünün katılımının sağlanması ve fikirlerinin hayata geçirilmesinde esnek bir örgüt yapısının oluşturulması, yenilik oluşturabilme açısından önemlidir (Küçük, 2008: 174).

İşletmede yenilikçilik çalışmaları personel güçlendirme anlayışı ile yürütülmektedir. Bu anlayışta işgörenler işlerin yapılmasında yeni fikirler geliştirme yetkisine sahiptirler. Üstler oluşabilecek hataların dahi öğretici olduğuna inanırlar (Doğan, 2006: 49). Günümüz çağında özgün fikirlere sahip olunması, fiziki varlıklara sahip olmaktan çok daha önemlidir. İşgörenlerin işletmeye sağladıkları entelektüel sermaye ile değer kattıkları görülmektedir. Bu sürecin oluşturulmasında ise üstlerin rolleri de önemli derecede değişmektedir (Tokgöz, 2013: 186).

1.4.5. Çalışma Ortamında Esneklik

Esneklik, önceden öngörülmeven farklılıklara karşı var olan kapasiteyi adapte edebilmek ve hedefler doğrultusunda lazım olan araçları kullanabilmektir (Şen, 2000: 29). Çalışma ortamında esneklik, işin belirlenen şekli ile değil, farklı yöntemler kullanarak ve işgörenler arası iletişimin sağlanarak oluşturulduğu bir ortam şeklinde tanımlanmaktadır. Esnek ortamda işgören kendi için boş vakitler yaratabilir ve günlük rutinini düzenleyip, değiştirebilir. Üstlerinin de desteğiyle kendi kararlarını alabilen işgören, güçlendirilmiş hissedecektir (Özaksu, 2006: 27). Çalışma ortamındaki esneklik personelin de esnek hareket etmesini sağlayacağı için, sorun çıktığı anda farklı seçenekler deneyerek çözüm odaklı hareket etmesini sağlayacaktır. Bu durum da üstünden destek gören işgören, hızlıca karar verip başarıyı yakalayabilecektir (Akçakaya, 2010: 160).

1.4.6. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmede başarıyı yakalamak için güçlendirilen işgörelere kendilerini geliştirmelerine olanak tanıyacak eğitim ortamı verilmelidir. İşgörenin kendine güveninin artması ve her iş için çözüm üretecek tarzda davranması, kişinin işi yapabilecek bilgiye sahip olması ile mümkündür (Koçel, 2005: 422). İşgörelere herhangi bir hazırlık ve eğitim vermeden yüklenen sorumluluk, çalışanın sınırlandırılmış bir algı ile karar vermesine neden olacağı için bu durum sorunları da beraberinde getirecektir (Pastor, 1996: 6). Yapılan araştırmalarda, işgörelere yapması gerektiği iş ile ilgili verimli bir eğitimin sağlanmasıyla, işgücü devir hızının düştüğü; beceri, yetenek ve verimliliğinin arttığı ayrıca kişisel güçlenmenin de sağlandığı görülmektedir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14).

1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı

İşgörelere kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için işletme içinde açık bir iletişim ortamının bulunması gerekmektedir. İşgörelere ihtiyaç duydukları bilgilere engeller ile karşılaşmadan ulaşabilmeleri gerekir. Bilmelerine gerek olsun olmasın iş ile ilgili olduğu düşünülen bilgilere sahip olabilmelidirler. Açık iletişim ortamının oluşturulması için, üstlerin güçlendireceği iş göreni desteklemesi gerekmektedir. Takım çalışması ve

örgüt içi iş birliğinin desteklenmesi yatay iletişim sistemiyle mümkündür (Çetin, 2012: 117; Emet, 2006: 21). Personel güçlendirmedeki başarı için ast ve üstler arası iletişimin düzgün ve açık bir şekilde kurulması gereklidir (Doğan, 2006: 173). İşgörenler sorunları çözmeye yönelik olarak beraber hareket ederek, yetki ve yeteneklerini birlikte geliştireceklerine inanmak zorundadırlar (Siegall ve Gardner, 2000: 707). Açık iletişim ortamı işgörelere değer katar ve böylelikle örgütte yetkin olduklarını hissederler (Haskins, 1996: 89).

1.4.8. Takım Çalışması

Takım; ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen, pozitif güçlerini kullanan, toplu ya da bireysel sorumluluk üstlenen ve birbirlerini tamamlayan kabiliyetlere sahip kişilerin oluşturduğu küçük ekiplerdir. Takımların üç önemli ögesi vardır; birincisi iki ya da daha fazla insan içermesi, ikincisi takımdaki bireylerin düzenli bir etkileşim kurması, üçüncüsü ise ortak bir amaca varabilmek için performans gösterilmesidir (Sökmen, 2013: 275).

Takım çalışmasının örgütsel esneklik, takım ruhu yaratma, işgören tatmini, mesleki bilgide ve uğraş düzeyinde artış, hızlı karar verme, iş gücü çeşitliliği, başarı ve motivasyonun artması gibi yararları bulunmaktadır (Eren, 2012: 481-482). Takımlar ortak hedefler için birleşir ve uyumlu bir şekilde çalışma isteği hissederler. Personel güçlendirmede üstler de takımlar oluşturarak, takım üyelerine ortak hedefler doğrultusunda sorumluluk vermelidirler (Doğan, 2006: 61-62).

1.4.9. Ortak Hedeflere Yönelme

İşgörenlerin birlikteliği ile sağlanan bağlılık, işletmede ortak hedeflerin oluşturulmasında ve ortak değerler çevresinde toplanılması ile sağlanmaktadır. Parasal kazançların da haricinde, işletmeye katkı sağlayarak başarılı olmak için faaliyetler sürdürülür (Coleman, 1996: 31). Ortak hedeflere ulaşabilme, bilgiye ulaşabilmekle mümkün olmaktadır. Ortak amaçların benimsenmesi bilgiye ne derece ulaşıldığı ile alakalıdır (Gümüştakin, 2015: 150). Aynı hedef ve değerlere ulaşıldığı takdirde, işletmede bir bütünlük oluşur. Verimliliğin artması ise güven ortamını beraberinde getirir (Akan ve öte., 2017: 31).

1.4.10. İşgörenleri Toplum Önünde Övme

Bireyin güdülenmesinin en iyi yolu, kişiyi başkalarına tanıtmak ve çevresi tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Örgüte ve patrona güvenin oluşmasında paradan çok övgü, değerli bulunma, tanınma yer almaktadır. İşgörenler yaptıkları işlerden dolayı övülmek, fark edilmek ve dikkat çekmek isterler. Personel güçlendirmede işgörenlerin diğer meslektaşları yanında başarılarından dolayı övülmesi kendine olan güvenini arttıracaktır (Doğan, 2003: 28).

1.4.11. İşgörelere Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama

Örgüte ve sisteme duyulan güvenin başlangıcı insandır. Kişiler örgüt ve sistemin güvenilirliğine inandığı şekliyle tanımlanan güven kavramı, işletmelerde işgörenin zayıflıklarına karşın sömürülmeyeceğinin beklentisidir (Fidan, 2015: 558). Üstler işletmedeki bilgiyi paylaşp paylaşmama konusundaki tutumları ile güvende rol oynarlar. Güven, işgörenlerin üstlerine inanmaları, onların dürüstlüğünü kabul etmeleri ve işletmedeki faaliyetlerin işgörenlerin faydasına olduğuna inanmalarıyla sağlanmaktadır. Üstler işgörenlerine güven aşladığını, onlara vereceği görev ve yetkilerle göstermelidir. Verilen yetkilerle işgörenler görevlerine daha fazla yoğunlaşacaklardır (Doğan, 2003: 29).

1.4.12. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Geri bildirim kavramı; kişiler arası etkileşim açısından, kişinin davranışlarını başkalarının nasıl algıladığı ve değerlendirdiğine ilişkin veri kümesi şeklinde tanımlanabilir. Anlamlı ve kullanışlı bir biçimde verilen geri bildirim sorun çözmeye, motivasyonu yükseltmeye, öğrenmeyi özendirme etkili sonuçlar meydana getirdiği bilinmektedir (Kaymaz, 2007: 143). İletişimin işlevlerinden biri olan geri bildirim, açık iletişim ortamında, güçlendirme için önem arz etmektedir.

Personel güçlendirmenin tüm unsurları birbirleri ile bağlantılıdır. Unsurların birinin yerine getirilmesi ya da getirilmemesi, olumlu veya olumsuz etki yapmaktadır (Akan ve öte., 2017: 37). Bir başka deyişle tüm unsurlar, güçlendirmenin var olabilmesi için önem taşımaktadır.

1.5. Personel Güçlendirme Boyutları

1.5.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal (İlişkisel) Boyutta Ele Alınması

Davranışsal boyut, üstlere düşen görev ve sorumlulukların ne olduğu ve üst yönetimin bu konuda neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışmak; bununla birlikte personelin güçlendirilmesini engelleyen kısıtların ne şekilde ortadan kaldırılabileceğini anlatmayı açıklamaktadır. Personel güçlendirmenin davranışsal boyutunda üç önemli unsur bulunmaktadır: Bunlar; yetki, kaynaklar ve bilgi aktarımıdır (Bolat ve öte., 2014: 323-324).

İşgörenlerin karar vermede daha etkin bir rol oynaması, gücün onlara verilmesi, işgörenin yetenek ve tecrübelerinden yararlanılması sebepleriyle işgörenlerin cesaretlendirilmesidir. İşgöreni sürekli iyileştirme uygulamalarıyla beraber, işi en iyi yapanın kendi olduğu bilinci ile gerektiğinde üretim sürecini durduracak kadar yetkilere sahip olması gerektiğidir (Gümüştakin, 2015: 138). Ancak davranışsal boyut yalnızca işgörenlerin işletme içindeki karar verme becerilerinin geliştirilmesinden ibaret değildir. Aynı zamanda çalışma ortamındaki memnuniyetle davranışsal yön anlaşılır (Tutar ve öte., 2011, 6319). Davranışsal güçlendirme ile ilgili olarak, güçlendirmenin bir başka boyutu, uygun iletişim ve güven ortamı, işverenler tarafından oluşturulan motivasyon araçlarının iş tatmini yaratmada olumlu bir etkiye yol açmasını sağlamaktadır (Pelit ve öte., 2011: 785-786).

Personel güçlendirmesi konusunda üst yönetimin üzerine düşen görev ve sorumluluklar şu şekilde belirtilir (Bolat ve öte., 2014: 323-324; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136; Atalay, 2010: 5):

- Örgüt içi bir vizyon yaratmak ve güçlendirmeye yönelik bir işletme kültürü oluşturmak,
- Klasik hiyerarşik komuta-denetim sistemi yerine işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri konusunda rehberlik etmek,
- Üst yönetimin yetki ve sorumluluklarını çalışanları ile paylaşma konusunda istekli olması, işgörenlerin işlerini kaybetme korkusundan arınmasına yardımcı olmak,

- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek biçimde motive etmeleri,
- İşletmenin hedeflerini gizlemeden tanımlamak,
- İşletmenin hedefleri için bilgi paylaşımını imkanlı hale getirmek,
- İşletmeye yabancılaşmayı azaltmak, örgütsel güven ve bağlılığı yaratmak,
- İşletme içi katılımı arttırmak, takım çalışmasına önem vermek,
- İşleri planlamayı, karar verme ve denetimi dikey olarak zenginleştirmek,
- Örgütsel öğrenme fırsatlarını yaratmak,
- İşletme içi iletişimin çift yönlü kurulması,
- Etki eden bir ödüllendirme sistemi kurarak, işgörenin tatmin edilmesine odaklanmak,
- İşletme sınırları içinde bağımsız hareket etmeyi sağlamak.

Güçlendirme anlayışı yönetim tarafından sağlanan imkanların, işgörenler tarafından güçlendirme olarak algılanması bakımından önemlidir. Bu nedenle personel güçlendirmenin diğer bir ayağı ise psikolojik güçlendirme faaliyetleridir (Pelit, 2015: 10).

1.5.2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik (Bilişsel) Boyutta Ele Alınması

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) araştırmaları incelendiğinde güçlendirmenin bir çok yönü bulunduğu ve yalnızca bir kavram ile açıklanamayacağı belirtilmektedir. Bu düşünceden hareketle personel güçlendirme konusunda 4 bilişsel boyut ortaya koymuşlardır. İlki anlam, ikincisi yetki/yetkinlik (Conger ve Kanungo'nun öz-yeterliliğiyle aynı anlama gelmektedir), diğeri hür irade/seçim ve sonuncusu etkidir (Spreitzer, 1995: 1443). Bu 4 boyutta önemli olan, işgörenin mevcut şartları ve kendilerini nasıl algıladıklarıdır. Bir başka deyişle, işgörelere verilen güç tek başına önemli değildir; bu paylaşılan gücü, çalışma şartlarını nasıl gördükleri, neler hissettikleri ve bunları isteyip istemedikleri önemlidir (Bolat ve öte., 2014: 325-326).

Anlam boyutu, bireylerin inanç, değer ve davranışları ile bir işin gerektirdikleri arasındaki uyumu içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Anlamlılığın düşük seviyede olması, olaylar karşısında duyarsızlığa, mutsuzluğa, ilişkisiz hissetmeye ve işten ayrılmaya neden olmaktadır. Anlamlılığın yüksek seviyede olması ise bağlılığa, katılımcılığa, motivasyona, enerjinin odaklanması sonucunu doğurmaktadır (Gümüştekin, 2015: 141).

Yetki boyutu, işgörenlerin görevini en iyi biçimde gerçekleştirebileceklerine ilişkin kendi yeteneklerine olan inancını ifade eder (Yücel ve Demirel, 2012: 22). İşgörenler yetenekleri konusunda emin olduklarında, kendilerinin yetkin oldukları faaliyetlere rahatça girmektedirler. Aksi bir durum var ise mümkün olduğunca bu etkinliklerden kaçınırlar. Yetkinlik, geçmişteki deneyimlerden de etkilenir. İşgören daha çok geçmişte başarılı olduğu görevlerde yer almak isteyecektir. Düşük yetkinlik algısında ise işgörenler potansiyelini açığa çıkarma konusunda kendini engelleyecek ve başarılı olabilecek bile olsa fırsatları kaçıracaktır (Bolat ve öte., 2014: 326).

Hür irade boyutu, işgörenlerin karar vermesi ve gerektiğinde bu davranışını değiştirebilme gücüne sahip olması anlamına gelmektedir (Atalay, 2010: 8). İşgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri zaman, işle ilgili faaliyetlerini başlatma ve devam ettirme hakkına sahip olduklarına olan inançları önemlidir. Kararları kendisinin aldığına inanan işgören, iş çevresini de kendisinin kontrol ettiği duygusuna kapılır. Bu duygu da yaratıcılığı, esnekliği, sorumluluk alabilmeyi beraberinde getirir. Hür iradesini kullanarak seçim yapan işgören gerçekçi tercihlerde bulunarak, faaliyetlerini düzenler ve bu şekilde performansını artırır (Akgündüz, 2014: 210).

Etki boyutu, stratejik, idari ve operasyonel olarak işgörenin işindeki çıktıları etkileyebilecek düzeydir (Spreitzer, 1995: 1444). Etki, işgörenin görevlerinin amaca ulaşmasında işgörenin, davranışlarda “fark yaratma” derecesine işaret etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Bu noktada,

işgörenler içsel olarak kontrol algısına sahiplerse, iş çıktılarını kendilerinin bilgi ve yetenekleriyle etkileyeceklerini düşünürler (Pelit, 2015: 13).

1.6. Güçlendirme Uygulamalarında Gerekli Özellikler

Güçlendirme uygulamalarının gerçekleşebilmesi için örgüt, yönetici ve işgören unsurlarının özellikleri önemlidir. Bu unsurların hangi özelliklere sahip olması gerektiğinin bilinmesi başarıyı yakalamada etkilidir.

1.6.1. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapı ve mekanizmasının güçlendirme üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu etki şu şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2005: 418-419):

- Basık bir organizasyon yapısı güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tarifi ve yöntemlerinin işgörenin katılımcılığına olanak verecek biçimde planlanması güçlendirmeye tesir etmektedir.
- Belirgin bir şekilde misyon ve vizyon tanımının yapılması ayrıca bunun aktarılması güçlendirmeyi süratlendirir.
- Güçlendirilmiş işgörene yönelik bir ödüllendirme ortamının var olması, olumlu pekiştirici etkisiyle güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- Örgütte bilgi paylaşımının varlığı güçlendirmeyi etkiler.
- İşgörenin gelişebilmesi için eğitim ortamının yaratılması güçlendirmeyi etkiler.
- İşgörenin yalnızca çalıştığı saat dilimini değil, tüm şahsiyetini ele alabilmek güçlendirmeyi etkiler.
- İş bilen işgörenlerin bulunup muhafaza edilmesi güçlendirme üzerinde etkilidir.

Örgütsel özellikler genellenecek olursa; ilk olarak örgütün vizyon ve misyonunun, işin tarifinin güçlendirmeyi etkilediği söylenebilir. Ayrıca bilgi paylaşımının sağlandığı bir eğitim ortamının yaratılması ve işinde iyi olan işgörenlerin ödüllendirilmesi de güçlendirmeyi kuvvetlendirir.

1.6.2. Yönetici Özellikleri

Yöneticilerin işgörenleri güçlendirmede ve onların içindeki gizli cevherlerin ortaya çıkarılmasında yapacağı bazı faaliyetler bulunmaktadır.

İşgörenleri eğitim ve yetiştirme, hedef geliştirmelerini cesaretlendirme, işgöreni destekleyen bir kültürün oluşturulması, resmiyetin azaltılması, performansın değerlendirilmesi, doğal bir şekilde geri besleme gerektiren görevler oluşturma, kendi kendini yönetmeyi cesaretlendirme, kendi kendini yöneten takımlar oluşturma, iş zenginleştirme, yetki devri ve karar vermede katılımcılığı savunma gibi çalışan motivasyonunu arttıran faaliyetler gerçekleştirilmelidir (Doğan, 2006: 78-79). Yöneticiye düşen görevler aynı zamanda güçlendirme sonucu motivasyonu da sağlayan özelliklerdendir.

1.6.3. İşgören Özellikleri

Quinn ve Spreitzer'in 1997 yılında yaptığı araştırmalara göre güçlendirilmiş işgörenlerin genel hatlarıyla şu özellikleri bulunmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997'den aktaran Doğan, 2003: 40):

- Güçlendirilen işgören işlerini nasıl yapacağına ilişkin hür iradesini kullanarak fikrini söyleyebilmelidir.
- Güçlendirilmiş işgörenler yaptıkları işlerin kendileri için ne derece önemli olduğunu hissetmeli ve yaptıklarına dikkat etmelidir.
- Güçlendirilen işgören kabiliyetlerini ve iş için ne kadar yeterli olduğunu bilmeli, sahip olduğu yetenekler doğrultusunda işlerini iyi yaptığına inanmalıdır.
- Güçlendirilmiş işgören işinde etkin olandır. Kendi fikirlerinin çalıştığı birimlerde dinlendiğine, fikirlerine değer verildiğine inanmalıdırlar.

Bu özelliklere ek olarak güçlendirilmiş işgörenler:

- Kendilerini iyi tanımalı,
- Sürekli kendilerini geliştirme isteği içinde olmalı,
- Değişime açık olmalı ve değişen durumları kolayca kabul edebilmeli,
- Kendilerinden beklenenleri anlayabilme ve uygulayabilme kapasitesine sahip olmalı,
- Özgüveni yüksek olmalı,
- Faaliyet yönelimli olması gerekmektedir.

1.7. Personel Güçlendirme Süreci

Sorumluluğun ve gücün işletmenin en tepe noktasından alt derecelerine kadar kaydırılması süreci olarak ifade edilen personel güçlendirmenin gerçekleşmesi ile ilgili çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bazı işletmeler işgörenin bireysel güçlendirmesini, bazıları ise kendi kendini yöneten örgütleri önemsemektedir. Personel güçlendirme sürecinde başarıyı yakalamak için, bireysel ve yönetimle ilgili sorumluluklar olduğu gibi sistemli, yapısal ve programlı mevzular da oldukça önemlidir (Şahin Perçin, 2008:107). Güçlendirme sürecinin başlayabilmesi, örgütteki üç önemli unsur olan güçlendirilen işgören, bu güçlendirmeyi gerçekleştirecek üst ve güçlendirmenin gerçekleşeceği örgüt arasındaki etkileşime bağlıdır (Kozak Akoğlan, 2014: 200). Güçlendirmenin etkinliği, işletmenin stratejik hedefleri ile işgörenin bireysel hedefleri ile bağlantılı olmalıdır (Genç, 2007: 225). Bu süreç beraber çalışma, paylaşım, yardımlaşma yoluyla gücün inşasını ve geliştirilmesini kapsamaktadır. Bunun ana koşulu ise güvendir ve bu güven bir çıktı olarak düşünülmelidir. Güvenin işletme içinde sağlanması bir süreci gerektirecektir. Güven duygusu hemen kurulmasada, örgütün geliştirilmesi ile basit bir şekilde kurulabilir (Sökmen, 2010: 353; Genç, 2007: 226). Bu bağlamda, süreci oluşturan bireysel ve örgütsel yöntemlerin her ikisinin de önemine vurgu yapılmıştır.

Güçlendirme sürecinde işgören açısından önemli olan noktalar şunlardır (Sökmen, 2010: 354):

- İşgörenler müşteri ihtiyaçları ile doğrudan ilgilenmelidir.
- İşgörenler sorumluluklarını ve işletme içi kısıtlarını bilmelidir.
- İşletmede alınan kararlar ve değişimler için açık iletişim kanalı oluşturularak işgörene bilgilendirilme yapılmalıdır.
- İşgörenler üst kademeler tarafından desteklenmeli ve doğrudan ilişkideki tüm bariyerler kaldırılmalıdır.
- İşletme hedefleri ve oluşabilecek risklerin düzeyi, işin mülkiyeti, müşteriyle ilişkilerden doğan sonuçlar işgören tarafından değerlendirilmelidir.

Güçlü liderlik vasfına sahip olan üst kademedeki yöneticiler güçlendirmeden kaçınmazlar. İşgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırarak güçlendirme sürecine katkıda bulunurlar. Kendine güveni olmayan üst kademedeki yöneticiler ise işgörenleri güçlendirmezler. Bu tip yöneticiler güçlendirmenin önündeki en büyük engellerdendir. Kendilerini vazgeçilmez görürler (Genç, 2007: 226). Bu kapsamda, güçlendirme sürecinde yöneticilere de büyük görevler düştüğünü söyleyebiliriz.

Conger ve Kanungo'ya göre personel güçlendirme 5 basamaktan meydana gelmektedir. İlk olarak astlardaki güçsüzlükten sorumlu olan örgüt içi nedenlerin tespitidir. Bu nedenler; örgütsel faktörler, denetim, işin yapısı ve ödüllendirme sistemi olabilmektedir. İkinci aşama güçlendirme stratejilerinin üst düzey yöneticiler tarafından kullanılmasıdır. Bu aşamada; katılımcı yönetim, iş zenginleştirme, geri bildirim sistemi, yetkiye dayalı ödüllendirme, amaçlara göre yönetim, rekabet bulunmaktadır. Üçüncü aşama ise bilgi kaynaklarının kullanılarak kişisel etkinliğin sağlanmasıdır. Güce sahip olma, verilen yetkiyi kullanma, sözlü ikna ve duygusal uyarılma bu aşamada bulunan faktörlerdendir. Dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hissedenden işgörenlerin performansı yükselecek bu da örgüt performansının yükselmesine neden olacaktır. Beşinci ve son aşamada ise güçlendirmenin işgören davranışlarındaki işletme amaçlarına göre değişimi yaşanacaktır (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Güçlendirme süreci hemen uygulanıp sonrasında biten bir uygulama değildir. Devamlı bir yenileme ve gelişmenin bulunduğu bir eğitim sürecini kapsayan uzun zamanlı getirilerine odaklanılması gereken bir süreçtir (Gümüştekin, 2015: 159).

1.8. Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Günümüzde örgütlerin en kıymetli varlığı haline gelen insanın, farklılaşan iç ve dış çevre şartlarından en az şekilde etkilenmesi ve rekabet ortamında yer alabilmesi; değişen koşullara hızlıca uyum göstermesi zorunluluğu personel güçlendirme uygulamalarının bir gereksinim haline gelmesine neden olmuştur (Bedük ve Tambay, 2014: 324).

Güçlendirme uygulamalarının gerekli olma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2005:415; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134):

- İş ortamlarının global hale gelmesi ve sonucunda yükselen rekabet, devamlı değişen dış çevre,
- İşgörenin eğitim düzeyinin yükselmesiyle gereksinimlerinin artması,
- Bilgi teknolojisindeki gelişmeler,
- İşletmelerin yükselen rekabet sebebiyle müşterilerine daha çabuk ve dilediği şekilde, ortamda, zamanda yanıt verme mecburiyetinin artması,
- Örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve birey unsurlarının rekabet ortamında üstün bir faktör haline gelmesi,
- Örgütlerde hiyerarşiye dayalı komuta-denetim durumu görüşünün güçten düşmesi.

Güçlendirmeyi seçen ve aynı örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda başarı olasılığı artacaktır. Bu üyeler böyle bir ortamda sonuçları kişisel olarak üstlenir. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyon, vizyon ve strateji çerçevesinde bireysel başarıyı garanti altına almasıdır. Eğer bu gerçekleşirse örgüt ortamı üç uygulamayı destekler: hareket hürriyetini, sorumluluğu, işbirlikçiliği (Duvall, 1999: 208). Böylece başarılı bir güçlendirme gerçekleşmiş olur.

1.9. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Güçlendirmenin işletme ve müşteriler açısından pek çok faydaları bulunmaktadır (Eren ve Çamlıca, 2016: 217-220):

- Güçlendirme işgörenin müşteriye hayal kırıklığına uğratmadan işletme kurallarında esneklik sağlayarak kararlar almasına yol açmaktadır. İşgörenler müşterilerin gereksinimlerini hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilme sorumluluğundadır. Bu sorumluluğu alan işgören müşteri ihtiyaç, eleştiri ve beklentilerine daha hızlı şekilde karşılık verebilmektedir. İşgörenlerin müşteri gereksinimlerini iyi anlamaları iş tatminini arttırarak, karda da artışa sebep olacaktır.

- Verilen hizmetteki aksamaların işgörenler tarafından düzeltilmesi için güçlendirme gereklidir. Müşteriyi hayal kırıklığına uğratmamak için işgörenin inisiyatif alarak “ne gerekiyorsa” yapması gerekmektedir. Hizmet

aksaklıklarını giderebilen işgören müşteriyi tatmin ederek müşteri memnuniyetini artırır ve sadık müşteri haline gelmesini sağlar.

- Güçlendirilen işgören işi ile ilgili kendini yeterli gördüğünden müşteriler ile etkileşimde bulunmada daha coşkulu ve etkin olacaktır. Mecburi olmadan içinden gelerek müşteriye hizmet etmek isteyecektir ve müşteriye karşı daha duyarlı olacaktır.

- Güçlendirilmiş işgörenler müşteri gereksinim ve beklentileri için pek çok bilgi elde etme, fikir yöneltme konusunda daha istekli olacaklardır. İşgören temin ettiği bilgiler doğrultusunda işletme için daha yararlı kararlar alabilir ve yeni fikirler üretmek hizmet sunumunu iyileştirebilir. İşinin değeri hakkında fikir sahibi olan işgörenin motivasyonu da yüksek olur.

- Güçlendirilmiş işgörenin müşteri gereksinimlerine çabuk karşılık vermesi, hizmetteki aksamaları hızlı şekilde çözebilmesi, işgörenin kendini iyi hissetmesi, işgörenin müşteriye daha istekli hizmet sunması, yeni fikirler üretmek müşteri taleplerini karşılaması müşterileri memnun edecek ve işletmeden olumlu bir düşünce ile ayrılmalarını sağlayacaktır. Ağızdan ağıza duyurum yapan müşteri hem farklı kişileri işletmeye çekecek hem de kendisi sadık müşteri konumunda olacaktır.

Güçlendirmenin işgörenler açısından faydası ise şöyle açıklanabilmektedir (Genç, 2007: 226-227):

- Güçlendirme işgörenlerin kendilerini işin sahibi gibi görmelerini ve bu durumda da kendilerini daha iyi hissetmelerini, yaptıkları işleri çok daha anlamlı bulmalarını sağlar. Güçlendirilen işgören motive olarak, yüksek moralle beraber performansının arttığı gözlemlenir. Verilen oto kontrol ile performanslarını kendileri dahi değerlendirebilirler. İşgörenin karar verme sürecinde stres ve kaygılarının olmayışı iş tatminini, işletmeye bağlılığını ve işletmeye güvenini artırır. Güçlendirilmiş işgörenin yaptığı işin sonuçlarının kendi sorumluluğunda olduğunu bilmesi daha dikkatli olmasına neden olmaktadır. İş ile ilgili sorumluluk alabilen işgören, bireysel büyüme ve gelişmeyi de deneyimleyerek işletmenin başarısına katkıda bulunacaktır.

1.10. Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri

Personel güçlendirmenin olumlu etkileri kesin olmakla birlikte, birçok tecrübeli işletme için dahi program planı zor ve komplike bir süreçtir. Güçlendirmenin özellikleri dikkat edilmeksizin, bütün işletmeler için geçerli olmaması da olasıdır (Koçel, 2005: 424). Olumlu etkilerinin yanında personel güçlendirme de aynı zamanda bazı maliyetler de göz önüne alınmalıdır. Personel güçlendirmenin işletme açısından olumsuz özellikleri ve maliyetleri şunlardır (Doğan, 2006: 165-172):

- Zaman alıcı olması,
- Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmasını gerektirmesi,
- Personeli seçme ve eğitme maliyetleri,
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetler,
- Personel güçlendirmenin bir program şeklinde uygulanması gereği,
- İşgörenlere istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesi,
- Maliyetli bir çaba olması,
- İşlerin planlanması.

Personel güçlendirmenin uygulanması ile işletmenin tüm sorunları çözülemeyecek olsa da uygulanması sonucunda verimliliği arttıracak ve işgörenleri motive etmede etkisi olacaktır. Bu kapsamda güçlendirmenin; uzun bir süreç gerektiren, yönetim bilgi sisteminin kurulması gerekliliği için maliyetli bir iş olarak görülen, yöneticilerin iş görenlere gerekli sorumluluğu yüklerken sıkı denetimi elden bırakmamasının daha önce alışık olmadığı bir durum olması, işi tanımlarken işgörenlerin yetenekleri ve ana faaliyetler şeklinde iş planlaması yapılmasını gerektiren olumsuz yönleri bulunmaktadır.

1.11. Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme

Çağdaş yönetim anlayışında işgörene ne yapılacağını söyleme durumunda olunmamakta, yerine üstler hareketli ve yoğun bir rekabetin yaşandığı piyasada, zamanlarını işgörenlerin yaptıkları işlere güvenme konusuna harcamaktadırlar. Günümüz yöneticileri, başarılı bireyleri işletmeleri bünyesine alarak, onlara güvenerek, müşteri gereksinimlerini giderme konusunda sorumluluklar vererek, söz sahibi olabilmelerini

destekleyerek ve cesaret vererek modern bir yönetim anlayışı benimsemektedirler (Özgen ve Türk, 1997: 76).

Hizmet endüstrisinde işletmeler, müşterilerinin beklentisinin üzerinde hizmet vererek ve müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutarak pazar paylarını korur ve bununla birlikte yeni pazarlar bulabilirler. Bu endüstri de müşteri memnuniyeti sadece ürün ile değil aynı zamanda kaliteli hizmetin sunulması ile mümkündür. Müşterilerin hem ürün hem de hizmet kalitesi konusundaki algıları üzerinde söz sahibi olan işgörenler, hizmet sunumunu arttırmadaki güçlü bileşenlerdendir. Yöneticiler ve bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar işgörenlerin katılımının ve güçlendirilmesinin işletmenin başarısı için kilit bir noktada olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Müşteri ile yüz yüze olan işgörenler, işletmenin odağında bulunmaktadırlar. Muhtemel müşteri beklentilerinin kısa sürede ve müşteri dile getirmeden çözülmesi işgörenin profesyonel ve güçlü olması ile mümkün olabilmektedir (Fulford ve Enz, 1995: 161; Pelit ve öte., 2011: 785; Seçgin ve Özyer, 2016: 250). Güçlendirilen işgörenler, müşterileri tatmin etmek ve taleplerini karşılamak ya da çeşitli şikayetlere çözüm bulmak konusunda daha derin bir kararlılık ve isteklilik ile kendilerini ortaya koymaktadırlar (Stavrinoudis ve Simos, 2016:421).

Müşteri ve çalışan memnuniyetinin birleşimi, bir yandan örgütsel performansın artmasına, diğer yandan ağızdan ağıza tavsiyenin, yaratıcılığın ve yeniliğin sağlanmasında rol oynamaktadır (Güzel ve öte., 2008: 423). Güçlendirme uygulamaları, çalışanın verimliliğini arttırmakta ve bu sayede örgüt verimliliğini sağlamaktadır (Güzel ve öte., 2008: 422). Nixon (1994) personel güçlendirme uygulamalarında örgütler için içsel ve dışsal zorluklar bulunduğunu belirtmiştir. Dışsal zorluklar, yüksek rekabet seviyeleri, işgücü niteliğindeki değişimler ve müşterilerin yüksek beklentileridir. İçsel zorluklar ise işgören devamlılığı, işgörenin motivasyonu ve gelişimi ile ilgili yaşanabilecek zorluklardır (Erstad, 1997: 325).

Turizmin küresel bir olgu olmasından dolayı, turizm işletmeleri değişimi takip etmeye birçok sektöre göre daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Topaloğlu ve Kaya, 2008, 25). Turizm, hizmet endüstrisi içinde yer alan ve insan

faktörünün önemli olduğu bir sektördür. Makineleşmenin güç olduğu turizm sektörü, personel güçlendirmesinin en etkin olması gereken sektörlerden biridir. Konaklama işletmeleri çeşitlerinden olan otel işletmeleri; seyahat eden kişilerin özellikle konaklama amacıyla, yeme-içme, eğlence vb. gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik olarak yapılandırılmış, çalışanı, mimarisi, uygulama ve müşterileriyle olan tüm ilişkileri belirli kural ve ölçüler ile bağlanmış işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Davas, 2017: 110). Otel işletmelerinde hizmet doğrudan insan aracılığıyla yapıldığı için işgörene özellikle ihtiyaç vardır. Bu sebepten rekabet avantajı sağlamak amacıyla personel güçlendirme yoluna gidilmesi, sektördeki otel işletmeleri için önemli üstünlük sağlamaktadır (Kara ve Çavuş, 2014: 483).

Otel işletmeleri için personel güçlendirme, örgütteki karar verme yetkisinin ana merkezden uzaklaştırılması ile yöneticiler tarafından işgörenlere özerklik sağlanmasıdır (Brymer, 1991:59). İşgörenlerin müşterilere hizmet vermeye yönelik alacağı acil kararlar, otel endüstrisinde güçlendirmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin o anda sağlanmaması durumunda ise müşteri tatmini azalacak ve şikayetlerin üst yönetime iletilmesi sırasında geçen süre nedeniyle müşteri kaybı yaşanacaktır. Ancak güçlendirilen işgörenin şikayetlere anında çözüm bulabilmesi, süreci kısaltacak ve müşteri bağlılığını artırarak işletmenin maddi kazanç sağlamasına neden olacaktır (Mete ve öte., 2015: 145).

Günümüzde personel güçlendirmesine yönelik ilginin artışındaki sebep, sürekli değişen pazar şartlarında müşteri taleplerine kısa sürede cevap verebilmek ve müşteriyi memnun edebilmektir. Bu sayede personel güçlendirmeye başvurulması işgörenin özgüvenini sağlamakta, bu da bireysel performansına yansiyarak örgütteki başarısını artırmaktadır (Akçakaya, 2010:147). İşgörenlerin işletmede tatmin olmuş şekilde çalışmalarının iş doyumlarının sağlanması, bireysel ve örgütsel kararların alınmasında söz sahibi olmaları, kendilerini güvende hissetmeleri, işe ve işletmeye bağlılığının artması personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Otel işletmeleri gibi hizmete dayalı organizasyonlarda bir zorunluluk olan

personel güçlendirme yüksek iş performansını da beraberinde getirmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 62; Yılmaz, 2015: 36).

Lasley (1995) otel işletmeleri için güçlendirmenin yararları ve güçlendirme uygulanmadığında ortaya çıkabilecek sorunları **Tablo 1**'deki gibi belirtmiştir:

Tablo 1. Güçlendirmenin Yararları ve Uygulanmadığında Çıkacak Sorunlar

Güçlendirmenin Yararları	Ortaya Çıkacak Sorunlar
Daha hassas hizmet	İhtiyaçların karşılanmasında kısıtlı yetki
Şikayetlerin hızla çözülmesi	Şikayetlerin üst kademe yönetici aracılığıyla ele alınması
Daha fazla müşteri memnuniyeti	Yeni müşteriler kazanabilmek için yüksek maliyetler
Geliştirilmiş ve kararlı işgören	İşgörenin düşün moral ve motivasyonu
Motivasyonu yüksek işgören	Yüksek işgücü devri
Artan verimlilik	Azalan verimlilik
İşgören maliyetlerinin düşmesi	Yüksek işgören maliyetinin yanında düşük ücret
Yüksek kalite	Düşük kalite
Yüksek kazanç	Düşük verimlilik

Kaynak: Lasley, 1995: 28.

Tablo 1'e göre bu kapsamda, güçlendirmenin hızlı hizmet ile memnun müşteri, motivasyonu yüksek verimli işgören, kaliteli ve kazancı yüksek işletme gibi olumlu sonuçlarının olduğunu söyleyebiliriz.

Bununla birlikte otel işletmelerinde işgörenin motivasyonunun sağlanmasında orta ve üst kademedeki yöneticiler etkin bir şekilde rol oynamaktadır. Sıkıntı ve stresini işgörene yansıtan bir yönetici, işgörende

mutsuzluk, örgüte aitlik ve bağlılığının azalması, performansta düşüş gibi etkilere sebep olacaktır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarısı için yöneticiler işgörenlere her türlü sorumluluk ve inisiyatifi alabileceği bilgiyi ve donanımı kazandırmalıdır (Seçgin ve Özyer, 2016: 250). Otel işletmelerinde üst kademedeki yöneticiler güçlendirme uygulamaları sırasında işgören eğitimine de özen göstermeli, müşteri istek ve şikayetlerine nasıl hızlı ve nazikçe cevap vermesi gerektiğini öğretmelidir. Verilen eğitimler ile hizmetin kalitesi artarak işgören için de iyi bir çalışma ortamı sağlanacaktır (Tekin ve Köksal: 2012: 4249).

Personel güçlendirme uygulamalarına şu otellerden örnekler verilebilir (Tekin ve Köksal: 2012: 4250; Şahin Perçin, 2008: 114; Aksu ve Ehtiyar, 2007: 224):

- Ritz-Carlton Otellerinde “Müşteri şikayetleriyle karşılaşan işgören o şikayeti hemen sahiplenir. Müşteri isteklerine 10 dakika içinde cevap verir. En geç 20 dakikada memnuniyet garanti edilir.” kuralını benimsenmektedir.
- Burswood Resort Hotel güçlendirme uygulamaları için eğitim programları hazırlamakta, personelini destekleyerek ödüllendirmektedir.
- Walt Disney World Hilton Otelinde olabilecek müşteri şikayetlerinde tüm işgörenin aynı şekilde davranması biçiminde yapılandırılmış bir faaliyet ortamı oluşturulmaktadır.
- Marriot Otel işletmelerinde işgörenleri “Güvenlik Bölgeleri” şeklinde adlandırdıkları ve hangi durumlarda karar alabileceklerini belirten kurallar ile güçlendirmişlerdir.
- Opryland Otel’i güçlendirme uygulamaları için otel içi departman ve departmanlar arası olmak üzere 28 tane ekip oluşturmuştur.

Bu bağlamda otel işletmelerinin personel güçlendirme uygulamalarına bakıldığında; şikayete cevap verme hızının, eğitim programlarının, ağız birliğinin, işgörenlerin hangi noktalarda karar alabileceklerinin ve küçük örgütlenmelerin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde alanyazında geçen güven kavramı ve önemi, güven türleri, örgütsel güven kavramı ve önemi, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güven modelleri ve örgütsel güvenin yararlarına yer verilmiştir.

2. 1. Güven Kavramı ve Önemi

Sosyal yapı içinde bulunan güven, pek çok disiplinde yer almaktadır. Güvenin sosyal ilişkileri ne derece şekillendirdiği, insanların birbirlerine neden güvendiklerini; psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimciler, ekonomistler, antropologlar ve örgütsel davranış üzerinde çalışanlar çalışmalarında merkezi bir konu haline getirmişlerdir (Lewick ve Bies, 1998, 438). Ekonomistler güven kavramını sayısal ve kurumsal açıdan ele alırken, psikologlar güvenen ve güvenilenin kişilik özelliklerine ve bu özelliklerin oluşturduğu bilişsel düşünce akışına kilitlenmişlerdir. Sosyologlar ise, bireyler ve kurumlar arası ilişkilerin niteliğine bakarak güvene anlam vermeye çalışmışlardır (Rousseau ve öte., 1998, 393). Belirsizliğin ve kargaşanın gittikçe arttığı, hiyerarşik yapının giderek değiştiği, profesyonelliğin benimsendiği ve katılımcı yönetim tarzının özümsemiği günümüzde güven, örgütteki yaşamı denetlemede hiyerarşik güce ve gözetim altında olmaya göre daha uygun bir mekanizma olarak görülmektedir (Özkoç, 2014: 39).

İnsan için güvenmek ve güvenilme ihtiyacı, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı" 'nda temel fizyolojik ihtiyaçlarından hemen sonra yer almaktadır (Topaloğlu, 2010: 42). Güven konusunda yapılan ilk çalışmalar "motivasyon" üzerine yoğunlaşırken sonraki yapılan çalışmalar "davranış" odak noktası haline gelmiştir (Candan, 2014: 894). Güven soyut özelliğinden dolayı sadece hissedilerek belirlenebilir. İlişkilerde kişiler arası güveni geliştirirken, çeşitli olay ve olgulardan hareket edilmektedir. Bireyler birbirlerine duydukları güveni oluştururken tutum ve davranışlardan, sosyal ilişkilerinden, beklentilerinden yola çıkmaktadır (Asunakutlu, 2002: 2). Bireyler, gruplar ve örgüt arasındaki ilişkilerin devamlılığının sağlanmasında dikkat çeken bir faktör olan güven; bilginin uygun bir şekilde aktarılmasında, problemlerin çözümünde, yetki ve sorumlulukların paylaşılmasında rol

oynayan önemli bir değişkendir. Yüksek kademedeki güven hissi, sadakat ve bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Karşılıklı olarak güven duygusunun sağlanmış olması ilişkileri geliştirir ve devamlılığı sağlar (Yılmaz ve Kabadayı, 2002: 101).

Güven, karmaşık bir kavramdır. Pek çok faktöre dayandığı, ilişkilerdeki beklentilere, ilişkilerin gidişatındaki farklılıklara göre değişen bir olgudur. Bu bakımdan alanyazında bulunan tanımlarda farklılıklar göstermektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 335). Mayer'e göre (1995: 712) güven; bir tarafın beklentilere dayanarak, diğer tarafın izlenmesi ya da kontrol edilmesi yeteneğine bakılmaksızın, karşı tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteğidir. Hosmer'a göre (1995: 381) güven, bir kişinin bir olayın sonucuna ilişkin iyimser beklentisini ifade etmektedir. Louis güveni, bir kişi ya da grubun, ilkeler bağlamında birbirlerine karşı dürüstlüğü, doğruluğu, adaleti ve dostluğuna olan inancı şeklinde tanımlamaktadır (Louis, 2007:2). Sosyal ilişkilerin tabanı olan güven, karşısındaki insanın niyetine, beklentilerine, söz ve davranışlarına inanarak bağlanmaya duyulan istekliliktir. Başka bir ifade ile kişinin karşısındakinden yarar göreceğine hiç değilse istismara uğramayacağına ve zarar görmeyeceğine olan olumlu inancını ifade etmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2017: 350).

Öte yandan bazı güven tanımları risk, belirsizlik durumu, beklenen ve zarar görme kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Butler güveni, karşı tarafa zarar vermemeye yönelik bir inanç olarak tanımlarken, Perks ve Halliday güveni, bazı riskli durumlarda karşı tarafın davranışlarından emin olma ve olumlu olacağı beklentisi içinde olma şeklinde ifade etmiştir. Lewick ve Bunker ise tanımlar için bir genelleme yaparak, 1) gelecekteki olayların nasıl devam edeceği hakkında belirsizlik olması, 2) gelişecek olayların birey harici davranışlara bağlı olması, 3) gerçekleşen olayın zarar verici olma olasılığının, olumlu sonuçlanmasından daha büyük bir ihtimal olması şeklinde görüşlerini bildirmiştir (Lewick and Bunker 1996'dan aktaran, Topaloğlu, 2010: 43).

Güveni açıklayan bir başka ifade ise "tahminin bittiği yerde güven başlar" şeklindedir (Möllering, 2001: 410). Kişiler gelecekte yaşanabilecekler için

“kaygı” taşıyorlarsa tahminler üzerine zaman ayırmaktadırlar. Güven kesinlikle kör bir umut ve rasyonel bir tahmin değildir. Güven tam anlamıyla bilinçli gerçekleşir ve geleceğe duyulan kaygıları en az seviyeye indirir (Özbek, 2004). Sonuç olarak güven, hem bireyler hem örgütsel açıdan önemlidir. Zamanla güvenin önemi anlaşılacak örgütsel güven kavramı ortaya atılmıştır (Cankül ve öte., 2018: 374).

Tanımların ortak yönleri ele alınacak olursa; güveni eyleme karşı savunmasızlık hali, kişilerin karşı taraftan yarar görerek, zarar görmeyeceğine olan iyimser beklentisi, dürüstlüğe ve doğruluğa olan inancı ve geleceğe duyulan kaygıları azaltan bir kavram olarak tanımladıkları söylenebilir.

2.2. Güven Türleri

Güven ile ilgili yapılan sınıflamalarda güvenin genellikle; bilişsel ve duygusal güven şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. **Bilişsel güven**, güvenilecek tarafa yönelik sahip olunan bilgiye dayanır. Söylenenlerin doğruluğundan emin olma durumudur (Tutar, 2016: 296). Bu güven türü, büyük oranda yeterlilik ve sorumluluk kavramlarıyla beraber anılmaktadır. Kişi karşısındakini hiçbir şekilde tanımasa bile, güvenilecek derecede yeterli bulunduğu ve sorumlulukları güvenme ihtiyacı barındırdığında karşı tarafa bilişsel güven duyabilmektedir. Karşı taraf hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olunmadığı durumlarda, güven duygusu oluşturulabilmesi için rasyonel bir neden arama anlayışına müracaat edilmesine dayalı biçimde gelişen güven algısıdır (Yanık, 2014: 56).

Duygusal güven, güvenilen birey ile gönül dünyasında kurulan olumlu duygusal yakınlıktır. Duygusal güven, işletmelerde üstlerin iyi niyetinden net olma durumudur (Tutar, 2016:296). Negatif ve pozitif duyguların ön plana çıkarılarak güvenin oluşturulmasıdır. İnsan yaşamında duygular önemli bir yere sahiptir. Bu bakımdan işletmelerde bireylerin karşı tarafa duydukları güven ya da güvensizliğin oluşmasında olumlu ve olumsuz düşünceler yer almaktadır (Halis ve öte., 2007: 190).

Bununla birlikte güveni oluşturan türler için bir diğer sınıflandırma Shappiro, Sheppard ve Cherask (1992) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu türler; hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güvendir.

Hesaplanmış güven, güvenin duygusal tarafından çok maliyet, fayda ve zararlarını ele almaktadır. Yani bireye niçin ve hangi koşullarda güven duyulması gerektiğini vurgular (Halis ve öte., 2007: 190). Güvenilen ve güvenen bireylerin karşılıklı davranışlarının güven verici yönlerinin kar-zarar oranını ölçmeye yöneliktir. Hesaplanmış güvende, ölçülmek istenen şudur: karşılıklı olarak sağlanmış güven, güvenin kötüye kullanılıp sarsılması sonucu oluşan güvenden fazla ise karşı tarafa güvenilir şeklindedir (Uzbilek, 2006: 12). Hesaplanmış güvende, karşı tarafın niyeti ya da yeterliliğiyle ilgili olumlu algılar, güvenilir sağlam bilgiye dayanmaktadır. Davranışlarda tutarlılık esastır. Kişiler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktuklarından karşı tarafa güven duymak durumundadırlar. Ancak güvene bir zarar gelmesi durumunda, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen yükümleri yerine getiremeyeceklerdir (Tüzün, 2007: 101-102).

Bilgiye dayalı güven; karşı tarafın davranışını gerektiği ölçüde kestirebilme anlamına gelmektedir. Bu türde güven ilişkisi kişilerin karşılıklı olarak sahip oldukları bilgiye dayanan güveni içermektedir. Tehdit ve korku söz konusu değildir (İşcan ve Sayın, 2010: 201). Kişinin davranışlarını tahmin edebilme, yeterliliğini iyi bilme güveni oluşturmaktadır. Sahip olunan ve tahmin edilen bilgiye göre bireye güven duyma veya güvenmeme seçiminin yapılmasını sağlar (Terekli, 2010: 17). Bilgiye dayalı güven ile kişinin karşı taraf hakkında duyduğu şüphenin geri çekilmesiyle ve yerini olumlu beklentilere bırakmasıyla oluşmaktadır. Beklentiler deneyimler ile kanıtlanırsa güçlü bir güven türü başlamış olur (Dietz, 2004: 7). Zamanla oluşan bilgiye dayalı güven, düzenli iletişim ve ilişkilerin geliştirilmesi sonucu oluşur. Kişi zaman içinde karşısındakinin davranışlarını sezer ve itimat göstererek bağlılık oluşturur (Tüzün, 2007: 103).

Güvenin en üst boyutu olarak görülen **özdeşleşmeye dayalı güven;** kişilerin istek ve niyetlerine dayanır. Kişiler karşılıklı birbirlerini anlamış ve karşı tarafın isteklerini onaylamıştır. Bu güven türünde bilgi ve özdeşleşme sağlanmıştır. Kişi karşı tarafı tanır ve güveni sağlamak için nasıl davranması gerektiğini bilir. Karşılıklı anlayışın benimsendiği, ortak çıkarlar adına hareket edilen bir üst düzey güven ilişkisidir (Tüzün, 2007: 103). Kişiler arası

duygusal bağın oluştuğunda empatinin sağlandığı, açık ifadelerle gerek olmadan birbirini anlamaya ve saygı duymaya, karşı tarafı kontrol etmemeye dayanmaktadır. Diğerleri gibi hissedip düşünme, o şekilde tepki verme olarak açıklanmaktadır. Kişiler birbirlerine güvendikçe karşı tarafın yokluğunda dahi onun önceliklerini bilerek hareket eder. Özellikle üst düzey yöneticilerin bir örgütte aradıkları güven türüdür (Yücel, 2006: 39). Bu türler ele alındığında; güvenin bilgiye, negatif ve pozitif duygulara, ölçüme, tahmine ve karşılıklı iyi niyete dayanan çeşitlerinin var olduğu söylenebilir.

2.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi

Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut kaynaklarını etkili ve verimli olacak biçimde kullanmak zorundadırlar. Mevcut kaynaklar içerisindeki insan unsuru diğer kaynaklara etki edebilme gücü nedeniyle örgütün başarısında belirleyici bir role sahiptir. Örgütlerin fiziki kaynaklarına artı olarak nitelikli ve temel yeteneklere sahip işgöreni istihdam etmesi, eğitmesi, geliştirerek örgüt bünyesinde tutması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı bilim insanları ve yöneticiler için bu konu önem arz etmektedir (Biçkes ve Yılmaz, 2017: 303). Örgüt içi ilişkilerin olumlu bir biçimde yürütülebilmesi, büyük oranda güvene bağlıdır. Bu bağlamda güven, örgütteki işgörenler arası karşılıklı olarak geliştirilen ve var olması istenen temel duygular arasında bulunmaktadır (Asunakutlu, 2002: 2).

Örgütsel güven, işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin uygulamalarına, yöneticilerin söz ve eylemlerine emin olma derecesi, yöneticilerin şu anda ve gelecekteki tutum ve davranışlarına inandırıcılık düzeyidir (Tutar, 2016: 295). Örgütsel düzeyde güven, örgütün doğruluğuna, dürüstlüğüne ve adaletine duyulan inançtır (Çiçek ve Macit, 2016: 27). Örgütsel güven, başarılı bir işletmenin mühim bir elementi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven, iletişim ve etkileşimle ayırt edilebilen faaliyetlerin, olumlu ve olumsuz sonuçlarına olan güçlü bir inanç şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel bir bakış açısından bakıldığında yüksek seviyede örgütsel güvenin işgörende yüksek doyuma ve üretkenliğe sebep olduğu görülmektedir. Örgütsel güven işgörenin motivasyonunu artırır, açık bir iletişim ortamı sağlar ve işgörenlerin işten ayrılmasını önemli düzeyde azaltmaktadır (Top, 2012:

261). Yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip işletmeler, düşük güven düzeyine ya da güvensizliğe sahip işletmelerden daha başarılı, örgüte kolayca adapte olabilen ve yenilikçi olabilmektedir. Örgütsel güven, örgüt içi işgörenlerin memnuniyetinde, ortak amaç yaratmada, liderlik ve ekip ruhu oluşturmada, performans değerlendirmede, işbirlikçi davranış geliştirme ve bağlılık oluşturmada katkı sağlamaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 82). Bu bağlamda, örgütsel güvenin açık ve net iletişim ortamı gerektiren, işbirlikçi davranmada ve örgüte adapte olmada üst kademelerin, örgütün ve çalışma arkadaşlarının söz ve davranışlarına inanma, onlardan emin olma durumu olduğu söylenebilir.

Alanyazındaki bazı tanımlara bakılacak olursa; Cook ve Wall'a (1980) göre örgütsel güven, başkalarının olumlu niyetlerine olan inançtır (Cook ve Wall 1980'den aktaran Paliszkiwicz ve öte., 2014: 29). Örgütsel güven, çalışanların, kurumun anlamlı veya en azından onlara zararlı olmayan bir eylem gerçekleştireceğine olan güvenidir (Singh ve Srivastava, 2016: 2). Matthai'ye göre (1989) örgütsel güven, işgörenlerin belirli olmayan durumlar ile karşı karşıya geldiklerinde örgütün tutum ve davranışlarının tutarlı olacağına dair inançları olarak tanımlanmaktadır. Taylor (1989) ise örgütsel güveni, işgörenlerin iyiliği için karşılıklı incelik ve saygıya dayalı davranışları sonucunda kazandıkları bir değer olarak ifade etmiştir (aktaran Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Mishra ve Morrisey (1990: 444) örgütsel güveni, yöneticinin içindeki destek duygusu ve işgörenlerine karşı açık olacağı şeklinde tanımlamaktadır. "İlişkilerin tamamı güvenle oluşur. Kişileri bir arada tutar. Ancak güven kırılmandır. Kazanıldığının sonrasında yavaşça büyümesine karşın tek bir anda kaybedilebilir." şeklinde ifade etmiştir. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güveni, üstün dürüst olacağına ve sorumluluğundaki görevler üzerine hareket edeceğine dair işgörenlerin beslediği inançtır. Zaheer (1988) örgütsel güveni, örgüt içinde yer alanların örgüte duydukları inanç durumu olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel güven tanımlarının bulunduğu ortak noktalar; kişilerin iyi niyetli olması, karşısındakine zarar vermemesi, tutarlı davranışlar sergilemesi ve karşısındakinin dürüstlüğüne dair inancının tam olması şeklinde söylenebilir.

Mishra (1996) örgütsel güvenin farklı düzeylere sahip olduğuna dair açıklık getirmiştir (Mishra 1996'dan aktaran Şakar, 2015: 27-28):

- Çok düzeylidir: Güven iş arkadaşları, takım, örgüt gibi pek çok farklı etkileşim sonucu oluşur.
- Kültüre dayalıdır: Güven örgütün kültürüne sıkı sıkıya bağlıdır.
- İletişim temellidir: Doğru ve güvenilir bilginin elde edilmesi ve kararlar ile ilgili doğru zamanda açıklama yapılması, samimi davranışların bir sonucu olarak görülür.
- Dinamiktir: Başlatma, sağlamlaştırma ve çözülme süreçlerinden oluşan değişim gösteren dinamik bir yapıdadır.
- Çok boyutludur: Kişilerin güvene dönük düşüncelerini etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşur.

Demircan ve Ceylan (2003: 144) örgütlerdeki güvenin pek çok faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Bunlar; örgüt kültürü ve adalet algıları, yardımseverlik, dürüstlük, iletişim, iyi niyet, paylaşılan değerler, güçlendirme, dönüştürücü liderlik, yetenek, hür irade, geçmiş etkileşimler ve sonuçları, açıklık, yeterlilik, inanılabilirlik gibi faktörlerdir.

2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güvenin alanyazında üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların yöneticiye güven, örgütün kendisine güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde ayrıldığı görülmektedir.

2.4.1. Yöneticiye Güven

Kişilerarası güven kapsamında yer alan yöneticiye güven, örgüt üyeleri arasında değer, inanç ve vizyon oluşturmada temel bir unsurdur. Kişilerarası güven çift yönlü bir süreç dahilinde olduğundan güveni oluşturmak; arttırıp sağlamlaştırmak lider rolündeki kişilerin özveri ve sorumluluk taşımaları, güven verici davranışları ile mümkündür (Derin, 2011: 108).

Yöneticiye güven, yöneticinin davranış, amaç ve ifadelerine yönelik beklentilerine karşın işgörenin müdahale etmeme isteğidir (Örücü ve Kambur, 2017: 1111). Yöneticiler örgütün hedef ve politikalarını işgörelere doğrudan iletmekle görevlidirler. İşgörelenler yöneticileriyle etkileşimde

bulunurken örgüte olan güvenleri hakkında da bir genellemeye başvururlar. İşgörenler yöneticilerine güven duyduklarında bu güveni tüm örgüte aktarabilirler. Oysa ki örgüte güven ile yöneticiye güven farklıdır. Bu nedenle güveni ilk yöneticinin başlatması gerekmektedir. Güveni başlatan yönetici; Whitener ve arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli'ne göre işgörenlerin güvenini kazanmak için tutarlı ve bütünlük içinde davranışlarını gerçekleştirmelidir. İşletmedeki kontrolün paylaşımı ve uyumlu dağılım, dürüst ve açıklayıcı iletişim, işgörene karşı gösterilen özen yöneticiye olan güvenin artmasında önemlidir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63; Çakınberk ve öte., 2014: 93). Yöneticiye güvende, işgörenlerin yöneticinin etik ilkelerine dayanan, ahlaki normlar çerçevesinde doğru kararlar alacağına ilişkin bir umut söz konusudur. İşgörenlerin yöneticiye güven duyması ile örgütün kural ve prosedürlerine uyması sağlanacak, örgütteki değişim ve gelişim sonucu işgörenlerin performansı artacaktır. Örgütte yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaç duyacağı gelişimlerle ilgilenmesi, işe uyum sağlayacağı tecrübeler kazandırması ve işgörene bir anlam ifade edecek sorumlulukların verilmesi beklenilmektedir. Yöneticilerin işgörenlere yönelik bu tavrı, işle ilgili gelişmeleri kolaylaştırmakta ve işgörenlerin becerileri konusunda kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin işgörenlerine değer vererek işin her aşamasında yetki vermesi, kendi başlarına seçim yapabilme ortamı yaratması, işgörenlerin motivasyonunu arttırarak tek başlarına da örgüte katkı yapabilmelerine ortam sağlayacaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114-115). Yöneticiye güven duyulmaması hali ise işgörenin işinde fazladan gayret göstermemesi ve performansını yerine getirmesi konusunda gönülsüz davranmasına neden olmaktadır (Biçkes ve Yılmaz, 2017: 305).

2.4.2. Örgüte Güven

Örgüte güven bireylerden çok örgüt odaklı olup, örgütün bireyin yararına eylemlerde bulunacağına veya gerçekleşen eylemlerin bireye zarar vermeyeceğine olan inancı şeklinde ifade edilmektedir. Örgüte güven de kişilerin örgütsel yapıdaki gayretinin gelecekte olumlu sonuçlar doğuracağına olan inancı bulunmaktadır. Örgüt içi güven, örgütün tüm üyelerinin karşılıklı ilişki ve dayanışmalar ile örgüt üyeleri hakkındaki niyet ve beklentilerini

kapsadığı için örgüte olan bağlılık, güven iklimi, takım çalışması, liderlik, çalışan memnuniyeti ve işe katılım konularında olumlu etkiler yaratan bir faktördür (Polat, 2009: 14; Tutar, 2016: 301).

Bununla birlikte, örgüte olan güvenin yaratılması bireylerin inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlamaktadır. Çağdaş yönetim anlayışlarından biri olarak katılımcı yönetim yaklaşımının benimsenmesi, örgütte sade bir organizasyona gidilmesi, yönetim kolaylığı sağlayarak örgüte olan güveni geliştirebilecektir. Yetki ile donatılmış, bilgilendirilmiş, aitlik duyguları gelişmiş işgörenler örgüte kolayca güvenebilmektedir (Asunakutlu, 2002: 11). Örgütte güven ortamının yaratılması işgörenlerin içinde yer almaktan memnun olacağı huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Bunun tam tersi durumda ise işgörenlerin giderek belirsizlik hissetmeleri, örgüt amaçlarına daha az katkıda bulunmaları, bağlılıkta azalma ve geri çekilme davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 120).

Bundan dolayı, örgüte olan güvenin gelişmesi için, örgütteki kuralların işgörene sunulan vaatler ile birlikte yerine getirilmesi gerekmektedir. İşgörenin haklarının savunulduğu bir sistemde örgütsel güven davranışının ortaya çıkacağı görülmektedir. Ayrıca örgüt ile işgörenler arası düzgün kurulan bir iletişim, fikirlerin özgürce ifade edildiği bir ortam, bilgiye rahat bir erişim ve şeffaflık örgüte karşı duyulan güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Üst yönetimin işgörenlerin performansını adil değerlendirmesi, yetkinlik, dürüstlük, açıklık, işgörene karşı duyarlı olunması da örgüte olan güven düzeyi artırır (Biçkes ve Yılmaz, 2017: 305; Tutar, 2016: 301). Bu şekilde, örgüte olan güvenin oluşturulduğu söylenebilir.

2.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

“Kişilerarası güven” kapsamına giren çalışma arkadaşlarına güven, bir işletmede sosyal düzeni korumak adına önemlidir. McAllister (1995) kişiler arası güveni; “bir kişinin, bir başka kişinin sözleri, eylem ve kararlarının temelinde hareket etmeye istekli olma derecesi ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı” şeklinde tanımlar (McAllister 1995’ten aktaran

Hassan ve öte., 2012: 34). Kişiler arası güvende etkin bir iletişim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. İşgören, çalışma arkadaşına kendi hakkında bilgiler vermekte ve karşılığında da benzer davranışlar beklemektedir. Zaman içinde ilerleyen kişiler arası ilişki, kişiler arası güvenin oluşmasına yol açmaktadır (Tamer, 2012: 338). Çalışma arkadaşlarına güvenen kişi, örgütteki diğer arkadaşlarının kendisinden bilgileri saklamayacağına, yanlış bilgiler vermeyeceğine, hakkında konuşmayacağına ve görevini kötüye kullanmayacağına dair emindir. Ayrıca çalışma arkadaşlarının kabiliyetli olduğuna ve mesleki becerilerinin yeterli olduğuna olan inancı da tamdır (İslamoğlu ve öte., 2007: 37).

Bu kapsamda, karşılıklı bir olgu olan kişiler arasında kurulan güven, işgörenler arası bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve işgörenlerin motivasyonunu ortak bir çaba ile uyumlu hale getirerek, örgüt içinde oluşan sorunları çözme kapasitesini artırır. İşgörenler arası güven yardımlaşmayı ve çalışma becerilerini artırarak ekibin performansını yükseltir (Cho ve Park, 2011). Çalışanlar arası güven ilişkisi, zamanla duyuşsal temele doğru hareket ederek işgörenlerin birbirlerini iş arkadaşı görmesinin yanında, bir dost ve takımdaş olarak görmeye başlamasını da beraberinde getirir (Erdem, 2003: 165). Çalışma arkadaşlarıyla bir güven ortamında olması, örgüt içinde karşılaşacağı güçlük ve değişimlere karşı dayanma gücünün ortaya çıkmasına neden olacaktır. İşgören örgütten ya da yöneticisinden memnun olmasa bile desteğini gördüğü çalışma arkadaşları sayesinde zorlu örgüt şartları ile mücadele edebilecektir (Özler ve Yıldırım, 2015: 184). Başka bir deyişle, çalışma arkadaşları sayesinde güven duygusu pekişecektir.

İşgörenin algıladığı güvende yönetici ve örgüt bir gibi görülse de yöneticinin işgörene karşı tutunduğu tavır ile işgörenin örgüte duyduğu güven arasındaki fark ortaya konulmaktadır. Çalışanların birbirleri arasındaki güven ise açık ve dürüst iletişim ortamında aynı çıkarlar doğrultusunda hareket etmeyi beraberinde getirmektedir.

2.5. Örgütsel Güven Modelleri

2.5.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, kişilerin bireysel ilişki ve davranışlarına dönük beklentilerini oluştururken; örgütsel güven, kişilerin örgüte yönelik ilişki ve davranışlarına olan beklentisi şeklinde ifade edilmektedir. Mishra'nın güven modelinde, örgüt ve bireyler için geçerli olan dört temel boyutu bulunmaktadır (Tüzün, 2007: 110-111):

- Yeterlilik
- Açıklık
- İlgililik
- İtimat Edilirlik

Yeterlilik : Yeterlilik örgütsel güvende, işletmelerin sektörde yaşamına devam edebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin örgütteki liderlik yeterliliğinden emin olma durumunu da kapsamaktadır.

Açıklık : Örgütsel güvende açıklık, güvenin farklı boyutlarıyla olan ilişkisi bakımından önemlidir. Yönetici ve işgörenler arasındaki açıklık ve dürüstlüğü anlayabilmek anahtar konumunda yer alırken, bu açıklığı var edebilme de baş rol ise liderlerindir.

İlgililik : Samimiyet, şefkatlik; açıklık boyutu ile bir araya gelerek ilgililik anlayışını oluşturmaktadır. Örgütteki üyelerin liderin ilgili oluşunu algıladığında var olmaktadır. Bromiley ve Cummings ilgililik boyutunu, bir tarafın diğer bir tarafı savunmasız bir biçimde ortaya koyarak, çıkar elde etmeyeceği durumunda gerçekleştiğini belirtmektedirler. Mishra ilgililiği, karşılıklı menfaatlerin dengelendiği durum şeklinde ifade etmektedir.

İtimat Edilirlik: Modelin son boyutu olan itimat edilirlilik, güven veren ve tutarlı davranış umuduyla ilgilidir. Söylenilen sözler ve uygulanan davranışlar arasındaki tutarlılık güveni oluşturmaktadır. Söylenilen sözler ve davranışların tutarsız olması durumu örgütteki güven düzeyini düşürmektedir. Yönetici ve işgören arasındaki güven, dengeli davranışlar ile şekil bularak, işletmedeki karar ve davranışları etkilemektedir. İtimat edilirlilik

sadece yönetici ve işgören arasında değil; işletme içi ve tedarikçileri, müşteriler ve diğer iş ortaklarının arasındaki güven düzeylerini de etkilemektedir.

2.5.2. Bromiley ve Cummings'in Modeli

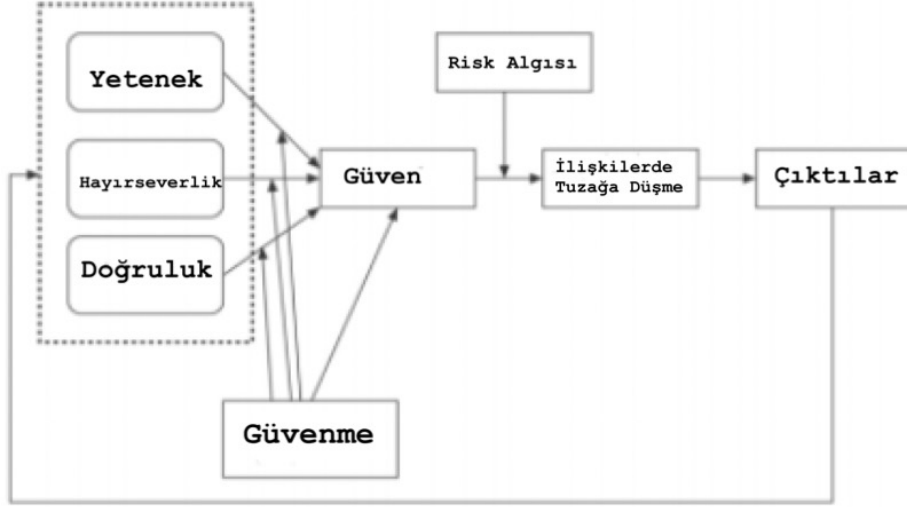
Bromiley ve Cummings davranış beklentilerini tanımlamaya yönelik olarak "bireysel ve örgütsel güven" ayrımını belirlemiştir. Ayrıca güveni duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç şekilde ayırmıştır. Bu ayrımlar işgörenlerin davranışlarını tanımlamak amacıyla yapılmıştır. Bu üç unsur ile güveni, bireyler ve birey grupları arasındaki ortak inançlar olarak değerlendirmekte, açık ya da gizli olarak birileri için iyi bir inanca sahip olma çabasını, dürüst olabilmeyi, uygun şartlar oluşsa dahi diğerlerinden yararlanmamayı beraberinde getiren bir olgu şeklinde ifade etmişlerdir. Daha sonra güven tanımının gerçekçiliğinin, güveni kapsayan örgüt içi ve örgütler arası etkileşimde sosyal bir içerik olmasına, subjektif ve iyimser doğasına bağlamışlardır. İşgörenler için iyi niyet beslemek ve bağlılık, çıkar ilişkilerinde bulunulmaması ve dürüst olmak güvenin parçalarını oluşturmaktadır (Şenturan, 2014: 183-184).

2.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Bu modele göre güven, güvenen ve güvenilen olmak üzere ayrı iki taraf şeklinde ele alınmıştır. Bu güven modelinde; güven tek yönlü şekilde incelenmiş olup, kişiler arası karşılıklı güven dikkate alınmaz. Güvenin ölçüsüne ilişkin anahtar ögeler ise kişinin güvenmeye eğilimli ve diğer kişinin güvenilmeye değer görüldüğüdür. Güvenilmeye eğilimli olma, başkalarına güvenmeye yönelik genel bir isteklilik şeklinde düşünülebilir. Güvenmeye eğilim, kişinin herhangi bir ön bilgiye sahip olmaksızın karşısındaki kişiye ne kadar güveneceğini etkiler (Polat, 2009: 40).

Şekil 1'deki modelde güven kavramı; yetenek, hayırseverlik ve doğruluk ile ilgilidir.

Güvenme algısının etkenleri



Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in Güven Modeli

Kaynak: Polat, 2009:40

Yetenek, bir tarafın belirli bir alan içindeki gelişmiş beceri ve yeterliliğidir. Bu yeterlilik kişiye güven duyulmasını sağlar. Hayırseverlik, güvenilen kişinin karşı taraftan bir çıkar beklemeden güvenen kişiye yardım ettiği durumdur. Doğruluk, tarafların davranışlarının geçmiş davranışlarla, güvenilen kişi için hakkında yapılan konuşmalar ve güvenilen kişinin güçlü bir adalet algısı olduğuna olan inancıyla, söylediklerindeki tutarlılıkla ilişkilidir. Algılanan risk miktarı, güvenenin ilişkide risk alma durumuna karar verilmesiyle oluşur. Duyulan güvenin algılanan güvenden fazla olması durumunda güvenen kişi ilişkide bulunmaktadır. Bu modelde ilişkide risk alma ile algılanan güvenilirlik arasında bir döngü bulunmaktadır. Sonucun olumlu olması durumunda gelecekteki etkileşim olumludur. Olumsuz bir sonuç olması durumunda ise güvenin azalmasına ve etkileşimin olumsuz etkilenmesine neden olur (Mayer, 1995: 717-720; Polat, 2009:41).

2.5.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Bu model, Mishra'nın tanımladığı dört güven boyutuna beşinci boyut olan özdeşleşmeyi eklemiştir. Beşinci boyut, örgütteki üyelerin amaç, değer, norm ve inançlarına bağlı olup olmama durumunu ele alır. Özdeşleşme boyutu, bireylerin örgüt üyesi olarak ayrı kalma ya da birleşmesi paradoksunu nasıl yönettikleri ile ilgilidir (Ellis ve Shockly-Zalabak, 2001: 384).

İşgörenler örgütün amaç, değer, norm ve inançları ile özdeşleşirse, örgütsel güvenin yüksek olacağı vurgulanır. İşgörenler örgütlerinden uzaklaşarak, örgütten soğudukları durumda ise düşük düzeyde örgütsel güven yöneliminde olurlar. Ayrıca işgörenler ve yöneticiler arasında artan güven ile verimli bir iletişim ortamının da oluşturulması yüksektir (Eroğlu, 2014: 59).

2.6. Örgütsel Güvenin Yararları

Örgütteki güven, örgüt içi işleri kolaylaştıran bir olgudur. Güven duygusunu kazanabilmiş örgütlerin genel özellikleri arasında; açık ve katılımcı bir ortamın bulunması, işgörenlerin sorumluluklarını benimsemesi, örgüte bağlılık ve üretkenliğin yüksek olması, uzlaşmacı bir örgüt kültürünün hakim olması, iş doyumu yüksek olan işgörenler, takım çalışmasına yatkın olma, kararlara katılım sağlama, işgörenler arası anlaşmazlıkların azalması, verimlilik ve motivasyonun artması, işgörenlerin işten ayrılma oranları ile devamsızlıklarının düşmesi ve işgörenlerin yaratıcılıklarının yükselmesi sayılabilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 213).

Örgütsel güven ortamının olmadığı durumlarda işletmenin varlığını devam ettirebilmesinden, yeni yatırımlar için destek bulabilmesinden yani rekabet edebilmesinden bahsetmek mümkün değildir. İşletmenin mali sıkıntılarının yanında birbirini suçlayan işgörenler, sorumluluk almaktan kaçınma, şüphecilik, kıskançlık, işten kaçma, dedikodu ortamı, örgütün hedeflerini benimsememe gibi olumsuz durumlarda ortaya çıkar (Şakar, 2015: 32; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 213).

Örgütsel güvenin yararlarının ortaya konmuş olduğu pek çok çalışma bulunmaktadır (aktaran Şakar, 2015: 32-33):

- Cohen ve Prusak (2001) örgütsel güvenin bilgi paylaşımını arttırdığından söz etmektedir.
- Barney ve Hensen (1994) örgütsel güvenin işin maliyetlerini azalttığı yönündeki yararından bahsetmektedir.
- Limerck ve Cunnington (1993) güvenin işletme içi çatışmaları azaltarak rahat ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratıp performansa olumlu etkisini vurgular.

- Shaw (1997) ve Becker vd. (1996) örgütsel güveni yüksek olan işletmelerde işgörenlerin moral ve motivasyonlarının arttığını belirtmektedir.
- Konovsky ve Cropanzano (1991) ve Diffie Couch'a göre (1984) örgütsel güven işgören devir hızını düşürmektedir.
- Jenkins ve Elliott' a göre (2004) işletmelerde işgörenler güven içinde çalışır ve desteklenirse duygusal tükenmeleri azalmaktadır.

Örgütsel süreç ve ilişkilere bağlı olarak yaşanan bazı değişkenler güven düzeyi üzerinde etkilidir. Eşitlik, iş doyumu, adalet, örgütsel kimlik, örgütsel destek, işbirlikçi karar alma, paylaşım, bağlılık, hizmetin kalitesi gibi değişkenler arttıkça güvende artmaktadır. Ayrıca kendilerini güven içinde hisseden, sıkı bir denetime sahip olmayan ve gücü elinde bulunduran işgörenler örgüte daha çok güven duymaktadırlar (Polat, 2009:56). Güçlendirme de örgütsel güvenin sebepleri arasında yer almaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 144).

Otel işletmeleri için güvenin yararlarına bakıldığında; güvenin işletmeler için iyi niyetli, samimi ve ortak çıkarların korunduğu bir ortama zemin hazırladığı söylenebilir. Ağırhama endüstrisi için yapılan çalışmaların 2000'li yıllara dayandığı görülmektedir (Özkoç, 2014: 51). Örgüt içi güvenin işgören ve müşteri memnuniyetini benzer biçimde etkilediğine, ulusal kültür değişkenine bağlı değiştiğine, iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyetine olan etkisine dair yapılmış çalışmalar bulunmaktadır.

3. BÖLÜM

MOTİVASYON

Araştırmanın üçüncü bölümünde alanyazında yer alan motivasyon kavramı ve önemi, motivasyon teorileri, çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan araçlar, personel güçlendirmenin örgütsel güven ve motivasyon konuları hakkında yapılmış çalışmalar ele alınmıştır.

3.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

İşletmede işgörenler, yönetici ve işletme sahipleri karşılıklı olarak istek ve beklenti içindedirler. Yöneticilerin üzerine düşen görevlerden biri de, bu istek ve beklentiler arasında dengeyi sağlamaktır. Bu denge oluşturulurken, işletme amaçları kadar işgören amaçlarının da bilinmesi gerekmektedir. Bu sebeple, ilk olarak işgörenleri işe yönelten güdülerin incelenmesi gerekir (Sökmen, 2013: 85). Bu kapsamda, işgöreni işe yönelten güdüler belirlendikten sonra işletme ve işgören amaçları dengelenmelidir.

İnsanlar, yaşadıkları müddetçe devamlı bir şeyler isterler. Nedeni, ihtiyaçların hiç bitmeyişidir. Bu istekler, insanların ulaşmak için çabaladığı hedefler şeklinde ortaya konur ve kişileri harekete geçirir. Bu harekete geçiren ihtiyaca **motiv** denir (Can ve öte., 2015: 103). Psikolojide bir amaca yönelik davranışların başlatılması ve devam ettirilmesi güdü (motiv) kavramı ile açıklanmaktadır. Motivasyon kelimesi Latince kökenli ‘movere’ sözcüğünden türetilmiş olup, ‘hareket etmek’ anlamını taşımaktadır. Motivasyon, kişilerin farklı ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri için doyum sağlayacak ya da hedefe ulaştıracak davranışları kapsamaktadır. Kişilerin ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve davranışlarındaki farklılıklar motivasyon dinamiğini oluşturmaktadır (Acuner, 2010: 35).

Genel bir tanımla motivasyon; işletme ortamında, çalışanların iş görme ve aktif olma isteğini yükselten ve kişinin harekete geçmesini sağlayan güç şeklinde tanımlanabilir (Şener, 2010: 389). Modern yöneticiler davranışı oluşturan güçleri, işgörenlerin birbirlerinden farklı olduklarını ve dolayısıyla onların farklı ihtiyaçları olduğunu analiz etmesi gerekir. Yöneticilerin temel görevlerinden biri, işgöreni harekete geçirecek ortamı yaratabilmesidir (Can

ve öte., 2015:105). Bir başka tanıma göre motivasyon; bireyleri belirli bir davranışa yönelten hem zihinsel hem duygusal enerjidir. Motivasyon sağlanmadan, harekete geçebilmek başarıp, sonuca varabilmek imkansızdır. Bu nedenle, işletme ortamındaki başarı için motivasyon şarttır. Motivasyonun ana konusu insandır. Amaç, insanı kazanabilmektir. Bir yönetici işgörelere emir vererek işlerin yürümesini sağlayabilir fakat o işin sürekli ve en iyi şekilde yapılmasını sağlayamaz. Süreklilik ve işin en iyi şekilde gerçekleşmesi için işgörelerin motive edilmesi gerekmektedir. Motive olan işgören, işini her zaman en iyi şekilde ve isteyerek yapar (Aytürk, 2010: 109). Motivasyon, örgütün ve kişilerin gereksinimlerinin tatmin ile sonuçlanacak iş ortamı yaratarak kişilerin harekete geçebilmesi için etkilenme ve istek duyma sürecidir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34). İşgörelere işletmede verilen işleri etkin bir çaba ile yerine getirmeye istekli olmalıdır. Bu konuda motivasyonun işlevi, bu isteği yaratabilmek, geliştirerek sürekli hale getirmektir. İhtiyaçların uyarılması ile tutum ve davranış oluşturma, sonuç olarak tatmin ve verimliliğe ulaştığı zaman motivasyon süreci tamamlanmış olur. Bu tanımlar ışığında, motivasyonun işgöreni harekete geçiren, yöneticilerin işgören ihtiyaçlarını analiz etmesi gereken, başarının ve verimliliğin anahtarı olan ve insana değer verme ile meydana gelen bir kavram olduğu söylenebilir.

Motivasyon sürecinde bazı aşamalar önemlidir (Şimşek ve öte., 2016: 145):

- İnsanları belirli bir amaca yönelten iç uyarıcıların var olması,
- Amaca ulaşmak için yapılan davranışlar,
- Amaca ulaşılmasıdır.

Motivasyon sürecinin aşamaları öncelikle uyarılma ile başlar. Sonrasında amaçlar doğrultusunda eyleme geçip, amaca ulaşılmasıyla son bulur.

Çalışan motivasyonu; işletme çalışanlarının, düşünülen amaçlara ulaşmak için bu doğrultuda çaba göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Öztekin 2010'dan aktaran Akkanat, 2014: 5). İşgören, kendi amaçları ile işletme amaçlarını özdeşleştirdiğinde, örgütsel amaçlar için çaba harcama eğilimi artacaktır. Bunun için işletmenin işgöreninin gereksinimlerini karşılaması ile işgören de örgütün amaçları için çaba göstermeye güdülenmiş

olacaktır (Kurgun, 2013: 72). Bu güdülenmenin sağlanabilmesi amacıyla stratejik insan kaynakları yönetimi yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyonun var olmadığı bir ortamın sakıncalı etkilerinden korunabilmek için üstlerin, motivasyon kuramlarındaki yönetsel uygulamalara önem vermesi zorunludur. Bu sebeple, amaçlara yönelik yönetim, merkeziyetçilik, yetki devri, personel güçlendirme, iş zenginleştirme ve katılımcı yönetim gibi yöntemlerden faydalanılarak işgörenlerin motivasyon düzeylerini çoğaltılabilecek ve örgüt için rekabetçi bir üstünlük kazanabilmesi sağlanacaktır (Öğüt ve öte., 2004: 287). Bu bağlamda çalışan motivasyonunun, işgörenlerin hem örgüt hem bireysel amaçları için kişiyi harekete geçiren, duygusal ve zihinsel bir enerji olduğunu söyleyebiliriz.

Otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu sağlamak için, işletme yönetimi işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamalı ve etkili motivasyon planları geliştirmelidir. Turizm endüstrisinde yapılan çalışmalara bakıldığında, motivasyon teorilerine göre yapılan çalışmaların yanında, maddi değerlerin motivasyon aracı olarak kullanıldığı ve kabul görme, takdir edilme gibi faktörlerin de çalışan motivasyonunu etkilediği görülmektedir (Nergiz, 2016: 372). Çalışan motivasyonunun hem işletmenin devamlılığı hem de müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir.

3.2. Motivasyon Teorileri

3.2.1. Kapsam Teorileri

3.2.1.1. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel şekilde inceleyen kişi Abraham Maslow'dur. Maslow direk olarak çalışma hayatındaki motivasyonu anlamaya yönelik çalışma yapmamış olsa da, yaptığı klinik gözlemler ile insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçları ortaya koymuştur. Dünyada yaygın şekilde bilinen motivasyon kuramlarındandır. Maslow'a göre insanların doğuştan gelen, belli davranışlarına yön veren bazı ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaçlar tatmin düzeyine gelinceye kadar, davranışları etkilemekte ve hiyerarşik bir düzeyde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. İhtiyaçlar giderildikçe en alttakinden bir üste doğru ilerlemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 84).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı alt düzeyden, yukarıya doğru sıralandığında beş kategoride olduğu görülmektedir (Şimşek ve öte., 2016: 151-152):

- 1) **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, giyinme, türünü devam ettirme ihtiyacı.
- 2) **Güvenlik ihtiyaçları:** Ekonomik ve fiziksel güvenlik, korunma, rahatlık, tehlike altında olmama, uzun vadeli ekonomik güvence.
- 3) **Sosyal ihtiyaçlar:** Ait olma, kabul görme, sevgi, anlayış, bir grup içinde yer alma.
- 4) **İtibar ve saygı görme ihtiyacı:** Prestij, liderlik, kendine güvenme, dikkat çekme.
- 5) **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Sahip olduğu gücünden haz alma, kazanmış olma hissi, kişinin tam kapasite ile başarısını maksimum seviyeye ulaştırmış olması.

Bu yaklaşımı destekleyen araştırmaların sayısı az olmakla birlikte teorinin anlaşılır olması sebebiyle, pek çok akademisyen teoriyi kabul etse de; yapılan incelemelerde gereksinimlerin bazı durumlarda teorideki sıraya göre çıkmadığı görülmektedir. Yapılan eleştirilerde, bütün insanların ihtiyaçlarının keskin çizgilerle belirli olmadığı, ihtiyaçlar tatmin edilirse ortadan kalkacağı görüşünün yalnızca alt düzey ihtiyaçlar için olduğu ve teorinin uygulanmasında bazı belirsizlikler bulunduğu yer almaktadır (Sökmen, 2013: 97; Can ve öte., 2015:110).

3.2.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Çalışma motivasyonu ile ilgili olan bir mesleki tatmin teorisidir. Herzberg'in Amerika'da yaptığı çalışmada katılımcılara; önceki ve şu anki işlerinde kendilerini çok "iyi" hissettikleri zamanlar ile çok "kötü" hissettikleri zamanlar soruları yöneltilmiştir (Şener, 2010: 395). Elde edilen cevaplar sonucunda, işgörenlerin kötümser olmasına, tatminsiz olarak işten ayrılmasına sebep olan hijyenik faktörlerle; işgörenleri mutlu kılan, işletmeye bağlayan, tatmin sağlayan motive edici faktörler şeklinde iki gruba ayırmıştır (Kurgun, 2013: 79).

İşletme politikalarının ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilginin yetersizliği, üstlerle olan ilişkilerin iyi olmaması, işletmedeki fiziksel koşulların elverişsiz olması, ücret ve maaş durumu, çalışma arkadaşlarıyla anlaşamama, işgörenlerin kişisel hayatına saygısızlık gibi koşullar hijyen faktörleri (dışsal faktörler) arasında yer almaktadır. İşteki başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, takdir edilme, isteğe göre çalışma, terfi olanakları gibi koşullar ise motive (teşvik) edici faktörler (içsel faktörler) olarak görülmektedir (Şenturan, 2014: 27).

Bu teori örgütsel açıdan ele alındığında; hijyen faktörleri, kişilerin belirli davranışlar ile güdülenmesi için zorunlu asgari faktörler şeklinde ifade edilebilir. Bunların var olmaması durumunda, işgöreni bir takım davranışlar göstermesine teşvik etmek mümkün değildir. Hijyenik faktörler sağlanmadan motive edici faktörleri sağlamak, istenilen davranışlar açısından uygun motive edici ortamı oluşturmaya yetmeyecektir (Bolat ve öte., 2014: 236).

3.2.1.3. Alderfer'in ERG teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımındaki eksik yönleri gidermek amacıyla yaptığı çalışmasında insan ihtiyaçlarını var olma, ilişki kurma ve gelişme şeklinde üç farklı grup altında toplamıştır. Bunlar (Tetik ve Pala, 2009:86):

- Var olma ihtiyacı: Bireyin varlığını sürdürebilmesi için gereken temel ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımındaki ilk iki kategoriye karşılık gelmektedir.
- İlişki kurma ihtiyacı: Bireylerin diğerleri ile ilişki kurma isteğini ifade etmektedir. Maslow'un yaklaşımındaki sosyal ihtiyaçların karşılığıdır.
- Gelişme ihtiyacı: Bireyin kendini geliştirmeye, var olan potansiyelini açığa çıkarmaya yönelik isteğidir. Maslow'un yaklaşımındaki kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılığıdır.

Alderfer'e göre bireysel gereksinimler, belli bir hiyerarşiyi izlemekten çok, birbirinin tamamlayıcısı konumundadır. Alderfer herhangi bir gereksinimin bireyi motive etmesi için, muhakkak bir alt gruptaki gereksinimin tatmin edilmiş olması gerekmediğini savunmaktadır. Bireyin

temel gereksinimleri karşılandığında önemsiz hale gelerek, bir üst gereksinimin karşılanmasına yönlendirirken; gelişme gibi üst kategorideki gereksinimler tatmin düzeyine ulaştıkça, daha da önemli hale gelerek bu gereksinimlerin gelecekte de karşılanması isteği artar (Bolat ve öte., 2014: 237).

3.2.1.4. McClelland'ın ihtiyaç teorisi

İlk olarak 1930'lu yılların sonunda Henry Murray ile ortaya konulan ve McClelland ile geliştirilen bu teori ihtiyaçların doğuştan değil, öğrenme sonucu oluştuğunu ileri sürmektedir (Can ve öte., 2015: 113).

Hiyerarşi kavramını reddeden McClelland, motivasyonun başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluştuğunu savunmaktadır. Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler, kendilerine koydukları yüksek hedefler için bilgi ve yeteneklerini arttırarak motive olurlar. Güç elde etme gereksinimi üst düzeyde olan kişiler, kendi güç ve otoritelerini genişleterek, öteki kişileri etkileme ve kontrol altına almayı arzularlar. İlişki kurma gereksinimi ise kişilerin sosyal ilişkilerini, bir gruba bağlı olma ihtiyacını ifade eder. Bu ihtiyaçları birbirinden bağımsız biçimde ele almak yerine, bütüncül bir yaklaşımla benimsemek gerekmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 147-148).

3.2.2. Süreç Teorileri

3.2.2.1. Vroom'un beklenti teorisi

Victor Vroom'un teorisi, insan davranışlarının niyetli, nedenli ve amaçlı olduğunu savunur. Motivasyon Vroom'a göre üç faktörden oluşan bir sonuçtur (Tutar, 2016: 47).

Bu üç faktörden ilki valens, ikincisi beklenti ve üçüncüsü araçsallıktır. Valens, kişilerin belli bir emek göstermesi sonucu elde edeceği ödülü arzu etme derecesidir. Ödülü isteyenlerin çabasının performans ile ilişkisidir. Beklenti bir davranış sonucu ödül kazanma düşüncesine sahip olunmasıdır. Çabası sonucundaki başarısı ile ödül ilişkisidir. Valensi ve beklentisi yüksek olan kişilerin motivasyonu da yüksek olacaktır. Son faktör olan araçsallık, ilk ve ikinci kademedeki kazanılan ödülün tatmin etme derecesidir. Kişiler,

gösterdiği çaba, performans ve kazandığı ödülün kendi için önemi doğrultusunda motivasyona ulaşır. Bu bağlamda, yöneticilerin kişileri motive etme konusunda, her bir işgören için hangi tür ödülün önemli olduğunu belirlemesi gerekmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 151-152).

3.2.2.2. Lawyer-Porter beklenti modeli

Vroom'un beklenti modeli Lawyer-Porter tarafından geliştirilmiştir. İşgörenler yüksek seviyede gayret ederek çalışsalar da her zaman yüksek bir performansa sahip olamazlar. Gayretin yanında bilgi ve tecrübe de gereklidir. Kişilerin performansı; gayret, yetenek, kişilik özellikleri ve algılanan rolden etkilenmektedir. Algılanan rol kişilerden beklenen davranış türüdür. Vroom'un modeline ek olarak "bilgi ve yetenek" ile "algılanan rol" eklenmiştir. Kişilerin yüksek performan göstermesi için bilgi ve yeteneğe ihtiyaç vardır. Kişiler bunlara sahip olmalı ya da işletme tarafından sahip olması sağlanmalıdır. Birey yüksek performans karşılığında içsel ve dışsal ödüller ile ödüllendirilmelidir. İçsel ödüller "bir probleme çözüm bulma, fazla mesai ile işini bitirme" gibi kişilerin kendi davranışları sonucu kazanacağı ödüllerdir. Dışsal ödüller ise "terfi almak, eğitime gönderilmek, maaş artışı" gibi işletme aracılığıyla verilen ödüllerdir. Bu ödüller haricinde modelde "algılanan ödül" değişkeni de yer almaktadır. Bu ise kişinin elde ettiği ödül ile işletmedeki ödül alan kişilerin, ödüllerinin karşılaştırılmasıdır. Kişi hakkının yendiğini düşünüyorsa, doyuma ulaşmayacağı için motivasyonu düşecektir (Turhan, 2011: 132; Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 153; Bolat ve öte., 2014: 237).

3.2.2.3. Adams eşitlik teorisi

Adams aracılığıyla oluşturulan bu teori, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit ve adil şekilde benimsenme düşüncelerinin güdülenmeyi etkilemesidir. Bireyler çalıştıkları iş ortamında gösterdikleri çabanın karşılığında elde ettikleri sonuçlar ile beraber çalıştıkları arkadaşlarının çaba ve gayretleri karşısındaki elde ettikleri sonuçları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisinin elde ettiği değerler ile çalışma arkadaşlarının elde ettiği değerleri karşılaştırarak algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumu motivasyonu etkilemektedir (Şener, 2010: 403).

İşgörenin algıladığı eşitsiz durumu, eşitsizliği (haksızlığı) ortadan kaldıracak davranışları göstermesi ile sonuçlanır. Eşitsizliği giderecek davranışlar; gösterilen gayretin değişimi, sonucun değişimi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değişimi, işe gelmeme, iş arkadaşlarının gayretlerini engelleme, işletmedeki karşılaştırma kriterlerinin değiştirilmesi olabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 14-15). Eşitsizliği giderecek davranışlar gösteren işgöreni farkedene yönetici durumu düzeltmeye yönelik gerekli önlemleri almalıdır (Tutar, 2016: 52).

3.2.2.4. Locke amaç teorisi

Edwin Locke aracılığıyla geliştirilen teori, kişilerin amaçlarının, onları başarıya doğru götürmede motivasyon sağladığı görüşünü ileri sürer. İşgörenlerin amaçları için bilinçli bir şekilde eylemlerde bulunacağı görüşünü savunmaktadır. Bu görüşe göre, işgören kendisine amaçlar belirlemede, bu amaçlara ulaşabilmek için çaba göstermekte ve amacına ulaştığında haz duymaktadır. Duyduğu haz, işgöreni belirlediği amacı gerçekleştirmeye motive eder. Belirlenen amaç, birey ve örgüt için motivatör durumundadır. Amaç belirlendiğinde birey kendi kapasitesi ile amacına ulaşmak için gerekli olan kapasiteyi karşılayacaktır ve amacına ulaşacağını hissediyorsa çabalarını arttıracaktır. Amacına ulaştığı anda kendisini yetkin, başarılı ve performansı yüksek hissedecektir (Tozkoparan, 2008: 127).

İşletmelerde yönetici açısından önemli olan, örgüt amaçları ile işgörenin belirlediği amaçların uygunluğudur. Motivasyon teorilerinden olan amaç teorisi; amaçların belirlenerek, davranış olarak ortaya çıkması ve başarı ile sonuçlanma süreci şeklinde açıklanmaktadır (Nergiz, 2016: 368).

İhtiyaçlara göre, kademe kademe gelişen, davranışa odaklanan motivasyon teorilerinin yanında; amaca, beklentiye, karşılaştırmaya göre şekillenen motivasyon teorileri de vardır. Tüm bu teoriler ışığında araştırmanın dayanak noktası eşitlik teorisine uzanmaktadır. Eşitlik teorisi, kişilerin meslektaşlarıyla eşit veya benzer şekilde iş yaptıklarını ve sonuçlarının da benzer olacağı görüşünü anlatmaktadır. İşgörenler motive olabilmek amacıyla kendi bilgi, tecrübe, statülerini diğer işgörenlerle kıyaslayarak çıkarımlarda bulunurlar. İşletmede benzer statüde olduğunu

düşünen işgörenin eşitlik algısı eğitim, tecrübe, statü, ücret, gelir gibi faktörler ile şekillenir. Kıyaslama sonucularlarında eşitliğin olduğunu algılayan işgörenlerin motivasyonu sağlanmış olur.

3.3. Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araçlar

3.3.1. Ekonomik Araçlar

3.3.1.1. Ücret artışı

Eski ve yaygın olarak kullanılan motivasyon araçlarından olan ücret; örgütün kuruluş amaçlarının ve işgörenin çalışma nedenlerinin başında yer alır. Ücret, işgörene emeğinin karşılığı olarak verilen ve ekonomik değere sahip nakdi ödemelerdir (Sökmen, 2013: 114). Verilen ücret işgörenin ekonomik refahını arttırmakla kalmaz. Aynı zamanda toplum içinde saygınlık kazanmasına da neden olur. Aldığı ücretin yüksek olduğu görüşünde olan işgören, geleceğinin güvence altında olduğunu düşünerek önemli bir doyum sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 120). İşgörenin ücretinde artış yapılması motive edici bir unsurdur. Ancak bu artışın doğru zaman, miktar ve biçimde yapılması hususu oldukça önemlidir (Acuner, 2010: 49).

3.3.1.2. Primli ücret

İşgörenleri verimli çalışmaya özendirmek amacıyla aldıkları sabit ücretin dışında verilen ek ücretlere primli ücret denilmektedir. Primli ücretlerin hesaplanmasında genellikle zaman esaslı ve parça başına ücretlendirme gibi, kriterler kullanılmaktadır (Deniz, 2005: 159). Mal ve hizmet ölçümünün zor olduğu durumlarda primli ücret sistemini uygulamak zordur. Bakım, denetim, laboratuvar araştırmaları, yönetim birimlerinde çalışanlar için prim ücretlerini hesaplamak kolay değildir. Diğer birimlerde çalışanlar ile aralarında gergin bir ortam doğabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 27).

İşgörenin başarısının ölçülmesinde, örgüt amaçları her işletme için farklılık göstereceğinden uygulanan performansa göre ödeme şekilleri değişiklik gösterecektir. Bireysel performansın iyi hesaplanması, başarı kriterlerinin açık bir şekilde ortaya konması, işgörenler arasında elde edilecek primin yüksek iş başarısı ile mümkün olacağı inancı gibi noktalara dikkat edilmesi performansa göre ödemenin doğru uygulanması koşullarındandır.

İşgörenlerin primli ücrete sahip olması çok çalışmasına teşvik etmesinin yanı sıra kalitenin düşmesine ve iş kazalarının yaşanmasına neden olabilmektedir (Deniz, 2005: 159; Şimşek ve öte., 2016: 147).

3.3.1.3. Kâra katılma

Kâra katılma, işgörenin başarısına bağlı şekilde elde edilen kardan pay alması demektir. İşgören örgüte ne kadar çok katkı sağlarsa, örgütün kazancı artacak ve bu durumdan bireyde kazançlı çıkacaktır (Acuner, 2010: 49). Bu sistemin gerekçesi, üretimin gerçekleşmesinde sermayenin rolü kadar emek faktörünün de değerli olduğudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 123).

Kâra katılma, işgörenleri verimli ve istekli çalışmaya yönlendirdiği gibi kalifiye işgücünün işletmenin çekim merkezi halini almasını sağlar (Sökmen, 2013: 115). Kâra katılma, işgörene katkı sağladığı gibi işletmenin de yararınadır. Gayret gösteren işgörenin işletmeye olan sevgi ve bağlılığı yükselir ve işletme ile bütünleşir. Böylece örgütlerin elde etmek istedikleri ortak amaç edinme ilkesi, ekonomik alanda gerçekleşmiş olur ve zaman içinde diğer alanlara da kayar. Kâr dağıtımında hangi yöntemin kullanılacağı belirlenememesi, kârın kişilere dağıtımında yapılabilecek haksızlıklar, işletmenin zarar ettiği durumlarda pay alamayan işgörenin motivasyon düşüklüğü ve kârı sakladıkları inancıyla oluşan güvensizlik duygusu bu sistemin olumsuz yönlerindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 124-125).

3.3.1.4. Ekonomik ödül

İşgörenleri işe özendirmek ve bağlılığını sağlamak üzere verilen maddi değer taşıyan ödüllerdir. Örnek olarak, çalıştığı departmanda önemli bir yenilik yapan işgörene maddi değeri olan bir ödülün verilmesidir. Verilen bu ödül, üretim ve kalite artışına, işte sürekliliğe, makine ve araçların iyi kullanılmasına bağlı da olabilir. Bu hususta önemsenmesi gereken iki nokta bulunmaktadır. İlki, ödülün ödenmesinin gerçekleşen başarıdan hemen sonrasında olması ve gerçekleşen başarı ile kazanılan ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu bağlamda gösterilen titizlik, işgörenlerin etkin çalışmasına ve yenilikler getirmesine katkı sağlayacaktır (Deniz, 2005: 160).

Bu bağlamda, çalışma nedeninin baş faktörü olan ekonomik araçlar; işgörende refah yükselterek, saygınlık kazandırırken özellikle ekonomik ödüllerin verildiği ya da dengeli bir primli maaş sisteminin bulunduğu işletmelerde motivasyon sağlanacağı söylenebilir.

3.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

3.3.2.1. Çalışmada özgürlük alanı

Bir çok işgören farklı yetenek ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, bağımsız hareket edebilecekleri, monoton olmayan ve kendilerini geliştirebilecekleri bir işletmede çalışmayı isterler. İşgören kişisel gücünü arttırmak için özgür çalışabilme ve inisiyatif kullanabilme ihtiyacına önem verir. Özgür bir ortamda çalışan işgören kendini örgütün bir üyesi, grubun bir değeri ve elinde bir şeyler gelen bir eleman olarak hisseder (Deniz, 2005: 161).

Çalışmada özgür alan kavramı, işgörelere koşulsuz bir özgür ortam verilmesi demek değildir. Bu ortam oluşturulsa otorite sarsılır. İşgörenlerin özgürlük hislerinin geliştirilmesi, yöneticilerin işgörendeki ilgi ve yetenekleri psiko-teknik araçlarla saptayarak, belli ölçülerde özgür bir ortamda çalışmasına olanak tanınmasıyla oluşur (Acuner, 2010: 50). Baskı altında, özgür olmayan bir ortam işgörenlerin işten uzaklaşması ve veriminin düşmesine sebep olmaktadır (Şimşek ve öte., 2016: 147).

3.3.2.2. Değer ve statü

Yönetici işgörenleri sosyal bir varlık olarak ele alıp onların çeşitli gruplara katılmasına yardımcı olurken, bir yandan da işgörenlerin kişiliklerine, yaptığı işe, görüş ve düşüncelerine değer vermelidir. Çünkü işgören sadece bir gruba dahil olarak tatmin olmaz. Yöneticiler ve diğer örgüt üyeleri tarafından da takdir edilmek, değer verilmek ve beğenilmek ister. Kendini çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırarak işletmedeki rolünü anlamaya çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 130). İşgörenlerin işletmedeki değer ve rolünü olumlu ya da olumsuz algılaması motivasyonunu etkileyecektir (Deniz, 2005: 162).

Statü, bir kimse için toplumdaki diğer kişilerin atfettikleri değerlerdir. Kişiler, statü sahibi olabilmek için her türlü gayreti gösterebilmektedir.

Yaptığı iş ne olursa olsun, yaptığı işin takdir edilmesi ve kalifiye işi olarak kabul edilme işgörende yoğun bir tatmin duygusu yaratır. Aynı şekilde işgörenin, tanınan bir işletmede ya da önemli bir unvan ile çalışması, başkaları tarafından onlara atfedilecek statülerin de olumlu etkisi olacaktır (Eren, 2012: 521). İşgörenlerin bu statüyü kazanabilmesinde yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticilerin işgörenin gerçekleştireceği iyi bir performans karşısında söyleyeceği bir teşekkür, belki de bir ücret artışı işgörenin kendini değerli hissetmesine neden olacaktır (Deniz, 2005: 162).

3.3.2.3. Çevreye uyum

İşgörenler çalıştıkları çevrenin fiziki koşulları haricinde, sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamak durumundadır. İşe ilk başladığı andan itibaren üst ve ast çalışma arkadaşlarıyla tanışmalı, onları tanıırken, zaman içinde kendini de onlara tanıtmalıdır. İşgören bulunduğu çevrenin kural ve gereklerine kısa sürede uyum sağlamalı, yaşayabileceği yabancılaşma duygusunu atabilmelidir. Çevreye uyum sağlayamayan, içine kapanık işgörenler uzun vadede hem kendilerine hem de işletmeye faydalı olamazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 132).

Yöneticiler, çevreye uyum konusunda personele her hususta yardım etmeli, gereken bilgiyi iletmeli ve iş arkadaşlarıyla kısa sürede kaynaşabilmesine ortam hazırlamalıdır. Yöneticinin işgörene yardımcı olmasıyla, işletmedeki çalışmaların daha etkin ve verimli olarak devam etmesi, işgörenler arası ilişkilerin, işbirliği ve iletişimin geliştirilmesine katkı sağlarken; aynı zamanda işgörenin psikolojik ve sosyal sorunlarının çözümüne yardımcı olurken, onların eğitim ve kariyer planlama çalışmalarına da destek olacaktır (Gümüş ve Sezgin: 2012: 39).

3.3.2.4. Öneri sistemi

Öneri sistemi, işletmelerde yaratıcı düşünmeye katkı sağlayan, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttıran önemli bir araçtır (Karakuş, 2018: 264). Demokratik yönetime geçişin bir göstergesi olan öneri sistemi, işgörenlerin düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyması ile birlikte işgörenler ile yönetenlerin iyi bir diyaloga sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir. İşgören ile üstü arasında kurulan

diyolog, önerinin kabul ya da reddi sonrası sonlanması yerine, bu süreçte doğan ilişkilerin devamlılığının sağlanması için gösterilen çaba ile mümkündür. Öneriyi geri çevirsen de, öneriyi getiren kişiyi reddetme felsefesiyle oluşturulan bu sistem; işgörenin kişisel sorunları, örgüt ya da teknik konularla ilgili görüşlerin üst yönetime iletilmesine imkan sağlayan bir sistemdir (Deniz, 2005: 163). Öneri sistemi, psiko-sosyal bir araç olarak düşünüldüğü kadar, örgütle bir araç olarakta düşünülmektedir (Sökmen, 2013: 116).

3.3.2.5. Sosyal uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını iyi bir şekilde değerlendirmesi, iş yaşamlarındaki stresten uzaklaşabilmeleri için işletmeler, farklı nitelik ve içeriğe sahip sosyal ve kültürel etkinliklere aracı olmaları gerekmektedir. Düzenlenecek geziler, tatil organizasyonları, yemekli toplantılar, sportif ve kültürel etkinlikler gibi pek çok etkinlik bu kapsamda düşünülebilir (Sökmen, 2013: 116).

İşgörenlerinde fikirlerinin alınarak bu tür sosyal uğraşların desteklenmesi işgörenle yöneticilerin kaynaşmasına ve grup ruhunun gelişmesine neden olur. Sosyal uğraşlar; işgörenleri işletmeye bağlayan, işi sevmesini sağlayan ve çalışmaya özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde işletmeler bu tip araçlardan büyük ölçüde yararlanmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 135).

3.3.2.6. Psikolojik güvence

İşgören çalıştığı ortamda Maslow'un öne sürdüğü ekonomik güvencenin ötesinde psikolojik güvencelerin ve olumlu bir atmosferin yaratılmasının arayışı içindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 134). Psikolojik güvence kavramı, örgütsel iklime bağlıdır. Yöneticilerin çoğu halen tehdit ve korku ile motivasyonun sağlanamayacağını unutarak, işgörenleri korkutma yoluna başvurmaktadır. Oysa işgörenler kendilerini psikolojik olarak güvence altında hissettiklerinde kendilerini işlerine vererek verimli çalışabileceklerdir (Deniz, 2005: 163).

Bu kapsamda, değer gördüğü, özgürce kendini ifade edebildiği, sosyalleşebildiği ve manevi olarakta kendini güvende hissettiği ortamlarda bulunan işgörenin motivasyonu artar.

3.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

3.3.3.1. Amaç birliği

Amaç birliğine göre işletmeleri yönetmek, son yıllarda uygulanan bir yönetim tarzıdır. Bu motivasyon aracına göre, öncelikle örgütün amaçları belirlenir. Bu amaçlar örgütün her bölümü, her yöneticisi ve her işgöreni için geçerlidir. İşgörenler amaçlarını yönetimle beraber belirlemede ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini önceden bilmektedir. Bu şekilde motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitelerinin yükselmesi beklenmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 41).

Örgütler amaçlara ulaşmada birer araç olarak kabul edildiğinde, örgütsel başarıyı için insanı kazanmakta aramak gerekir. İnsanı kazanabilmekteki en iyi yol, işgörenlerin amaçlarını tanıyarak, işletme amaçlarına yaklaşmasını sağlamaktır. Birbirine yaklaşan amaçlardan her iki tarafta kazançlı çıkar. Bunu sağlamak yöneticiye düşer. Ortak amaç inancını aşılayan, ortak çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulayan yönetici başarılı bir iş çıkarmış olacaktır. Bazı durumlarda işgören ile örgütün amaçları çatışa da bunu kişisel ve duygusallıktan soyutlamak gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013: 135-136).

3.3.3.2. Yetki devri

Yetki devri, işletmelerde işgöreni motive etmek amacıyla yoğun bir şekilde kullanılan bir motivasyon aracıdır. Yetki, verilen görevi icra eden kişiye belli şartlarda davranma ve karar verme imkanı sağlayan yasal haklardır. Yetki ile işgörene karar alma ve yürütme hakkı tanınmaktadır. Yetki beraberinde sorumluluğu da getirir. Yetki ile işletmedeki fonksiyonların yerine getirilmesi için yöneticinin astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirip güçlendirmesi gerekmektedir. Verilen yetkinin dozu iyi ayarlanmalıdır. Yöneticiler işgörenin yetkisini nasıl kullanacağını önceden tahmin etmelidir. Bunun için de işgöreni iyi tanınması gerekir. Modern işletmelerde insanlar yetki aldıkları sürece, motivasyon

düzeyleri yükselerek, etkin çalışma istek ve çabaları olumlu yönde etkilenir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 63; Gümüş ve Sezgin, 2012: 31-33).

3.3.3.3. Kararlara katılma

Günümüzde üzerinde en çok konuşulan motivasyon aracı “katılnalı yönetim” olarak görülmektedir. Bu yönetimle işgörenler yaşamlarına tesir eden kararlarda etkin rol oynamaktadırlar. Kararlara katılımın temelinde, işgörenlerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyerek, destekleyecekleri düşüncei yatmaktadır. Karara katılan işgörenler problemlerin altında yatan gerçekleri detaylı olarak bilecekleri için kararın niteliği artmış olacaktır. İşgörenlerin kararlara katılması, sadece görüşlerini alarak göstermelik bir amaçla yapılmamalıdır. Bazı işletmelerde sadece işgören temsilcilerinin görüşleri alındığı ve işgörenlerin belli ölçüde kararlara katıldığı görülmektedir. Oya kararların sağlıklı alınması kadar, işgörenler tarafından da desteklenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 139).

Katılnalı yönetim tarzının faydalarından bazıları; işgörenlerin motivasyonu ve tatmini üzerinde olumlu etkilerinin bulunması, iş için gerekli olan yetenekleri kazandırması ve karar alma niteliğini arttırmasıdır (Ogbeide ve Harrington, 2011: 721). Katılnalı yönetim tatminsizlik sebeplerinin azaltılması ve ortadan kaldırılması, iyi bir bilgi alışverişi isteminin kurulması, sorumlulukların arttırılması ve nakdi katılmaya da imkan vermesi sebebiyle, işgörenleri maddi-manevi açıdan olumlu etkilemektedir (Deniz, 2005: 167).

3.3.3.4. Eğitim ve yükselme

Dinamik bir yapıda olan işletmeler devamlı olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi ve bunu sağlayabilmek için, işgörenlerini bu yeni bilgi ve ilkelerle donatması gerekmektedir. Örgütsel tutum ve davranışların uygulamada değer kazanması için yeni bilgi ve ilkeler işgörelere kazandırılmalıdır (Deniz, 2005: 165).

Örgütte işgörenin etkin ve verimli çalışabilmesi için alanında eğitilip, yetiştirilmesi gerekmektedir. İşletme içinde kurs ve seminerler düzenlemeli ya da işletme dışında düzenlenen kurs ve seminerlere işgörenin gitmesi sağlanmalıdır. Bu kurs ve seminerler sonucu işgören performansını geliştirir ve verimini arttırır (Aytürk, 2010: 127). Kendilerine yeni bilgiler sunulan

işgörenlerin ait olma, sevgi görme gibi sosyal ihtiyaçları örgüt içinde tatmin edilmiş olacaktır. Gösterilen performan gelişiminden dolayı takdir edilen işgören, somut bir gösterge olarak yükseltilmelidir (Deniz, 2005: 165).

Yükselme işletmede bir güdüleme aracıdır. İşgörenlerine yükselme imkanı tanıyan yönetici, işletmede örgüt planlarını uygulamaya koymak amacıyla işbirliğinin oluşturulmasına destek olur (Eren, 2012: 519).

3.3.3.5. İletişim

Örgütte düzenli bir iletişim ağının kurulmuş olması işgöreni ve yöneticiyi motive eder. İşletme hakkında her türlü bilgiye sahip olmak, her bir konu hakkında rahatça tartışabilmek kuvvetli bir iletişim ağının kurulmasıyla oluşur. Bu sayede kendini değerli hissedeni işgörenin işine bağlılığı sağlanmış olur (Şimşek ve öte., 2016: 148).

Örgütteki iletişim ortamı, işgörenin iş tatminini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini etkiler. İşgörenlerin örgütte kendileriyle ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorunlarına cevap bulamamaları, övgü ve iltifat duymamaları gibi durumlar örgütten soğumalarına neden olur. Bu nedenle etkin bir iletişim ortamı, aidiyet duygusunu kuvvetlendirerek motivasyonu sağlar (Deniz, 2005: 167).

3.3.3.6. Yetkilendirme ve delegasyon

Yetkilendirme, işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, uzmanlık alanlarına olan güvenlerini arttırarak inisiyatif kullandıkları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları işletme amacına göre işi anlamlı buldukları uygulamaları ifade etmektedir (Gümüştekin, 2015: 135). Yetkilendirme, motive edici bir araçtır. İşgörenlerin yetkilendirme sonucu kazandığı güç, sorumluluğundaki görevleri yapmasında işgörenin motivasyonunu arttırmaktadır. Görevlerini yerine getirmede inisiyatif kullanabilen işgörenler, örgütte kendilerini ispatlama ve başarılı iş çıkarma konusunda içlerindeki motivasyonel potansiyeli, yetkilendirme ile serbestçe açığa çıkarabilmektedirler. Delegasyon ise, yetkilendirmenin hazırlık aşaması olarak düşünülebilir. Yöneticilerin kendi yetkileri kapsamına giren alanlarda astları yetiştirerek sorumluluklarını onlara aktarmasıdır. Yetkilendirmeden farkı, gücün ve sorumluluğun alt katmana transferidir.

Yetkilendirme ise, tüm işgörenlerin aktif katkısını gerektirir (Sarıkurt, 2007: 73).

Bu kapsamda, örgütsel ve yönetsel araçların örgüt ve işgören amaçlarının dengelendiği, işgörenlerin yetkilendirildiği ve eğitildiği, kararlarda söz sahibi olduğu açık bir iletişim ortamında motivasyonu arttırdığı söylenebilir.

3.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güvenle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Personel güçlendirme ve örgütsel güven ile ilgili çalışmalar Tablo 2. de belirtilmiştir:



Tablo 2. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven ile İlgili Çalışmalar

YAZAR VE YAYIN YILI	KONU	BAŞLIK	SONUÇ
Laschinger HK, Finegan J, Shamian J, Casier S. 2000	Örgütsel güven ve güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek	Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings effects on staff nurse commitment	Güçlendirilmiş hemşirelerin daha yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip oldukları ve bunun da duygusal bağlılığı yükselttiği sonucuna varılmıştır.
Nyhan, R. 2000	Çalışanlardan gelen geri bildirimlerin ve çalışanların güçlendirilmesinin, kişilerarası güvenin artmasına yol açtığını test etmek	Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations	Güçlendirmenin özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında kişilerarası güvenin gelişimine katkıda bulunduğunu ortaya koymuşlardır.
Laschinger HK, Finegan J, Shamian J 2002	Çalışan hemşirelerin işyerinde güçlenmesini, örgütsel güveni, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı birbirine bağlayan bir modeli test etmek	The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment	Hemşirelerin güçlendirilmesinin yönetime olan güveni etkilediği, daha yüksek duygusal bağlılık ve iş memnuniyetine etki yaptığı sonucuna varılmıştır. Güçlendirilen hemşireler daha büyük bir örgütsel güven yaşamış bu da tutumlarını etkilemiştir. Güçlendirme algılarını artıran teşvik edici ortamların çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olacağını ve sonuçta örgütsel etkinliği de artırdığını ortaya konulmuştur.

Moye M, Henkin A, Egley R 2004	Öğretmenlerin güçlendirme ve kişiler arası güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak	Teacher-principal relationships Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust	Güçlendirilen öğretmenlerin müdürlerine karşı daha yüksek düzeyde kişiler arası güvene sahip oldukları gözlemlenmiştir.
Moye M, Henkin A 2006	Çalışanların yetkilendirilmesiyle yöneticiler ve kişilerarası güven ilişkileri incelemek	Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers	İşletmede güçlendiklerini düşünen çalışanların yöneticilerine kişiler arası düzeyde güven duyma eğiliminde oldukları görülmüştür.
Ergeneli A, Arı G, Metin S 2006	Psikolojik güçlendirme ile bilişsel ve duygusal güven arasındaki ilişkileri incelemek	Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers	Çalışanın yöneticileri ile arasında psikojik güçlendirme ile bilişsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bilişsel temelli güven, anlam ve yeterlilik yönleriyle ilgili iken, etki temelli güven sadece etki ile ilişkilidir.
Kim B, Lee G, Murrmann S, George T 2012	Güçlendirme ve bağlılık arasındaki ilişkide yönetim güvenilirliğinin aracı rolünü incelemek	Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness	Yönetim güvenilirliğinin, bir güçlendirme boyutu (etki) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ederken, kısmen de tutum ile başka bir güçlendirme boyutu ve bağlılık arasında aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.
Huang J 2012	Psikolojik güçlendirmenin, çalışanların geribildirimde bulunma arayışındaki davranışlarına ve bunun yanı sıra acil durum yöneticisine	Be proactive as empowered? the role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance	Psikolojik güçlendirme, çalışanın acil durum yöneticisine güvenerek geri bildirim alma davranışı ile pozitif ilişkilidir.

	olan güvenin önemli bir rol oynadığını göstererek, geri bildirim arama davranışının (yani, iş performansının) sonraki sonuçlarına bağlanıp bağlanmadığını araştırmak		
Tekin Y, Köksal C 2012	Psikolojik güçlendirmeye ait bileşenlerin çalışanlar tarafından algılanmasında liderlik davranışlarının, katılımcı örgütsel kültürün ve çalışanlar üzerindeki yönetsel güvenin güçlendirmenin belirleyici bir fonksiyonu olup olmadığının araştırılması	Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: antalya’ da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma	Destekleyici liderlik, psikolojik güçlendirme yapılarına bağlantılı önemli belirleyiciler olarak bilinen yönetsel güven ve örgüt kültürü üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Güçlendirmenin dört yapısı içerisinde sadece özerkliğin iş memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve iş memnuniyetinin de örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.
Berraies S, Chaher M, Yahia K 2014	Çalışanların güçlendirilmesinin hem inovasyon hem de örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkilerde arabuluculuk rolünü araştırmak	Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance	Yapılan ampirik çalışmanın temel sonucu, çalışanların güçlendirilmesinin güven, yenilik ve organizasyon performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasıdır.

<p>Libres A, Mabasa M 2014</p>	<p>Güçlendirme ve örgütsel güven ilişkisini analiz etmek, güçlendirmenin çalışanın memnuniyeti ve ciro hedeflerine olan etkisini incelemek, örgütsel güvenin çalışanın memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemek ve hedefleri aşabilmek, çalışanların memnuniyetinin ciro hedefleri ile ilişkisini incelemek</p>	<p>Empowerment and organizational trust: it's impact on job satisfaction and turnover intention</p>	<p>Yetkilendirme ile örgütsel güven ve güçlendirme ile çalışan memnuniyeti arasındaki yüksek pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir. Dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik, çalışan memnuniyeti üzerinde çok güçlü pozitif bir etkiye sahipken, hizmet desteğinin çalışan memnuniyeti üzerinde de önemli olumlu bir ilişkisi vardır. Genel olarak, yetkilendirme seviyesi arttıkça, örgütsel güven düzeyinin de arttığını söyleyebiliriz. Aynı şekilde, örgütsel güven seviyesi arttığında, çalışan memnuniyeti de artar</p>
<p>Alajmi S 2016</p>	<p>Çalışanların psikolojik güçlendirme ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi</p>	<p>Organizational trust: a gateway to psychological empowerment</p>	<p>Çalışanlarının psikolojik güçlendirilmesi ile örgütsel güven arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticiye güven, psikolojik güçlenmenin tüm boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişkilidir, ancak örgüte güven, psikolojik güçlenmenin sadece üç boyutuyla anlamlı ve pozitif ilişkilidir.</p>
<p>Demiralp M 2018</p>	<p>Personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel güven ve iş tatmini çıktıları üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek</p>	<p>Personel güçlendirmenin örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkisi: Görgül bir araştırma (Tez)</p>	<p>Personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi ve ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca personel güçlendirme ile iş tatmini arasında</p>

			anlamli bir etki ve iliski vardir.
Demiralp M, Koçak R 2018	Personel güçlendirme ile örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Personel güçlendirme ve örgütsel güven ilişkisi: kamu kurumunda ampirik bir araştırma	Personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında ve personel güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlik dışında kalan anlam, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel güven arasında anlamli bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kaynak: Tez yazarı tarafından geliştirilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında yapılmış çalışmalar incelendiğinde; 2000-2006 yılları arasındaki çalışmaların genellikle yöneticiler arası örgütsel güveni, yöneticiye olan kişiler arası güveni kapsadığı ve örgütsel bağlılığa, iş tatminine olan etkisinin ele alındığı gözlemlenmiştir. Çalışmalarda araştırılan kütlelerin çoğunlukla hemşireler ve öğretmenler olduğu görülmektedir. 2006 ve sonrasında ise psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının güven türleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. 2012 yılı itibarıyla, güvenin aracılık rolü ele alınmaya başlanmış olup, güçlendirmeye liderlik davranışlarının da katılmasıyla otel işletmelerindeki örgüt kültürü üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 2014 yılında ise güçlendirmenin inovasyon, örgütsel performans ve ciro hedeflerine etkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır. 2016- 2018 yılları arasında ise psikolojik güçlendirmenin örgütsel güvenin alt boyutlarıyla ilişki ve etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Personel güçlendirme ile örgütsel güven konularına yönelik çalışmalara zaman içinde farklı değişkenler eklenerek farklı sonuçlar bulunduğu ortaya çıkmıştır.

3.5. Personel Güçlendirme ve Motivasyonla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Personel güçlendirme ve motivasyon ile ilgili çalışmalar Tablo 3. de belirtilmiştir:

Tablo 3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon İle İlgili Çalışmalar

YAZAR VE YAYIN YILI	KONU	BAŞLIK	SONUÇ
Gagge M, Senecal C, Koestner R 1997	Güçlendirmenin çeşitli boyutlarının, geri bildirim ve özerklik desteği gibi iş özellikleri ile işteki içsel motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini incelemek	Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model	Güçlendirmenin farklı yönlerinin içsel motivasyonu farklı şekillerde etkilediği sonucuna varılmıştır.
Zhang X, Bartol K 2010	Güçlendirici liderliği yaratıcılıkla ilişkilendiren bir çalışma	Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement	Liderliğin güçlendirilmesinin psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediğini ve bunun da hem içsel motivasyonu hem de yaratıcı süreç katılımını etkilediğini sonucuna varılmıştır. Bu iki değişken daha sonra yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmuştur.
Öztuna A 2010	Psikolojik güçlendirmenin çalışanların motivasyonundaki rolünü araştırmak	Psikolojik güçlendirmenin çalışan motivasyonu göstergeleri ile ilişkisi ve bir uygulama (Tez)	Psikolojik güçlendirme ile motivasyon göstergeleri arasında orta derecede ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Fakat yapılan alt araştırmalar motivasyon göstergelerinden sadece iş tatmini ile psikolojik güçlendirme arasında ilişki olduğunu göstermiştir.

<p>Albrecht S, Andreetta M 2011</p>	<p>Çalışanların katılımının aracılık rolünü inceleyerek liderlik, güçlendirme ve sonuç değişkenleri ile güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırmak</p>	<p>The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model</p>	<p>Çalışanların liderlerinin ve yöneticilerinin güçlendirici bir liderlik tarzına sahip olduklarını hissettiklerinde, kendilerini daha güçlü hissettireceklerini ve güçlendirme duygularının, çalışanların motive ve meşgul hissetmelerini sağlayarak, örgütlerine bağlılık ve aidiyet duygularına yol açacaktır.</p>
<p>Tutar H, Altınöz M, Çakıroğlu, D 2011</p>	<p>Çalışanları güçlendirmenin çalışanların başarı motivasyonu ve performansları üzerindeki etkilerini incelemek</p>	<p>The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees</p>	<p>Çalışanların güçlendirilmesinin, çalışanların başarı motivasyonu ve bağlamsal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma verileri, çalışanların güçlendirilmesinin, motivasyona ve çalışanların bağlamsal performansına önemli bir yordayıcı değişken olduğunu da göstermiştir.</p>
<p>Yüksel O, Adıgüzel, O 2015</p>	<p>Çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerini çeşitli değişkenlere göre incelemek</p>	<p>Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi</p>	<p>İçsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.</p>

Güneş Ş 2015	Personel güçlendirmenin örgüt bünyesinde faaliyet gösteren personelin motivasyonunu ne yönde etkilediğinin incelemek	Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ve bir araştırma: batman merkezdeki kamu işletmelerinde uygulama (Tez)	Personel güçlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, personel güçlendirmenin dışsal benlik ile ilgili motivasyon, içsel benlik ile ilgili motivasyon, içsel süreç ile ilgili motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
İhtiyaroğlu N 2017	Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki yordayıcılık düzeyini belirlemek	Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi	Sonuca göre yapısal güçlendirme algıları ve dışsal motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken; psikolojik güçlendirme algıları ve içsel motivasyon düzeyleri cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapısal ve psikolojik güçlendirme öğretmenlerin motivasyonunun anlamlı birer yordayıcısıdır.
Sharma M, Bhati M 2017	Duyuşsal, sürekli ve normatif bağlılık ile ölçülen çalışanların bağlılığını artırmada örgütsel güçlendirme ve motivasyon faktörlerinin rolünü araştırma	The Role of organizational factors of empowerment and motivation in enhancing employees' commitment in indian automotive industry	Güçlendirme ve motivasyonun örgütsel faktörleri ile çalışanların bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir.

Kaynak: Tez yazarı tarafından geliştirilmiştir.

Personel güçlendirme ile motivasyon arasında yapılmış çalışmalar incelendiğinde; 2010 yılına kadar olan çalışmalarda güçlendirmenin içsel motivasyona etkisinin incelendiği sonucuna varılmıştır. Güçlendirmenin motivasyona etkisinin yanında yaratıcı süreç katılımına etkisi olduğu gözlenmiştir. 2010 yılı sonrası çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin motivasyon göstergeleriyle ilişkisi ve güçlendirici liderlik tarzının çalışanları motive ederek örgüte olan aidiyet duygularına yol açtığı ve performansa olan etkileri üzerinde durulmuştur. 2015 yılı itibariyle güçlendirmenin iş ve başarı motivasyonuna etkileri incelenirken, içsel ve dışsal benlik konuları ele alınmıştır. 2017 itibariyle ise psikolojik güçlendirme ile birlikte yapısal güçlendirme konusu eklenerek öğretmen motivasyonuna etkilerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılıkları ölçülmüştür. Çalışmaların geneli hastane personeli, öğretmenler ve otel çalışanları üzerinde yapılmıştır.

4. BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın dördüncü bölümünde, İstanbul'da faaliyet gösteren 5, 4, 3 yıldızlı otellerde çalışanlardan elde edilen veriler ile personel güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonuna etkisinin olup olmadığı bir araştırma ile incelenmiştir. Ayrıca değişkenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe değişen koşullara uyum sağlayabilme ve misafirlerin taleplerine kısa sürede yanıt verebilme özelliği taşıyan personel güçlendirme anlayışı otel işletmeleri için benimsenmesi gereken bir yönetim şeklidir. Personel güçlendirmenin uygulanması ile üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu otel işletmelerinde işgörenin işinde alacağı kararlarda özgür hissedeceği, yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının ve örgütün politikalarında tutarlı davranacağına olan inancı sonucunda örgüte güveni de sağlanmış olacaktır. Bunun yanı sıra, işletmedeki görevleri hakkında söz sahibi olan işgörenin motivasyonuna etki yapacaktır.

Araştırmanın amacı, personel güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonuna etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik literatür taraması yapılarak, ardından otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Personel güçlendirmenin diğer değişkenlere olan etkisini araştırmak ve her üç değişken (personel güçlendirme, örgütsel güven ve çalışan motivasyonu) için çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın, özellikle hizmet sektöründe bulunan otel işletmeleri için günümüzde önemi giderek artan personel güçlendirmenin güvene ve motivasyona etkisinin ortaya konulması sonucunda, otel işletmelerine yönelik öneriler geliştirilmesi ve alanyazında hem güven hem de motivasyona olan etkisinin belirlenmesi

ile ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında, İstanbul’da bulunan beş, dört, üç yıldızlı otellerde çalışanların tercih edilmesinin nedeni olarak; şehir otellerinde işgören devir hızının düşük olması, otel işletmelerinin devamlı faaliyette bulunması sebepleriyle, personel güçlendirme anlayışının daha fazla benimseneceğinin düşünülmüş olmasıdır. İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısı İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden 07.08.2018 tarihli alınan verilere göre 5, 4 ve 3 yıldızlı toplamda 379 işletme bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr). İletişime geçilen otellerden yaz mevsimi yoğunluğu sebep gösterilerek araştırmaya katılmak istememeleri ve anket formlarının doldurulmamış şekilde geri dönmesi nedenleriyle, araştırmaya destek veren işletme sayısı 42 ile sınırlı kalmıştır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada deneklerin anket formuna doğru ve samimi cevaplar verdikleri ve araştırma sorularına ilişkin ifadeleri cevaplayacak bilgi düzeylerinin yeterli olduğu varsayılmıştır. Ankete yanıt verecek çalışanlara cevaplarının öncesinde kendi ya da otel isimlerinin sorulmadığı, alınacak cevapların tez çalışması için kullanılacağı ve sorulara samimi yanıtlar verilmesi gerektiği açıklanmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın ilk bölümünde personel güçlendirme, ikinci bölümünde örgütsel güven, üçüncü bölümünde ise çalışan motivasyonu hakkında literatür taraması yapılmıştır. Son bölümde ise personel güçlendirmenin örgütsel güven, çalışan motivasyonuna etkisi ölçülerek sonuçlar ortaya konulmuştur.

Veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuştur. Anket, belirli kişi ya da grupların araştırılan konu üzerindeki duygu, düşünce ve tecrübelerini anlayabilmek amacıyla, bir plana göre hazırlanmış soru listeleridir. Bilgi toplamayı sistematik olarak gerçekleştiren ve araştırmanın en zor ve hassas bölümünü oluşturmaktadır (Lorcu, 2015: 22). Anket

uygulamasında geçerli sonuçlara ulaşabilmek amacıyla kullanılan anket soru formundaki ifadeler, konusunda uzman akademisyenlere danışılarak değerlendirilip, düzeltilmesi yapıldıktan sonra anket son şeklini almıştır. Anket uygulaması 18.06.2018-04.08.2018 tarih aralığında örneklem olarak seçilen otel işletmelerine gidilerek birkat toplama tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca anket formu online ortamda çevrimiçi form olarak oluşturulup, formun linki İstanbul Otelciler Birliği üyelerine ulaştırılmıştır. Toplamda 600 anket dağıtılmış ancak araştırma kapsamına alınan 22 kadar online olmak üzere toplam 409 elde edilmiştir. Analiz sırasında aykırı değerlerin çıkarılmasının ardından 388 veri, SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ait dağılımları belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizinin yanında ölçeklere ait düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik güvenirlik analizlerinde önce madde analizi yapılmış olup, sonrasında ölçeklerin geçerliliklerinin belirlenmesi için açıklayıcı (AFA) faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen ölçeklerin güvenirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden Kolmogorov-Smirnova analizi yapılarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin dağılımının normal dağıldığı belirlenmiştir. Verilerin dağılımının normal olması sonucu alt problemlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi sonucu anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post-hoc testlerinden LSD analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul'da bulunan 5, 4, ve 3 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısı İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Ağustos 2018

verilere göre işletme ve yatırım belgeli 105 beş yıldızlı, 141 dört yıldızlı ve 133 üç yıldızlı olmak üzere toplam 379 işletme bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr). Kaynak ve zaman kısıtlılığı sebebiyle anketler İstanbul ilinde Avrupa yakasında bulunan Taksim, Levent, Beşiktaş, Sultanahmet, Beyazıt gibi otellerin yoğun olduğu bölgelere dağıtılmıştır. Fakat tüm çalışanlara ulaşabilmek mümkün olamayacağından kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örnekleme yönteminde, ortamda herhangi bir ölçüt dikkate alınmayarak, belli bir zaman diliminde herkese ulaşılmaya çalışılmaktadır. (Kozak, 2014: 118). Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında İstanbul ilinde çalışan sayısı hakkında kesin bir bilgiye ulaşılamayacağı için, Sekaran'ın kabul edilebilir örneklem büyüklüğünü açıkladığı tabloda 10 milyonluk ana kütle için dahi temsili için 384 kişiye ulaşılması gerektiği belirtilmiştir. Bu sebepten 409 kişilik örnek büyüklüğünün araştırma için yeterli olduğu görülmektedir (Altunışık ve öte., 2007: 127). Ancak analizler sırasında aykırı değerler, yapılacak analizlerin sonuçlarını olumsuz olarak etkileyeceğinden çıkarılarak geçerli anket sayısı 388 olarak belirlenmiştir.

4.6. Veri Toplama Aracı

Kullanılan anket soru formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları departman, otelin yıldız sayısı gibi demografik sorular, ikinci bölümde personel güçlendirmenin psikolojik boyutuna yönelik sorular, üçüncü bölümde örgütsel güvenin yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güveni boyutlarına ilişkin sorular, dördüncü bölümde ise çalışan motivasyonuna yönelik sorular hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı şeklinde kullanılan anket soruları, 5'li likert ölçeği ile değişkenlerin boyutlarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçekler literatürden alınan daha önce kullanılmış hazır ölçeklerdir.

- Psikolojik güçlendirmeyi ölçebilmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetki, hür irade ve etki boyutlarını ölçen, her boyut için üç sorunun kullanıldığı toplamda 12 ifadenin yer aldığı ölçek Aydoğmuş (2011)'un doktora tezinden alınmıştır.

- Örgütsel güveni ölçmeye yönelik sorular, Omarov (2009)'un geliştirmiş olduğu ve Demirdağ (2015) 'ın tezinde kullandığı örgütsel güven anketinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Soru formunda yöneticiye güveni ölçmeye yönelik 10 soru, çalışma arkadaşlarına güveni ölçmeye yönelik 5 soru ve işgörenlerin örgüte güvenini ölçmeye yönelik 7 soru ile toplamda 22 ifadeye yer verilmiştir.

- Çalışan motivasyonunu ölçebilmek amacıyla, Patchen, Pelz, and Allen (1965)' in "Some Questionnaire Measures Of Employee Motivation And Morale" isimli kitabından derlenerek oluşturulan ve Akkanat (2014)'ın tezinde kullandığı 6 maddelik çalışan motivasyonu ölçeğinden yararlanılmıştır.

4.7. Anketin Ön Testi (Pilot Uygulama)

Anket belirlenen örneklem grubu üzerinde oluşabilecek hatalardan kaçınmak amacıyla 45 kişi 5 yıldızlı, 41 kişi 4 yıldızlı ve 14 kişi 3 yıldızlı otel işletmesinden 100 çalışan üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, SPSS 25.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Pilot çalışmada yapılan güvenilirlik analizinde "tüm ifadeler" için ayrı ayrı Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan ifadelerin tutarlılığını ölçmektedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenlidir. $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirirdir (Lorcu, 2015: 208).

Ölçeğimizdeki Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibi saptanmıştır:

Tablo 4. Pilot Uygulamada Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayıları (α)
Personel Güçlendirme	,878
Örgütsel Güven	,965
Çalışan Motivasyonu	,732

4.8. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırma hipotezleri iki aşamada kurgulanmıştır. İlk olarak değişkenlerin sosyo-demografik farklılıklarını ölçmeye yönelik hipotezler ortaya konulmuştur. İkinci aşamada ise kurgulanan modele ilişkin hipotezler belirlenmiştir.

H₁: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₂: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₃: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₅: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları çalışılan otelin yıldız miktarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₆: Katılımcıların örgütsel güven algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₇: Katılımcıların örgütsel güven algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₈: Katılımcıların örgütsel güven algıları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₉: Katılımcıların alışan motivasyonu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₁₀: Katılımcıların alışan motivasyonu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₁₁: Katılımcıların alışan motivasyonu algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₁₂: Katılımcıların alışan motivasyonu algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H13: Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun çalışma arkadaşlarına güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H16: Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H17: Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun çalışma arkadaşlarına güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

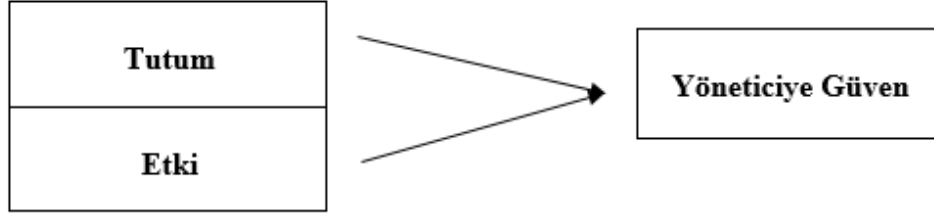
H18: Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H19: Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

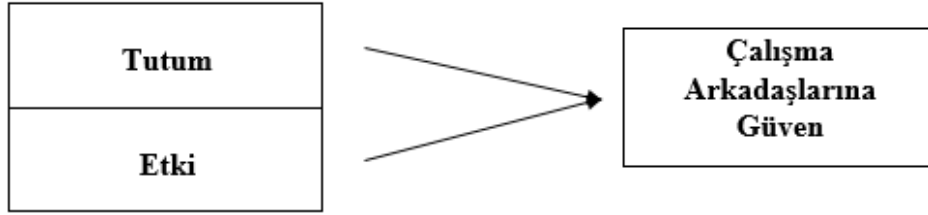
H20: Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Personel Güçlendirme

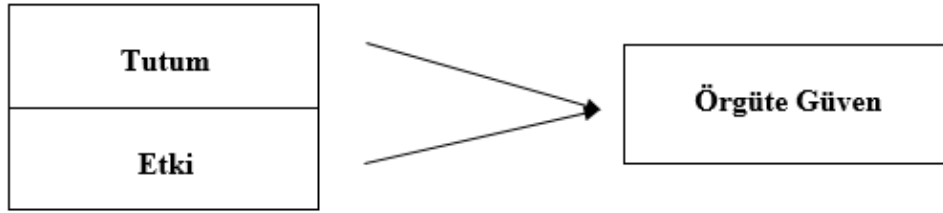
Örgütsel Güven



Şekil 2. Araştırma Modeli 1a



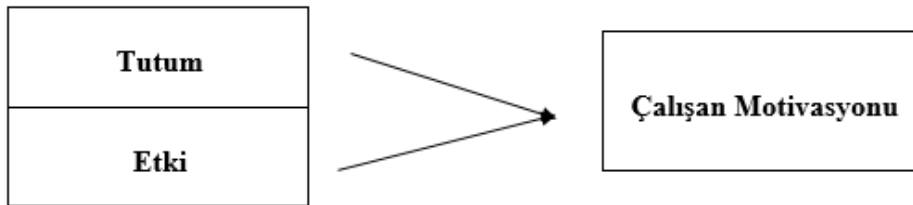
Şekil 3. Araştırma Modeli 1b



Şekil 4. Araştırma Modeli 1c

Personel Güçlendirme

Çalışan Motivasyonu



Şekil 5. Araştırma Modeli 2

4.9. Araştırmanın Bulguları

Bulgular bölümünde araştırmanın istatistiki analiz değerlendirmelerine yer verilmiştir.

4.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Veri toplama formunun ilk kısmında katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ait sorular sorulmuş olup katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait analiz sonuçları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Cinsiyet	f	%
Kadın	138	35,6
Erkek	250	64,4
Yaş	f	%
20 Yaş ve Altı	33	8,5
21-30 Yaş	161	41,5
31-40 Yaş	115	29,6
41 ve Üzeri Yaş	79	20,4
Medeni Durum	f	%
Evli	185	47,7
Bekâr	203	52,3
Eğitim Durumu	f	%
İlkokul	30	7,7
Ortaokul	51	13,1
Lise	149	38,4
Önlisans	64	16,5
Lisans veya üstü	94	24,2
Toplam	388	100

Ankete katılan çalışanların %35,6’sı kadın iken, %64,4’ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların yaş dağılımına bakıldığında yoğunluğun, %41,5 ile 21-30 aralığında olduğu görülmektedir. 31-40 yaş aralığı %29,6, 41 yaş ve üzeri %20,4 ve 20 yaş ve altı ise %8,5 oranındadır. Profilin genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların medeni hallerine bakıldığında, %52,3 ile bekarların yoğunlukta olduğu belirlenmiştir. %47,7 oranında evliler kategorisinde çalışanlar yer almaktadır. Ankete katılan çalışanların eğitim durumu göz önüne alındığında, lise düzeyinde eğitim alanların sayısının %38,4 ile bu kategoride yoğunlaştığı

gözlemlenmektedir. %24,2 ile lisans veya üzeri, %16,5 ile önlisans, %13,1 ile ortaokul, %7,7 ile ilkokul eğitim alan katılımcılar bulunmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulgular

Departman	f	%
Ön Büro	85	21,9
Yiyecek İçecek	128	33,0
Kat Hizmetleri	60	15,5
Teknik Servis	36	9,3
Diğer	79	20,4
Görev	f	%
Müdür	48	12,4
Şef	69	17,8
Eleman	271	69,8
Çalışma süresi	f	%
1Yıldan Daha Az	68	17,5
1-2 Yıl	53	13,7
3-5 Yıl	89	22,9
6-8 Yıl	57	14,7
9-11 Yıl	51	13,1
12 Ve Daha Fazla Yıl	70	18,0
Aylık gelir	f	%
1603 ve Altı	47	12,1
1604-2404	198	51,0
2405 ve Üzeri	143	36,9
Yıldız sayısı	f	%
5 Yıldızlı	197	50,8
4 Yıldızlı	107	27,6
3 Yıldızlı	84	21,6
Toplam	388	100

Tablo 6’da ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun %33,0 oran ile yiyecek içecek departmanının da çalıştıkları, %69,8 oranında eleman olarak çalıştıkları, %22,9 oranı ile 3-5 yıllık çalışma tecrübelerine sahip oldukları, %51 oranında aylık gelirlerinin 1604-2404 TL arasında olduğu ve %50,8 ile 5 yıldızlı otelde çalıştıkları belirlenmiştir.

4.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenirlilik, bir ölçüm aracı ile aynı şartlarda tekrarlayan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi şeklinde tanımlanmaktadır. Güvenirliliğin hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem

Alfa Modeli (Cronbach Alpha Coefficient)'dir. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan ifadelerin tutarlılığını ölçmektedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenlidir. $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Güvenirlik analizinde “tüm ifadeler” için ayrı ayrı Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır (Lorcu, 2015: 207- 208). Sonuçta ankette yer alan ölçeklerin güvenirlilik katsayılarının yeterli olduğu tespit edilmiştir. Daha sağlıklı bir değerlendirme elde edebilmek için ölçekteki her bir sorunun katsayı değerlerine bakılması gerekmektedir. Madde-toplam korelasyonu yapılması, maddelerin diğer maddeler ile ne derece ayırt edilebilirliğinin yorumlamak amacıyla yapılır. Madde toplam korelasyonunda 0,30 altında kalan değerlerin ölçekten çıkarılmasının daha uygun olacağı söylenebilir (Büyüköztürk, 2009). Bu aşamada 0,30 altında kalan değere rastlanmamıştır.

Bununla birlikte ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmeye yönelik açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizindeki amaç, birbirleriyle ilişkide çok sayıda değişkeni anlamlı, az sayıda ve birbirlerinden bağımsız faktör altında toplamaktır. Faktör analizinin ön kabulleri olan değişkenlerin birbirleri arasında korelasyon bulunmasının sonucunda; toplanan datanın faktör analizine uygunluğuna karar vermek için KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki korelasyonlar esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2013). KMO değerinin 0,60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

4.9.2.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde 12 maddelik beşli likert ölçeği sorulmuştur. Ölçeğe ait geçerlilik güvenirlilik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Ortalaması	Madde Standart Sapması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	45,809	33,421	0,410	0,844
2	45,894	32,968	0,464	0,841
3	45,856	33,225	0,468	0,841
4	45,833	33,737	0,417	0,844
5	45,804	34,013	0,410	0,845
6	45,840	34,088	0,354	0,847
7	46,459	29,846	0,582	0,833
8	46,539	29,262	0,629	0,829
9	46,441	30,278	0,512	0,839
10	46,696	28,770	0,690	0,823
11	46,601	28,954	0,642	0,827
12	46,595	29,430	0,617	0,830
Cronbach's Alpha = 0,849				

Tablo 7 incelendiğinde, psikolojik güçlendirme ölçeğinde madde korelasyon kat sayısının 0,30'un altında madde bulunmadığından, ölçekten herhangi bir soru çıkarımına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenirlilik düzeyinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha kat sayısına bakılmış ve bu değer yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,849$).

Tablo 8. Psikolojik Güçlendirmeye Ait Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans	Güvenirlilik Düzeyi
Hür İrade-Etki (Etki)	9.İşyerimde işimi kendi yöntemlerimle yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir.	0,638			
	8.İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	0,725			
	11.Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	0,877	4,195	30,191	0,832
	12.Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.	0,878			
	10.Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerinde etkim çoktur.	0,883			
Anlam-Yetki (Tutum)	6.İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirmekteyim.	0,572			
	5.İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,627	2,417	29,920	0,862
	4.İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	0,696			
	2.İşimle ilgili faaliyetler benim için anlamlıdır.	0,808			

1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,812	
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,834	
Toplam	60,111	0,833
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği:	0,828	
Barlett Küresellik Testi Ki Kare:	2198,762	
Serbestlik Derecesi (df):	55	
Anlamlılık Değeri (p):	0,000	

Tablo 8’de görüldüğü üzere, KMO değeri 0,828 çıkmış ve bu değer 0,60’dan büyük olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda Barlett küresellik testi $p < 0,01$ önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Faktör dağılımlarını belirlemek için Temel Bileşenler Analizlerinden dikey döndürme yöntemi olan varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha üzeri bir değer olması soruların ölçekte kalıp kalmaması için ölçüt olarak alınmıştır ve iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az $> 0,10$ olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Bu kurala uymayan 7 nolu maddenin binişiklikten dolayı ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde faktör yüklerinin 0,572-0,883 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçek sorularının tek bir faktör altında toplanması özelliği dikkate alınmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin öz değeri 1,00’dan büyük iki faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %30,191’ini, ikinci faktör toplam varyansın %29,920’sini açıkladıkları, iki faktörün birlikte açıkladıkları toplam varyans ise %60,111’dir. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988). Bu durumda toplam varyansın yapıyı açıklama oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 8 incelendiğinde faktörler isimlendirilirken faktörler altında toplanan maddeler dikkate alınmış olup birinci faktöre “**Hür İrade-Etki**

(Etki)", ikinci faktöre "Anlam-Yetki (Tutum)" adı verilmiştir (Kim ve George, 2005).

4.9.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde 22 maddelik beşli likert örgütsel güven ölçeği sorulmuştur. Ölçeğe ait geçerlilik güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Güven Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Ortalaması	Madde Standart Sapması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	88,508	134,354	0,602	0,940
2	88,523	133,651	0,684	0,939
3	88,505	133,837	0,687	0,939
4	88,531	134,188	0,645	0,939
5	88,575	132,354	0,689	0,938
6	88,454	134,145	0,641	0,939
7	88,583	133,179	0,666	0,939
8	88,487	133,408	0,651	0,939
9	88,518	132,984	0,724	0,938
10	88,740	132,493	0,612	0,940
11	88,516	136,199	0,525	0,941
12	88,619	134,366	0,565	0,940
13	88,670	134,475	0,532	0,941
14	88,572	135,269	0,585	0,940
15	88,665	135,169	0,567	0,940
16	88,740	129,997	0,719	0,938
17	88,812	130,644	0,718	0,938
18	88,683	132,393	0,659	0,939
19	88,629	132,110	0,660	0,939
20	89,023	130,147	0,590	0,941
21	88,923	130,898	0,620	0,940
22	88,858	130,995	0,647	0,939

Cronbach's Alpha = 0,942

Tablo 9 incelendiğinde, örgütsel güven ölçeğinde madde korelasyon kat sayısının 0,30'un altında madde bulunmadığından ölçekten herhangi bir soru çıkarımına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin

belirlenmesinde Cronbach's Alpha kat sayısına bakılmış ve bu değerin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,942$).

Tablo 10. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans	Güvenirlilik Düzeyi
Yöneticiye Güven	10.Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alır.	0,550			
	8.İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebilirim.	0,666			
	7.Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna inanırım.	0,668			
	6.Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	0,689			
	9.Yöneticimin, işleri sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güvenirim.	0,732	10,110	27,145	0,929
	5.Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır.	0,753			
	1.İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güvenirim.	0,755			
	4.Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güvenirim.	0,778			
	2.İşle ilgili doğru kararlar alacağı hususunda yöneticime güvenirim.	0,806			
	3.İşle ilgili görevlerini tam olarak yerine getireceği konusunda yöneticime güvenirim.	0,850			
Örgüte Güven	16.Çalıştığım işletme bana her zaman adil davranır.	0,725			
	22.İşletmemin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	0,728	2,259	21,983	0,917
	17.Çalıştığım işletme, verdiği vaatleri her zaman yerine getirir.	0,742			
	20.İşimi iyi yaptığımı takdirde, işletmem beni	0,776			

	ödüllendirir ve bana destek olur.			
	21.Çalıştığım işletme, sorunlarımla ilgilenir.	0,781		
	19.Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım işletmeye güvenirim.	0,795		
	18.Çalıştığım işletme, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek olur.	0,803		
	11.İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.	0,662		
	15.İşinde uzman olma konusunda çalıştığım arkadaşlarıma güvenirim.	0,749		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	12.İşlerini en iyi şekilde yaptıkları konusunda çalıştığım arkadaşlarıma güvenirim.	0,785	2,011	16,235 0,878
	13.Çalışma arkadaşlarımda yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar.	0,811		
	14.Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalıştığım arkadaşlarıma güvenirim.	0,845		
	Toplam		65,363	0,942
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği:		0,934	
	Barlett Küresellik Testi Ki Kare:		6002,241	
	Serbestlik Derecesi (df):		231	
	Anlamlılık Değeri (p):		0,000	

Tablo 10’da görüldüğü üzere, KMO değeri 0,934 çıkmış ve bu değer 0,60’den büyük olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda Barlett küresellik testi $p < 0,01$ önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Faktör dağılımlarını belirlemek için Temel Bileşenler Analizlerinden dikey döndürme yöntemi olan varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha üzeri bir değer olması soruların ölçekte kalıp kalmaması için ölçüt olarak alınmıştır ve iki

faktör yük değeri arasındaki farkın en az $>0,10$ olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Tablo 10’da görüldüğü üzere faktör yük değerleri ise 0,550- 0,850 arasında değişmekte olup faktör yüklerinin uzaklıklarının $<0,10$ düzeyinde hiçbir madde olmadığından herhangi bir soru çıkarımı yapılmasına gerek duyulmamıştır. Bununla birlikte maddelerin tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliği de dikkate alınmıştır. Örgütsel Güven ölçeğinin öz değeri 1,00’den büyük 3 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör toplam varyansın %27,145’ini; ikinci faktör toplam varyansın %21,983’ünü ve üçüncü faktör toplam varyansın %16,235’ini açıklamaktadır. Üç faktörün birlikte açıkladıkları toplam varyans ise %65,363’dür. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988). Bu durumda toplam varyansın yapıyı açıklama oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 10 incelendiğinde faktörler isimlendirilirken faktörler altında toplanan maddeler dikkate alınmış olup birinci faktöre “**Yöneticiye Güven**”, ikinci faktöre “**Örgüte Güven**” ve üçüncü faktöre ise “**Çalışma Arkadaşlarına Güven**” adı verilmiştir.

4.9.2.3. Çalışan Motivasyonu Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde 6 maddelik beşli likert çalışan motivasyonu ölçeği sorulmuştur. Ölçeğe ait geçerlilik güvenirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 11. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Ortalaması	Madde Standart Sapması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	21,126	8,431	0,412	0,692
2	21,699	7,348	0,336	0,728
3	21,523	6,813	0,471	0,676
4	21,191	7,938	0,532	0,662
5	21,142	7,941	0,536	0,662
6	21,438	7,203	0,532	0,652
Cronbach’s Alpha = 0,717				

Tablo 11 incelendiğinde, çalışan motivasyonu ölçeğinde madde korelasyon kat sayısının 0,30'un altında madde bulunmadığından ölçekten herhangi bir soru çıkarımına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha kat sayısına bakılmış ve bu değer yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,717$).

Tablo 12. Çalışan Motivasyonuna Ait Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Düzeyi
Çalışan Motivasyonu	2.İş yoğunluğu ya da teknik sıkıntılardan dolayı işimin fazla zaman alması benim için sıkıntı yaratmaz.	0,468			
	1.İşimdeki zorlukları halletmek için en iyi çabayı gösteririm.	0,621			
	3.İşimdeki bu pozisyona gelebilmek kolay değildir.	0,643	2,664	44,393	0,717
	6.İşteyken zamanın çabuk geçtiğini hissederim.	0,702			
	4.Bu işte meslektaşlarım kadar çok çalışırım.	0,756			
	5.Benden beklenenin üzerinde, fazladan çaba gösteririm.	0,763			
	Toplam			44,393	0,717
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği:		0,779		
	Barlett Küresellik Testi Ki Kare:		485,224		
	Serbestlik Derecesi (df):		15		
	Anlamlılık Değeri (p):		0,000		

Tablo 12'de görüldüğü üzere, KMO değeri 0,779 çıkmış ve bu değer 0,60'dan büyük olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda Barlett küresellik testi $p<0,01$ önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha üzeri bir değer olması soruların ölçekte kalıp kalmaması için ölçüt olarak alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Tabloda görüldüğü üzere faktör yük değerleri ise 0,468-0,763 arasında değişmektedir. Çalışan motivasyonu ölçeğinin öz

değeri 1,00'dan büyük tek faktörlü bir yapı sergilemektedir. Tek faktör toplam varyansın %44,393'ünü açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988). Bu durumda toplam varyansın yapıyı açıklama oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 12 incelendiğinde tek faktörlü yapı çıktığından faktöre ölçeğin adı olan “Çalışan Motivasyonu” adı verilmiştir.

4.10. Verilerin Analize Hazırlanması

4.10.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Ortalama-Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ölçeğinin geneli ve boyutlar için normal dağılım analizi, ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 13. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p	Basıklık	Çarpıklık	\bar{X}	Med.
Anlam - Yetki	0,167	388	0,000	-1,153	1,232	4,55	4,66
Hür İrade- Etki	0,110	388	0,000	-0,594	0,267	3,82	4,00
Psikolojik Güçlendirme Güven	0,068	388	0,000	-0,481	0,005	4,22	4,27

Psikolojik güçlendirme ölçeği dağılımlarının basıklık ile çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olmasından ve ortalama ile medyan değerinin birbirine yakın olmasından dolayı verilerin normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013).

Tablo 14. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarına İlişkin İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	\bar{X}	s.s.
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	4,59	0,66
İşimle ilgili faaliyetler benim için anlamlıdır	4,50	0,67
Yaptığım iş benim için anlamlıdır	4,54	0,62
İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	4,56	0,60
İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	4,58	0,56
İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirmekteyim	4,56	0,61
Anlam-Yetki (Tutum)	4,56	0,46
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm	3,86	0,99
İşyerimde işimi kendi yöntemlerimle yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir	3,96	1,01
Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerinde etkim çoktur	3,70	0,98
Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim	3,80	1,01
Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim	3,80	0,98
Hür İrade-Etki (Etki)	3,82	0,81
Psikolojik Güçlendirme Genel	4,22	0,50

Tablo 14’de yer alan psikolojik güçlendirme düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\bar{X}=4,22$). Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutlarından anlam-yetki algıları ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,56$). Anlam-yetki alt boyut maddeleri incelendiğinde; “İşimle ilgili faaliyetler benim için anlamlıdır” maddesi ($\bar{X} =4,50$) ile en düşük algıya sahipken, “Yaptığım iş benim için çok önemlidir.” maddesi ($\bar{X} =4,59$) ile en yüksek algıya sahiptir. Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutlarından hür irade-etki güven algıları ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=3,82$). Hür irade-etki alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerinde etkim çoktur” maddesi ($\bar{X} =3,70$) ile en düşük algıya sahipken, “İşyerimde işimi kendi yöntemlerimle yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir” maddesi ($\bar{X} =3,96$) ile en yüksek algıya sahiptir.

4.10.2. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki psikolojik güçlendirme algılarının demografik özellikleri ile karşılaştırılması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Anlam - Yetki	Kadın	138	4,50	0,43	1,770	0,078
	Erkek	250	4,59	0,47		
Hür İrade - Etki	Kadın	138	3,80	0,75	-0,458	0,652
	Erkek	250	3,84	0,83		
Psikolojik Güçlendirme Genel	Kadın	138	4,18	0,46	-1,236	0,217
	Erkek	250	4,25	0,52		

H₁: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($p>0.05$) **H₁** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	p
Anlam - Yetki	Evli	185	4,60	0,44	1,757	0,080
	Bekâr	203	4,52	0,47		
Hür İrade - Etki	Evli	185	3,96	0,79	3,300	0,001**
	Bekâr	203	3,70	0,80		
Psikolojik Güçlendirme Genel	Evli	185	4,31	0,50	3,314	0,001**
	Bekâr	203	4,14	0,48		

** $p<0.01$

H₂: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; psikolojik güçlendirme ölçeği hür irade-etki alt boyut algılarının medeni durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=3,300$, $p=0.001$, $p<0.01$) **H₂** hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumu evli ($\bar{X}=3,96$) olanların hür irade-etki algıları bekâr ($\bar{X}=4,70$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeği genel algılarının medeni durumlarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t=3,314$, $p=0.001$, $p<0.01$) **H₂** hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumu evli ($\bar{X}=4,31$) olanların psikolojik güçlendirme ölçeği genel algıları bekâr ($\bar{X}=4,14$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Anlam - Yetki	20 yaş ve altı ⁽¹⁾	33	4,53	0,37	4,271	0,006**	(2-3) (2-4)
	21-30 yaş ⁽²⁾	161	4,47	0,50			
	31-40 yaş ⁽³⁾	115	4,65	0,38			
	41 ve üzeri yaş ⁽⁴⁾	79	4,62	0,47			
Hür İrade - Etki	20 yaş ve altı ⁽¹⁾	33	3,68	0,79	5,317	0,001**	(1-3) (2-3)
	21-30 yaş ⁽²⁾	161	3,67	0,82			
	31-40 yaş ⁽³⁾	115	4,03	0,78			
	41 ve üzeri yaş ⁽⁴⁾	79	3,90	0,75			
Psikolojik Güçlendirme Genel	20 yaş ve altı ⁽¹⁾	33	4,14	0,43	7,544	0,000**	(1-3) (2-3)
	21-30 yaş ⁽²⁾	161	4,10	0,50			
	31-40 yaş ⁽³⁾	115	4,37	0,48			
	41 ve üzeri yaş ⁽⁴⁾	79	4,29	0,49			

**p<0.01

H₃: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının yaş gruplarına göre farklılığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; psikolojik güçlendirme ölçeği anlam-yetki alt boyut algılarının yaş gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden ($F=4,271$, $p=0.006$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Yaşları 21-30 yaş ($\bar{X}=4,47$) olanların anlam-yetki algıları 31-40 yaş ($\bar{X}=4,65$) ve 41 ve üzeri yaş arası ($\bar{X}=4,62$) olanlara göre daha az olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeği hür irade-etki alt boyut algılarının yaş gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden ($F=5,317$, $p=0.001$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Yaşları 31-40 yaş ($\bar{X}=4,03$) olanların hür irade-etki algıları 20 yaş ve altı ($\bar{X}=3,68$) ve 21-30 yaş ($\bar{X}=3,67$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeği genel algılarının yaş gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden ($F=7,544$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Yaşları 31-40 yaş ($\bar{X}=4,37$) olanların psikolojik güçlendirme genel algıları 20 yaş ve altı ($\bar{X}=4,14$) ve 21-30 yaş ($\bar{X}=4,10$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Tablo 18. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme	Pozisyon	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Anlam - Yetki	Departman Müdürü ⁽¹⁾	48	4,78	0,26	8,534	0,000**	(1-3)
	Departman Şefi ⁽²⁾	69	4,62	0,47			
	Eleman ⁽³⁾	271	4,50	0,47			
Hür İrade - Etki	Departman Müdürü ⁽¹⁾	48	4,34	0,62	36,178	0,000**	(1-3)
	Departman Şefi ⁽²⁾	69	4,29	0,58			
	Eleman ⁽³⁾	271	3,61	0,80			
Psikolojik Güçlendirme Genel	Departman Müdürü ⁽¹⁾	48	4,58	0,35	34,468	0,000**	(1-3) (2-3)
	Departman Şefi ⁽²⁾	69	4,47	0,44			
	Eleman ⁽³⁾	271	4,10	0,48			

** $p<0.01$

H4: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan

Anova testi sonucunda; psikolojik güçlendirme ölçeği anlam-yetki alt boyut algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=8,534, p=0.000, p<0.01) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Pozisyonu departman müdürü (\bar{X} =4,78) olanların anlam-yetki algıları eleman (\bar{X} =4,50) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeği hür irade-etki alt boyut algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=36,178, p=0.000, p<0.01) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Pozisyonu departman müdürü (\bar{X} =4,34) olanların hür irade-etki algıları eleman (\bar{X} =3,61) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca pozisyonu departman şefi (\bar{X} =4,29) olanların hür irade-etki algıları eleman (\bar{X} =3,61) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeği genel algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=34,468, p=0.000, p<0.01) **H₄** hipotezi kabul edilmiştir. Pozisyonu departman müdürü (\bar{X} =4,58) olanların psikolojik güçlendirme ölçeği genel algıları eleman (\bar{X} =4,10) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca pozisyonu departman şefi (\bar{X} =4,47) olanların hür irade-etki algıları eleman (\bar{X} =4,10) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Çalışılan Otelin Yıldız Miktarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme	Yıldız Miktarı	n	\bar{X}	ss	F	p
Anlam - Yetki	5 yıldızlı	197	4,59	0,45	1,115	0,329
	4 yıldızlı	107	4,52	0,49		
	3 yıldızlı	84	4,53	0,44		
Hür İrade - Etki	5 yıldızlı	197	3,83	0,80	1,337	0,264
	4 yıldızlı	107	3,73	0,83		
	3 yıldızlı	84	3,93	0,80		
Psikolojik Güçlendirme Genel	5 yıldızlı	197	4,24	0,50	1,172	0,311
	4 yıldızlı	107	4,16	0,47		
	3 yıldızlı	84	4,26	0,51		

H₅: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları çalışılan otelin yıldız miktarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının otelin yıldız miktarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyut algılarının otelin yıldız miktarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($p>0.05$) H_5 hipotezi reddedilmiştir.

4.10.3. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Ortalama-Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde örgütsel güven ölçeğinin geneli ve boyutlar için normal dağılım analizi, ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 20. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p	Basıklık	Çarpıklık	\bar{X}	Med.
Yöneticiye Güven	0,127	388	0,000	-0,719	-0,075	4,32	4,40
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,125	388	0,000	-0,519	-0,324	4,25	4,19
Öğüte Güven	0,104	388	0,000	-0,746	0,476	4,05	4,10
Genel Örgütsel Güven	0,078	388	0,000	-0,514	-0,268	4,22	4,27

Örgütsel güven ölçeğine dağılımlarının basıklık ile çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olmasından ve ortalama ile medyan değerinin birbirine yakın olmasından dolayı verilerin normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013).

Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Güven Algularına İlişkin İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	\bar{X}	s.s.
İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğu konusunda yöneticime güvenirim	4,36	0,77
İşle ilgili doğru kararlar alacağı hususunda yöneticime güvenirim	4,34	0,72
İşiyile ilgili görevlerini tam olarak yerine getireceği konusunda yöneticime güvenirim	4,36	0,71
Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güvenirim	4,33	0,73
Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır	4,29	0,80
Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir	4,41	0,74
Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna inanırım	4,28	0,77
İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebilirim	4,38	0,77
Yöneticimin, işleri sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güvenirim	4,35	0,73
Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alır	4,12	0,88
Yöneticiye Güven	4,32	0,59
İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım	4,35	0,73
İşlerini en iyi şekilde yaptıkları konusunda çalışma arkadaşlarıma güvenirim	4,24	0,81
Çalışma arkadaşlarımda, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar	4,19	0,85
Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güvenirim	4,29	0,72
İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güvenirim	4,20	0,75
Çalışma Arkadaşlarına Güven	4,26	0,63
Çalıştığım işletme bana her zaman adil davranır	4,12	0,90
Çalıştığım işletme, verdiği vaatleri her zaman yerine getirir	4,05	0,87
Çalıştığım işletme, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek olur.	4,18	0,83
Çalışanlara karşı dürüst olduğunda, çalıştığım işletmeye güvenirim	4,23	0,84
İşimi iyi yaptığım takdirde, işletmem beni ödüllendirir ve bana destek olur	3,84	1,07
Çalıştığım işletme, sorunlarımla ilgilenir	3,94	0,97
İşletmemin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim	4,01	0,93
Örgüte Güven	4,05	0,75
Genel Örgütsel Güven	4,22	0,55

Tablo 21’de yer alan örgütsel güven algıları ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,22$). Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye güven algıları ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,32$). Yöneticiye güven alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alır” maddesi ($\bar{X} =4,12$) ile en düşük algıya sahipken, “Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir” maddesi ($\bar{X} =4,41$) ile en yüksek algıya sahiptir. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven algıları ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,26$). Çalışma arkadaşlarına güven alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar” maddesi ($\bar{X} =4,19$) ile en düşük algıya sahipken, “İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım” maddesi ($\bar{X} =4,35$) ile en yüksek algıya sahiptir. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven algıları ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,05$). Örgüte güven alt boyut maddeleri incelendiğinde; “İşimi iyi yaptığım takdirde, işletmem beni ödüllendirir ve bana destek olur” maddesi ($\bar{X} =3,84$) ile en düşük algıya sahipken, “Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım işletmeye güvenirim” maddesi ($\bar{X} =4,23$) ile en yüksek algıya sahiptir.

4.10.4. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özellikleri ile Karşılaştırılması

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki örgütsel güven algılarının sosyo-demografik özellikleri ile karşılaştırılması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Yöneticiye Güven	Kadın	138	4,35	0,59	0,786	0,433
	Erkek	250	4,30	0,60		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	138	4,22	0,62	-0,882	0,379
	Erkek	250	4,28	0,64		
Örgüte Güven	Kadın	138	4,12	0,73	1,251	0,212
	Erkek	250	4,02	0,76		
Örgütsel Güven Genel	Kadın	138	4,25	0,55	-0,700	0,484
	Erkek	250	4,21	0,55		

H₆: Katılımcıların örgütsel güven algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; örgütsel güven ölçeği alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($p>0.05$) **H₆** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven	Pozisyon	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Yöneticiye Güven	Departman Müdürü	48	4,44	0,61	1,218	0,297	
	Departman Şefi	69	4,32	0,52			
	Eleman	271	4,30	0,61			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Departman Müdürü	48	4,31	0,57	0,227	0,797	
	Departman Şefi	69	4,25	0,64			
	Eleman	271	4,25	0,64			
Örgüte Güven	Departman Müdürü ⁽¹⁾	48	4,30	0,69	3,081	0,047*	(1-3)
	Departman Şefi ⁽²⁾	69	4,03	0,65			
	Eleman ⁽³⁾	271	4,01	0,78			
Örgütsel Güven Genel	Departman Müdürü	48	4,37	0,55	2,073	0,127	
	Departman Şefi	69	4,21	0,50			
	Eleman	271	4,20	0,56			

* $p<0.05$

H₇: Katılımcıların örgütsel güven algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farklılığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; örgüte

güven alt boyut algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden ($F=3,081$, $p=0.047$, $p<0.05$) **H₇** hipotezi kabul edilmiştir. Pozisyonu departman müdürü ($\bar{X}=4,30$) olanların örgüte güven algıları eleman ($\bar{X}=4,01$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven	Kıdem	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Yöneticiye Güven	1 yıldan daha az	68	4,39	0,47	0,912	0,473	
	1-2 yıl	53	4,30	0,61			
	3-5 yıl	89	4,29	0,59			
	6-8 yıl	57	4,24	0,70			
	9-11 yıl	51	4,27	0,63			
	12 ve daha fazla yıl	70	4,42	0,59			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1 yıldan daha az ⁽¹⁾	68	4,29	0,61	2,952	0,013*	(2-6)
	1-2 yıl ⁽²⁾	53	4,09	0,63			
	3-5 yıl ⁽³⁾	89	4,27	0,58			
	6-8 yıl ⁽⁴⁾	57	4,19	0,71			
	9-11 yıl ⁽⁵⁾	51	4,13	0,67			
	12 ve daha fazla yıl ⁽⁶⁾	70	4,47	0,57			
Örgütsel Güven	1 yıldan daha az	68	4,14	0,68	1,953	0,085	
	1-2 yıl	53	4,02	0,70			
	3-5 yıl	89	4,10	0,77			
	6-8 yıl	57	3,88	0,77			
	9-11 yıl	51	3,88	0,86			
	12 ve daha fazla yıl	70	4,20	0,70			
Örgütsel Güven Genel	1 yıldan daha az	68	4,29	0,48	2,077	0,067	
	1-2 yıl	53	4,16	0,55			
	3-5 yıl	89	4,22	0,53			
	6-8 yıl	57	4,11	0,63			
	9-11 yıl	51	4,12	0,60			
	12 ve daha fazla yıl	70	4,36	0,50			

** $p<0.01$

H₈: Katılımcıların örgütsel güven algıları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven algılarının kıdem gruplarına göre farklılığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; çalışma arkadaşlarına güven alt boyut algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden ($F=2,952$, $p=0.013$, $p<0.05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Kıdemi 12 ve daha fazla yıl ($\bar{X}=4,47$) olanların çalışma arkadaşlarına güven algıları kıdemleri 1-2 yıl ($\bar{X}=4,09$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

4.10.5. Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Ortalama-Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde çalışan motivasyonu ölçeğinin geneli ve boyutlar için normal dağılım analizi, ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 25. Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p	Basıklık	Çarpıklık	\bar{X}	Med.
Çalışan Motivasyonu	0,109	388	0,000	-0,460	-0,409	4,27	4,21

Çalışan motivasyonu ölçeğine dağılımlarının basıklık ile çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olmasından ve ortalama ile medyan değerinin birbirine yakın olmasından dolayı verilerin normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013).

Tablo 26. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarına İlişkin İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	\bar{X}	s.s.
İşimdeki zorlukları halletmek için en iyi çabayı gösteririm	4,50	0,64
İş yoğunluğu ya da teknik sıkıntılardan dolayı işimin fazla zaman alması benim için sıkıntı yaratmaz	3,93	1,05
İşimdeki bu pozisyona gelebilmek kolay değildir	4,10	1,02
Bu işte meslektaşlarım kadar çok çalışırım	4,43	0,67
Benden beklenenin üzerinde, fazladan çaba gösteririm	4,48	0,66
İşteyken zamanın çabuk geçtiğini hissedirim	4,19	0,85
Çalışan Motivasyonu Genel	4,27	0,54

Tablo 26’ da yer alan çalışan motivasyonu algıları ile ilgili ifadeler ölçeğin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=4,27$). Çalışan motivasyonu ölçeği maddeleri incelendiğinde; “İş yoğunluğu ya da teknik sıkıntılardan dolayı işimin fazla zaman alması benim için sıkıntı yaratmaz” maddesi ($\bar{X}=3,93$) ile en düşük algıya sahipken, “İşimdeki zorlukları halletmek için en iyi çabayı gösteririm” maddesi ($\bar{X}=4,50$) ile en yüksek algıya sahiptir.

4.10.6. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki çalışan motivasyonu algılarının sosyo-demografik özellikleri ile karşılaştırılması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Çalışan Motivasyonu	Kadın	138	4,27	0,52	-0,103	0,918
	Erkek	250	4,27	0,55		

H₉: Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çalışan motivasyonu algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; çalışan motivasyonu algılarının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($p>0.05$) **H₉** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 28. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	p
Çalışan Motivasyonu	Evli	185	4,33	0,56	2,230	0,026*
	Bekâr	203	4,21	0,51		

*p<0.05

H₁₀: Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çalışan motivasyonu algılarının medeni durum gruplarına göre farklılığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; çalışan motivasyonu algılarının medeni durumlarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlendiğinden (t=2,230, p=0.026, p<0.05) **H₁₀** hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumu evli (\bar{X} =4,33) olanların çalışan motivasyonu algıları bekâr (\bar{X} =4,21) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Çalışan Motivasyonu	20 yaş ve altı ⁽¹⁾	33	4,18	0,61	3,316	0,020*	(2-3)
	21-30 yaş ⁽²⁾	161	4,19	0,52			
	31-40 yaş ⁽³⁾	115	4,35	0,51			
	41 ve üzeri yaş ⁽⁴⁾	79	4,36	0,55			

*p<0.05

H₁₁: Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çalışan motivasyonu algılarının yaş gruplarına göre farklılığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; çalışan motivasyonu algılarının yaş gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=3,316, p=0.020, p<0.05) **H₁₁** hipotezi kabul edilmiştir. Yaşları 21-30 yaş (\bar{X} =4,19) olanların çalışan motivasyonu algıları 31-40 yaş (\bar{X} =4,35) ve 41 ve üzeri yaş arası (\bar{X} =4,36) olanlara göre daha

yüksek olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Tablo 30. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

	Pozisyon	n	\bar{X}	ss	F	p	LSD
Çalışan Motivasyonu	Departman Müdürü ⁽¹⁾	48	4,45	0,43	4,705	0,010 **	(1-3)
	Departman Şefi ⁽²⁾	69	4,35	0,53			
	Eleman ⁽³⁾	271	4,22	0,55			

**p<0.01

H₁₂: Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların çalışan motivasyonu algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farklılığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; çalışan motivasyonu algılarının çalıştıkları pozisyon gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=4,705, p=0.010, p<0.01) **H₁₂** hipotezi kabul edilmiştir. Pozisyonu departman müdürü (\bar{X} =4,45) olanların çalışan motivasyonu algıları eleman (\bar{X} =4,22) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

4.11. Değişkenler Arası İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test etmek amacıyla, yapılması gereken regresyon analizlerinden önce, değişkenler arası ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizlerinin yapılması gerekmektedir. Korelasyon analizi sonucu, pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değer alır. r katsayısı ise ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. R katsayısının eksi değerler alması, değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu, artı değerler alması ise ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu yönde, keskin sınırlar olmamakla beraber 0,50'nin altında korelasyon düşük kuvvetli, 0,50-0,70 arasında orta kuvvetli, 0,70 üzeri yüksek/çok yüksek kuvvetli ilişki göstermektedir (Durmuş ve öte., 2013: 144-145).

Tablo 31. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Alt Boyut Algıları İle Örgütsel Güven Alt Boyut Algılarının Birbirileri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Değişkenler	Anlam-Yetki	Hür İrade-Etki	Psikolojik Güçlendirme Genel	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven	Genel Örgütsel Güven
Anlam-Yetki	1						
Hür İrade-Etki	0,277**	1					
Psikolojik Güçlendirme Genel	0,706**	0,876**	1				
Yöneticiye Güven	0,394**	0,273**	0,399**	1			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,352**	0,263**	0,371**	0,525**	1		
Örgüte Güven	0,287**	0,295**	0,362**	0,591**	0,476**	1	
Örgütsel Güven Genel	0,412**	0,332**	0,451**	0,888**	0,728**	0,852**	1

** p< 0.01

- Katılımcıların psikolojik güçlendirme alt boyut algıları ile örgütsel güven alt boyut algılarının birbirileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcıların anlam-yetki algıları ile hür irade-etki algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,277 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Anlam-yetki algıları ile psikolojik güçlendirme genel algılarının arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,706 < 0.80$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Anlam-yetki algıları ile yöneticiye güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,394 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Anlam-yetki algıları ile çalışma arkadaşlarına güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,352 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Anlam-yetki algıları ile örgüte güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,287 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Anlam-yetki algıları ile örgütsel güven genel algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,412 < 0.60$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Hür irade-etki algıları ile psikolojik güçlendirme genel algılarının arasında pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,876 < 1$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Hür irade-etki algıları ile yöneticiye güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,273 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Hür irade-etki algıları ile çalışma arkadaşlarına güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki

vardır ($r=0,263<0.40$ $p=0.000$, $p<0.01$). Hür irade-etki algıları ile örgüte güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,295<0.40$ $p=0.000$, $p<0.01$). Hür irade-etki algıları ile örgütsel güven genel algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,332<0.40$ $p=0.000$, $p<0.01$). Psikolojik güçlendirme genel algıları ile yöneticiye güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,399<0.40$ $p=0.000$, $p<0.01$). Psikolojik güçlendirme genel algıları ile çalışma arkadaşlarına güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,371<0.40$ $p=0.000$, $p<0.01$). Psikolojik güçlendirme genel algıları ile örgüte güven algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,362<0.40$ $p=0.000$, $p<0.01$). Psikolojik güçlendirme genel algıları ile örgütsel güven genel algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,451<0.60$ $p=0.000$, $p<0.01$). Yöneticiye güven algıları ile çalışma arkadaşlarına güven algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,525<0.60$ $p=0.000$, $p<0.01$). Yöneticiye güven algıları ile örgüte güven algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,591<0.60$ $p=0.000$, $p<0.01$). Yöneticiye güven algıları ile örgütsel güven genel algılarının arasında pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,888<1$ $p=0.000$, $p<0.01$). Çalışma arkadaşlarına güven algıları ile örgüte güven algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,476<0.60$ $p=0.000$, $p<0.01$). Çalışma arkadaşlarına güven algıları ile örgütsel güven genel algılarının arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,728<0.80$ $p=0.000$, $p<0.01$). Örgüte güven genel algıları ile örgütsel güven genel algılarının arasında pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,852<1$ $p=0.000$, $p<0.01$).

Tablo 32. Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Algıları İle Psikolojik Güçlendirme Alt Boyut Algılarının Birbirileri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Değişkenler	Anlam-Yetki	Hür İrade-Etki	Psikolojik Güçlendirme Genel	Çalışan Motivasyonu
Anlam-Yetki	1			
Hür İrade-Etki	0,277**	1		
Psikolojik Güçlendirme Genel	0,706**	0,876**	1	
Çalışan Motivasyonu	0,486**	0,316**	0,477**	1

** p< 0.01

- Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları ile psikolojik güçlendirme alt boyut algılarının birbirileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcıların anlam-yetki algıları ile çalışan motivasyonu algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,486 < 0.60$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Hür irade-etki algıları ile çalışan motivasyonu algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,316 < 0.40$ $p=0.000$, $p < 0.01$). Psikolojik güçlendirme genel algıları ile çalışan motivasyonu algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,477 < 0.60$ $p=0.000$, $p < 0.01$).

4.12. Modellere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeline ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın modellerine ait hipotezlerinin denenmesi için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde regresyon analizinin varsayımları teste tabi tutulmuş ve bu bağlamda varsayımlardan biri olan otokorelasyonun varlığı Durbin Watson katsayısı ile sınıanmıştır. Bu katsayının 1.5 ile 2.5 arası bir değer alması otokorelasyonun olup olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2010). Bağımsız değişkenler arasında yüksek bir ilişki tespit edilmemesine rağmen çoklu bağıntı varsayımı tam anlamıyla sınıamak için Tolerans ve VIF (varyans artış faktörü) değerleri de incelenmiştir. Regresyon analizinde, Tolerans değerinin .20'den büyük; VIF değerinin ise 10'dan küçük olması

arzu edilir (Field, 2005). Diğer yandan bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasında ilişkinin varlığı regresyon analizi ön varsayımlarından bir diğeridir.

Tablo 33. Anlam-Yetki ve Hür İrade -Etkinin Yöneticiye Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,771	0,28	6,318	0,000**				
Anlam-Yetki	0,345	0,062	7,212	0,000**	0,923	1,083	43,537	0,000**
Hür İrade-Etki	0,177	0,035	3,696	0,000**	0,923	1,083		

**p<0.01;

R²=0,180, Durbin Watson= 1,900

Bağımsız Değişkenler: Anlam-Yetki, Hür İrade- Etki

Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F_(2,387)=43,537; p=0,000 p<0.01) olduğu belirlenirken, VIF değerlerinin 10'un altında ve tolerans değerinin 0,20'nin üzerinde olmasının çoklu bağımlı probleminin olmadığını, Durbin Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arası olması oto korelasyonun olmadığına işaretler.

Anlam-yetkinin (t=7,212; p=0,000 p<0.01) ve hür irade-etkinin (t=3,696; p=0,000 p<0.01) yöneticiye güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anlam-yetkinin ve hür irade-etkinin yöneticiye güven düzeyinin 0,180'ini açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,180). Katılımcıların yöneticiye güven düzeylerinin %18'ini bu değişkenlerle açıklanabilirken %82'sini modele dahil edilmeyen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Yöneticiye Güven} = 1,771 + 0,345 * \text{Anlam-Yetki} + 0,177 * \text{Hür İrade-Etki} + e$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, anlam-yetkide bir birimlik artışın yöneticiye olan güven düzeyini 0,345 birim artıracığı, hür irade-etkideki bir birimlik artışın ise yöneticiye olan güvenin 0,177 birim artıracığı belirlenmiştir.

Tablo 34. Anlam-Yetki ve Hür İrade-Etkinin Çalışma Arkadaşlarına Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,807	0,304	5,946	0,000**				
Anlam-Yetki	0,302	0,068	6,195	0,000**	0,923	1,083	34,953	0,000**
Hür İrade-Etki	0,180	0,038	3,682	0,000**	0,923	1,083		

**p<0.01;
 $R^2=0,149$, Durbin Watson= 2,014
Bağımsız Değişkenler: Anlam-Yetki, Hür İrade-Etki
Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F_{(2,387)}=34,953$; $p=0,000$ $p<0.01$) olduğu belirlenirken, VIF değerlerinin 10'un altında olmasının, tolerans değerinin 0,20'nin üzerinde olmasının çoklu bağıntı probleminin olmadığını, Durbin Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arası olması oto korelasyonun olmadığını işaretler.

Anlam-yetkinin ($t=6,195$; $p=0,000$ $p<0.01$) ve hür irade-etkinin ($t=3,682$; $p=0,000$ $p<0.01$) çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anlam-yetkinin ve hür irade-etkinin çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin 0,149'unu açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,149$). Katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin %14,9'unu bu değişkenlerle açıklanabilirken %85,1'ini modele dahil edilmeyen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Çalışma Arkadaşlarına Güven= $1,807+0,302* \text{Anlam Yetki} + 0,180* \text{Hür İrade- Etki} + e$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, anlam-yetkide bir birimlik artışın çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyini 0,302 birim artıracığı, hür irade-etkideki bir birimlik artışın ise çalışma arkadaşlarına olan güvenin 0,180 birim artıracığı belirlenmiştir.

Tablo 35. Anlam-Yetki ve Hür İrade -Etkinin Örgüte Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,556	0,365	4,263	0,000**				
Anlam-Yetki	0,222	0,081	4,492	0,000**	0,923	1,083	29,449	0,000**
Hür İrade-Etki	0,234	0,046	4,737	0,000**	0,923	1,083		

**p<0.01;

R²=0,128, Durbin Watson= 1,735

Bağımsız Değişkenler: Anlam-Yetki, Hür İrade-Etki

Bağımlı Değişken: Örgüte Güven

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F_(2,387)=29,449; p=0,000 p<0.01) olduğu belirlenirken, VIF değerlerinin 10'un altında olmasının, tolerans değerinin 0,20'nin üzerinde olmasının çoklu bağıntı probleminin olmadığını, Durbin Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arası olması oto korelasyonun olmadığını işaretler.

Anlam-yetkinin (t=4,492; p=0,000 p<0.01) ve hür irade-etkinin (t=4,747; p=0,000 p<0.01) örgüte güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anlam-yetkinin ve hür irade-etkinin örgüte güven düzeyinin 0,128'ini açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,128). Katılımcıların örgüte güven düzeylerinin %12,8'inin bu değişkenlerle açıklanabilirken %87,2'inin dahil edilmeyen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgüte Güven} = 1,556 + 0,222 * \text{Anlam Yetki} + 0,234 * \text{Hür İrade-Etki} + e$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, anlam-yetkide bir birimlik artışın örgüte güven düzeyini 0,222 birim artıracığı, hür irade-etkideki bir birimlik artışın ise örgüte olan güvenin 0,234 birim artıracığı belirlenmiştir.

Tablo 36. Anlam-Yetki ve Hür İrade-Etkinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,457	0,239	6,096	0,000**				
Anlam-Yetki	0,432	0,053	9,542	0,000**	0,923	1,083	71,884	0,000**
Hür İrade-Etki	0,196	0,030	4,337	0,000**	0,923	1,083		

**p<0.01;
 $R^2=0,268$, Durbin Watson= 1,702
Bağımsız Değişkenler: Anlam-Yetki, Hür İrade-Etki
Bağımlı Değişken: Çalışan Motivasyonu

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F_{(2,387)}=71,884$; $p=0,000$ $p<0.01$) olduğu belirlenirken, VIF değerlerinin 10'un altında olmasının, tolerans değerinin 0,20'nin üzerinde olmasının çoklu bağıntı probleminin olmadığını, Durbin Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arası olması oto korelasyonun olmadığına işaret eder.

Anlam-yetkinin ($t=9,542$; $p=0,000$ $p<0.01$) ve hür irade-etkinin ($t=4,337$; $p=0,000$ $p<0.01$) çalışan motivasyonu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anlam-yetkinin ve hür irade-etkinin çalışan motivasyonunun 0,268'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,268$). Katılımcıların çalışan motivasyonu düzeylerinin %26,8'inin bu değişkenlerle açıklanabilirken %73,2'sinin dahil edilmeyen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Çalışan Motivasyonu} = 1,457 + 0,432 * \text{Anlam Yetki} + 0,196 * \text{Hür İrade-Etki} + e$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, anlam-yetkide bir birimlik artışın çalışan motivasyonu düzeyini 0,432 birim artıracığı, hür irade-etkideki bir birimlik artışın ise çalışan motivasyonun 0,196 birim artıracığı belirlenmiştir.

4.13. Araştırma Hipotezleri Sonuçları

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin sonuçları Tablo 37' de gösterilmektedir.

Tablo 37. Hipotezlerin Sonuçları

H₁	Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	RED
H₂	Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₃	Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₄	Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₅	Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları çalışılan otelin yıldız miktarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	RED
H₆	Katılımcıların örgütsel güven algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	RED
H₇	Katılımcıların örgütsel güven algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₈	Katılımcıların örgütsel güven algıları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₉	Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	RED
H₁₀	Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₁₁	Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL

H₁₂	Katılımcıların çalışan motivasyonu algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.	KABUL
H₁₃	Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₁₄	Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun çalışma arkadaşlarına güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₁₅	Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₁₆	Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₁₇	Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun çalışma arkadaşlarına güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₁₈	Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₁₉	Psikolojik güçlendirmenin tutum (anlam-yetki) boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H₂₀	Psikolojik güçlendirmenin etki (hür irade-etki) boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz yönetim tarzında otel işletmeleri müşteri beklentilerinin yanında işgören beklentilerine de önem vermektedir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği, insan emeğinin önemli olduğu otel işletmelerinde, işletmeye güvenmeyen, motivasyonu düşük işgörenler, işletme açısından dezavantajdır. Otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları işgörenin örgüte güven duyması ve motivasyonunu artırması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan tez çalışmasında; otel işletmelerindeki personel güçlendirmenin işgörenlerdeki örgütsel güven ve işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak üzere, İstanbul ilinde otel işletmelerinin yoğun olduğu yerlerdeki beş, dört ve üç yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yöneltilen anket sorularının sonucunda ortaya çıkan bulgular, gerçekleştirilen analiz teknikleri sonucunda ortaya konulmuştur. Ayrıca İstanbul'daki otel çalışanlarının demografik özellikleri ile değişkenler arası fark olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen bulguların, alanyazında daha önce yapılmış olan çalışmalar ile benzer ya da ayrışan yönlerinin ortaya konacağı bu bölümde, tezin ilgili alanlar için nasıl bir katkı sağlayacağı ve getirilen öneriler üzerinde durulmaktadır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde bazı sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmada otel çalışanlarının demografik özellikleri ile araştırmada kullanılan değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgularda, otel çalışanlarının cinsiyeti için araştırma değişkenlerinin ve bunların alt boyutlarıyla farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bağlamda otellerin kadın ve erkeği aynı derecede güçlendirdiği görülmektedir. Güven ve motivasyon algılarında aynı derecede güçlenen kadın ve erkekte güçlendirmeye bağlı olarak farklılık göstermediği söylenebilir. Diğer bir deyişle, kadın ve erkek aynı düzeyde güçlendirildiği için güven ve motivasyon düzeylerinde de farklılık görülmemektedir. Psikolojik güçlendirme değişkeni açısından, Yarmacı'nın (2012) ve Çavuşoğlu'nun (2016) yapmış olduğu çalışmalarda elde edilen sonuçlar benzer özellikler göstermektedir. Ayrıca örgütsel güven değişkeni için,

Kestek'in (2016) yapmış olduğu çalışmada benzer sonuçlara rastlanmıştır. Oflaz'ın (2018) çalışmasında motivasyon değişkeni açısından cinsiyete göre elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir.

- Psikolojik güçlendirme ölçeğinin geneli ve hür irade-etki boyutunda işgörenlerin medeni hallerinde evlilerin bekarlardan yüksek bir algıya sahip olması nedeni; evlilerin aile geçindirme sorumluluğu ve işe daha çok ihtiyaç duymaları, işletmeyi sahiplenmesi ve buna bağlı olarak etki boyutundaki “fark yaratmalıyım” hissini ağır basmasıdır. Bir başka deyişle, işi benimseyen evliler, fark yaratarak kendilerini gösterme çabasıyla sorumluluk alır ve dolayısıyla yetkinlik kazanan işgörenin özgür karar aldığına yönelik algısı artar.

- Psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlam-yetki boyutunda yaş gruplarına göre farklılık çıkmasının nedenini kariyer aşamaları ile açıklayabiliriz. İşgörenlerin 31-40 yaş grubu kariyer ortası dediğimiz yaş aralığında bulunması, geleceğe yönelik üstlerince kabul gördüğü, güçlendirildiği dönem olması nedeniyle, iş bulma-işi öğrenme dönemi olan 21- 30 yaş grubuna göre işte yetkin olması ve işini anlamlı bulduğu algısı yüksektir. Aynı şekilde 41 ve üzeri yaş grubu kazandığı tecrübe ile kendinden söz ettirmesinden dolayı, çalıştığı işte geçiş döneminde olan 21-30 yaş grubuna göre işini daha anlamlı bulmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin hür irade-etki boyutunda yaş gruplarına göre farklılığın nedeni ise 31-40 yaş aralığında olan işgörenlerin çalışma hayatına yeni başlayan 20 yaş ve altı gruba göre sektördeki çalışma süresiyle orantılı olarak, kazandığı tecrübe itibarıyla kararlarda etkin olma hakkına sahip olmasıdır. Aynı şekilde 21-30 yaş grubu henüz kariyer seçiminde karar verme aşamasında iken tecrübe kazanmış 31-40 yaş grubuna göre seçim yapmada hür iradesini kullanabilme seçeneği yok denecek kadar az olduğundan algısı düşüktür. Pelit (2008) ve Yarmacı'nın (2012) yapmış olduğu çalışmalarda elde edilen sonuçlar benzer özellikler taşımaktadır.

- Psikolojik güçlendirme ölçeğinin tüm boyutlar ve ölçeğin genelinde farklı çıkması departman müdürünün elemana göre personel güçlendirmenin tüm temel unsurlarına (katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik, sorumluluk gibi) sahip olması ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Yetki ve

sorumluluğu üst düzeyde olan, seçimlerinde hür iradesini kullanan müdürler bunlara yeterli seviyede sahip olmayan elemanlara göre daha güçlenmiş hissetmektedir.

- Çalışılan otelin yıldız miktarına göre psikolojik güçlendirme ölçeğinin tüm boyutlar ve ölçeğin genelinde farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bağlamda, 5-4 ve 3 yıldızlı otellerde güçlendirmenin aynı düzeyde uygulandığı sonucuna varılabilir ve bu sebepten otellerin yıldız miktarlarına göre farklılık göstermediği söylenebilir.

- Örgütsel güven ölçeğinin örgüte güven boyutunda departman müdürü ile eleman arasında anlamlı bir farklılığın bulunmasının nedeni; müdürlerin işletmede yönetim kadrosunda söz sahibi olması ve işletmeyi kendi işi gibi benimsediğinden dolayı elemana göre örgüte daha yüksek düzeyde güven duyduğu söylenebilir.

- Örgütsel güven ölçeğinin çalışma arkadaşlarına güven boyutunda 12 ve daha fazla yıl çalışan işgörenler iş tecrübelerine sahip oldukları için sektördeki insanları daha iyi tanırlar. Çalışma arkadaşlarının niteliklerini ve potansiyelini bildikleri için 1-2 yıl çalışmış olan işgörelere göre çalışma arkadaşlarına güven algıları daha yüksektir. Akbulut'un (2017) çalışmasında farklı bir sonuç bulunmuştur.

- Çalışan motivasyonunda evlilerin bekarlara göre farklılık göstermesinin nedeni olarak, evlilerin kendisine ve ailesine karşı sorumluluklarının bekarlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Oflaz'ın (2018) çalışmasında ise motivasyon değişkeninin medeni hallerinde farklılık bulamamıştır. Oflaz'ın (2018) çalışması ile sonuçlar arası benzerlik yoktur.

- Çalışan motivasyonunda 41 ve üzeri yaş ve 31-40 yaş gruplarının 21-30 yaş grubuna göre motivasyon algısının yüksek olması ileri yaş gruplarının tecrübesi, sorumluluk bilinci, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi nedenler ile açıklanabilir.

- Çalışan motivasyonunda departman müdürü ile eleman arasında farklılık nedeni olarak, müdürlerin elemanlara göre işletmede daha saygın bir statüde olmasını ve yönetici olmasından kaynaklı gelir düzeyinin daha yüksek oluşunu gösterebiliriz.

- Araştırmada otel çalışanları tarafından en olumlu şekilde algılanan psikolojik güçlendirme ifadesinin anlam-yetki (tutum) boyutundaki “Yaptığım iş benim için çok önemlidir.” ifadesi diğer boyutlardaki ifadeler ile karşılaştırıldığında ortalamasının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Pelit’in (2008) ve Yarmacı’nın (2012) yapmış oldukları çalışmalarda elde edilen sonuç benzer özellikler göstermektedir. Araştırmada otel çalışanları tarafından en olumlu şekilde algılanan örgütsel güven ifadesinin yöneticiye güven boyutundaki “İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebilirim.” İfadesi olduğu, diğer boyutlardaki ifadelerle göre ortalamasının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Günüşen’in (2016) yapmış olduğu çalışmada elde edilen sonuçta benzer özellik bulunduğu saptanmıştır.

Araştırmada otel çalışanları tarafından en olumlu şekilde algılanan çalışan motivasyonu ifadesinin “İşimdeki zorlukları halletmek için en iyi çabayı gösteririm.” olduğu ve karşılaştırıldığında ortalamasının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Benzer ölçeği kullanan Akkanat’ın (2014) çalışmasında farklı bir ifadenin algı düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

- Araştırmada otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme algısını oluşturmada kullanılan ölçeğin 2 boyuttan oluştuğu tespit edilmektedir. İlgili alan yazında yapılan çalışmalarda Spreitzer’in (1995) 12 maddelik ölçeği 4 faktörden oluşmaktadır. Bazı çalışmalarda Fulford ve Enz (1995) ve Hancer ve George (2003) 3 faktörlü bir yapı ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular ile Kim ve George (2005) çalışmasına benzer boyutlar ortaya çıkmıştır. İki faktörlü yapıda alanyazında ki anlam ve yetki faktörleri “tutum” faktörü altında, hür irade ve etki faktörleri “etki” faktörü adı altında toplanmıştır. Tutum, işgörenlerin işe yönelik duygularını ve bunları yapabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Etki ise işgörenlerin işletme sonuç ve kararlarını etkileyebileceğine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Kim ve George, 2005: 478).

Araştırmada otel çalışanlarının örgütsel güven algısının oluşturulmasına ilişkin kullanılan ölçeğin 3 boyutta (yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven) oluştuğu saptanmıştır. Elde edilen bulgu alanyazında daha önce

yapılmış araştırmalardaki bulgularla benzerlik göstermektedir (Omarov, 2009; Altunel, 2015; Günüşen, 2016).

Otel alışanlarının çalışan motivasyonu algısı için kullanılan ölçeğin tek boyutta toplandığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgu alan yazında ölçekten yararlandığımız çalışma ile benzer özellikler göstermektedir (Akkanat, 2014).

- Psikolojik güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerle psikolojik güçlendirmenin anlam-yetki (tutum) boyutu ve hür irade-etkideki (etki) boyutunun yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgüte güven ve çalışan motivasyonu bağımlı değişkenlerine etki yaptığı gözlenmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında; personel güçlendirme uygulamalarının işletmeler için örgütsel güvenin tüm boyutlarına ve çalışan motivasyonuna etkisinin bulunması faydalı bir sonuç olarak ortaya konulmuştur. Otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları sayesinde örgüte olan güven st düzeylere çıkarken, çalışanların motivasyonunu da arttırarak daha etkin çalışmalarını sağlayacaktır. Hem işletmeler hem de işgörenler bundan kazançlı çıkacaktır. Araştırmanın “değişkenler ile ilgili yapılmış çalışmalar” kısmında benzer etkilere sahip elde edilen bulgular tablo şeklinde gösterilmiştir (**Bkz. Tablo 2 ve Tablo 3**). Araştırmada otel işletmelerindeki işgörenlerin psikolojik güçlendirme ile en yüksek düzeyde çalışan motivasyonu ve örgütsel olarak yöneticiye güveni etkilediği tespit edilmiştir. Yöneticiler bu durumu göz önünde bulundurarak, gerekli güçlendirme uygulamalarını işgörene aktarmalıdır. Yöneticisine güvenen, yetki ve sorumluluğa sahip işgörenler, yükselen motivasyonlarıyla oteldeki müşteri taleplerine en kısa sürede cevap vererek müşterilerin memnuniyetini sağlayacaktır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik güçlendirme ile en düşük düzeyde etkinin örgüte güven boyutunda olduğu görülmektedir. Yoğun bir çalışma temposunun bulunduğu otel işletmelerinde işgörenler, bazen yöneticisine ya da birlikte çalıştığı arkadaşına gvenseler dahi, içinde buldukları örgütün geneline yeterli düzeyde güven duymayabilirler. Örgüte olan güvenin yükseltilmesinde; karşılıklı ilişki ve iletişimin geliştirilmesi, örgüte aitlik duygusunun oluşması, takım çalışması, vaadlerin yerine

getirilmesi, adil ve şeffaf bir örgüt politikasının oluşturulması gerekli olan durumlardandır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ile gelecekte yapılacak akademik çalışmalara ve sektöre yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışmada elde edilen sonuçlar, sektör açısından işletmelerin, işgörenleri güçlendirdiklerinde örgüte ne gibi katkılar sağlayacağını bilmeleri ve örgütün zayıf ve güçlü yönlerini farkedebilmeleri yönüyle önemli avantajlar sağlamaktadır. Değişen koşulların rekabeti arttırdığı otel işletmelerinde güçlendirme ile insan unsurunun ön plana alınması müşteri memnuniyetini sağlayarak, karlılığı ve devamlılığı meydana getirecektir. Tüm işletmelerin olduğu gibi otel işletmelerinin de var oluş amacı, karlılık ve devamlılıktır. Güvenin ve motivasyonun kolay sağlanamadığı, fiziki koşullar ve olanaklar açısından tek tipleşen günümüz otelleri için güçlendirilmiş personel farklılık yaratmada önemli bir uygulamadır. Otel işletmelerinde güçlendirme sonucu güven ve motivasyon kazanan işgörenler ile işgören devir hızında düşüş yaşanacak, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalarak işletmede kalma istekleri artacaktır. Böylece işletmeler müşteriyi memnun eden, otelin karlılığına yardımcı, güçlendirilmiş personeli kaybetmemiş olacaktır. Başka bir deyişle, öncelikle hizmet sektöründe insan unsurunun kaybedilmemesi ve güçlendirilerek daha çok verim alınması gereken önemli bir faktör olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda otel işletmeleri güçlendirme uygulamalarını geleceğe bir yatırım olarak düşünmelidir.

- Akademik öneriler için ise; turizmde modern yönetim uygulamalarından olan personel güçlendirme ile birlikte diğer modern uygulama olan öğrenen organizasyonlar için ortak bir çalışma yapılabilir. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilir.

- Personel güçlendirme ile birlikte içsel pazarlamadaki iç müşteri kavramından yola çıkılarak, farklı çıktılar ortaya konulabilir.

- Personel güçlendirmenin hem psikolojik hem de davranışsal boyutunu dikkate alan çalışmalar yapılabilir. Örgütsel güvendeki tek bir boyut alınarak çalışma daraltılabilir.

- Araştırmada anket verileri 12 ay faaliyet gösteren şehir otellerinden toplanmıştır. Anket verileri sezonluk otellerden temin edilip, sonuçlar

karşılaştırılabilir. Ayrıca sadece zincir otellere uygulanıp, şehirler arası karşılaştırmalar yapılabilir.

- Personel güçlendirme uygulamalarını dikkate almayan oteller tespit edilerek, uygulamaya teşvik edildikten sonra öncesi ve sonrası çalışanlara anket uygulaması yapılarak sonuçlar karşılaştırılır. Ayrıca sonrasında otellerin sabit müşterilerine farklı anketler uygulanarak güçlendirme uygulamasından sonraki süreç için memnuniyet derecesi ölçülebilir. Sonuçlara göre güçlendirmenin oteller açısından önemi otel sahiplerine anlatılabilir.





KAYNAKÇA

Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Mattek Matbaacılık Basım Yayın.

Akan, B. B., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2017). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma*. Çanakkale: Paradigma Akademi Basın Yayın.

Akbulut, S. (2017). *Yabancılaşma Olgusunun Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Adıyaman Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 358710).

Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, S. 25, ss. 145-174.

Akgündüz, Y. (2014). *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* ed. Ş. Aydın, N. Perçin ve B. Güzel, Ankara: Detay Yayıncılık.

Akkanat, F. (2014). *Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 486349).

Aksu, A ve Ehtiyar, R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alajmi, S. (2016). “Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment”, *Journal of Management Research*, C. 9, S. 1 ss. 52-69.

Albertyn R. M., Kapp, C. A. ve Groenewald C. J. (2001). “Patterns of Empowerment In Individuals Through The Course of a Life-Skills Programme In South Africa”, *Studies in the Education of Adults*, C. 33, S. 2, ss. 180- 200.

Albrecht S. ve Andreetta M. (2011). “The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment And Turnover Intentions in Community Health Service Workers Test Of A Model”, *Leadership in Health Services*, C. 24, S. 3 ss. 228-237.

Altunel, A. T. (2015). *Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 439758).

Altunışık, R. ve öte. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 1, ss. 114-115.

Arslantaş, C., Özçelik ve O. Pekdemir, I. (2007). “Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, C. 18, S. 57, ss. 3-12.

Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 9, ss. 1-13.

Atalay, C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış (Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 308383).

Beach, A. J. (1996). “Empowerment to The People: Creating An Atmosphere For Growth”, *Empowerment in Organizations*, C. 4, S. 1, ss. 29-33.

Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.2, S. 8, ss. 319-338.

Behyarfar, R., Nabizadeh, A. ve Behyarfar, M. (2016). "The Relationship between Empowerment and Organizational Virtue and Organizational Citizenship Behavior in the Employees of Gachsaran Social Security Organization", *Journal of Administrative Management, Education and Training*, C.1 S.5, ss.164-175.

Berraies S., Chaher M. ve Yahia K. (2014). "Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance", *Business Management and Strategy*, C. 5, S. 2 ss. 82-103.

Biçkes, D. ve Yılmaz, C. (2017). "Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 14, S.1, ss. 301-322.

Bolat, T. (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 17, S. 3-4, ss. 199-219.

Bolat, T. ve öte. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C. 14, S.2. ss. 211-233.

Brymer, R. (1991). "Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C. 32, S. 1, ss. 58- 68.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayınları.

Can, H. ve öte., (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Candan, H. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, C. 3, S. 4, ss. 889-917.

Cankül, D., Kılıç, İ. ve Doğantekin, A. (2018). “Restoran alışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, C. 6, S.1, ss. 372-389.

Cho, Y. ve Park, H. (2011). “Exploring The Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, And Organizational Commitment”, *Public Management Review*, C. 13, S.4. ss. 551-573.

Coleman, H. J. (1996). “Why Employee Empowerment is Not Just A Fad”, *Leadership & Organization Development Journal*, C. 17, S. 4, ss.29-36.

Collins, D. (1995). “Rooting For Empowerment?”, *Empowerment In Organizations*, C. 3, S. 2, ss. 25- 33.

Conger J. A. ve Kanungo R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, C. 13, S. 3, ss. 471-482.

Cunningham, I., Hymann, J. ve Baldry, C. (1996). “Empowerment: The Power to Do What?”, *Industrial Relations Journal*, C. 27, S. 2, ss. 143-154.

akınberk, A. K., Öncül, S. ve Yılmaz, G. (2014). “Örgütsel Güven İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği”, *Journal Of Economics, Finance and Accounting*, C. 1, S. 2, Ss. 91-105.

alışkur, A. (2016). “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S 35-36, ss. 29-48.

avuşoğlu, F. (2016). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.421677).

etin, C. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta BasımYayın.

iek, H. ve Macit, N. (2016). “Konaklama İşletmelerinde alışanların Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mehmet*

Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 8, S. 14, ss. 25-41.

Çöl, G. (2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, C. 6, S.2.

Davras, Ö. (2017). *Genel Turizm Kavramlar ve Farklı Boyutlarıyla Değerlendirme*, ed. M. Demir, Ankara: Detay Yayıncılık.

Demiralp M. ve Koçak R. (2018). “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven İlişkisi: Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma”, *Social Sciences Studies Journal*, C. 4, S. 23 ss. 4492-4502.

Demiralp, M. (2019). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 505006).

Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. (2008). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 10, S. 1, ss. 47-67.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 139-150.

Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 382172).

Deniz, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, ed. M. Tikici, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dietz, G. (2004). “Partnership and The Development of Trust In British Workplaces”, *Human Resource Management Journal*, C. 14, S. 1, ss. 5-24.

Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doğan, S. (2006). “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve

Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, C. 13, S. 2, ss. 165-189.

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*. İstanbul. Kare Yayınları.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29, ss. 37-61.

Durmuş, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Duvall, C. K. (1999). “Developing Individual Freedom to Act: Empowerment In The Knowledge Organization”, *Participation & Empowerment: An International Journal*, C.7, S. 8, ss. 204-212.

Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım.

Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). “Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving”, *Communication Quarterly*, C. 49, S. 4, ss. 382-398.

Elmuti, D. (1997). “Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool Or A Fad?”, *Management Decision*, C. 35, S. 3, ss. 233-239.

Emet, C. (2006). *Personelin Güçlendirilme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 190066).

Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*, ed. F. Erdem, Ankara: Vadi Yayınları.

Erdoğan, B. (1997). “Örgütsel Güç ve Politika”, *Yönetim Dergisi*, C. 26, S 21, ss. 21-31.

Eren, D. ve Çamlıca, K. (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları* ed. N. Ş. Perçin, B. Güzel ve Ş. A. Tükeltürk, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Ergeneli A., Arı G. ve Metin S. (2006). "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, S. 60, ss. 41-49.

Eroğlu, Ş. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri", *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, C. 1, S.1. ss. 53-66.

Erstad, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C.9, S.7, ss. 325-333.

Fidan, H. (2015). "Bilgi Ekonomisinde Güven Ve Elektronik Ticaret Güven Bileşenleri", *1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital-UUBK (23-24 Ekim 2015), Sosyal Sermaye Bildiriler Kitabı*, Kültür A. Ş. ss. 556-567.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd ed. London: Sage.

French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). "The bases of social power". *D. Cartwright and A. Zander. Group dynamics. New York: Harper & Row*, ss. 151-157.

Fulford, M. ve Enz, C. (1995). "The Impact of Empowerment on Service Employees", *Journal of Managerial Issues*, C. 7, S. 2, ss. 161-175.

Gagge M., Senecal C. ve Koestner R. (1997). "Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model", *Journal of Applied Social Psychology*, C. 27, S. 14 ss. 1222-1240.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Geroy, G.D., Wright, P.C. ve Anderson, J. (1998). "Strategic Performance Empowerment Model", *Empowerment in Organizations*, C. 6, S.2, ss. 57-65.

Gilbert, J.A. ve Tang, T. L., (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, C. 27, ss. 321-338.

Greasley, K. ve öte. (2005). “Employee Perceptions Of Empowerment”, *Employee Relations*, C.27, S. 354, ss. 354-366.

Gümüş, S. ve Sezgin B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gümüştekin, G. E. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. D. E. Özler, Bursa: Ekin Yayınevi.

Güneş, Ş. *Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.410265).

Günüşen, Z. E. (2016). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.431453).

Gürbüz, G., İ. Kumkale ve Oğuzhan, A. (2013). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, *International Conference on Eurasian Economics. Rusya: Moskova*, ss. 791-800.

Güzel, T., Tükeltürk, Ş. A. ve Özkul, E. (2008). “Importance and Effect of Empowerment in Hotel Enterprises A Study About Consumers’ Buying Behavior Patterns and Their Demographic and Socio-Cultural Characteristics”, *Ege Akademik Bakış*, C. 8, S.2, ss. 419-436.

Halis, M., Gökğöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 17, ss. 187-205.

Hançer, M., George, R. T. (2003). “Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working In Full-Service Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, S. 22, ss.3-16.

Haskins, W. A. (1996). “Freedom of Speech: Construct for Creating a Culture Which Empowers Organizational Members”, *The Journal of Business Communication*, C. 33, S. 1, ss. 85-97.

Hassan ve öte., (2012). “Interpersonal Trust and Its Role in Organizations”, *International Business Research*, C. 5, S.8. ss. 33-39.

Hickey, J. ve Lotto, J. (1998). “How To Get True Employee Participation”, *Training & Development*, ss.58-61.

Honold, L. (1997). “A Review of The Literature on Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, C.5, S. 4, ss. 202-212.

Hosmer, L. (1995). “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, C. 20, S. 2, ss. 379-403.

Höpfl, H. (1994). “Empowerment and the Managerial Prerogative”, *Empowerment in Organizations*, C.2, S. 3, ss. 39-44.

Huang J. (2012). “Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One’s Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance”, *Journal of Applied Social Psychology*, C. 42, S. 21 ss. 103-127.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”, *Organization Science*, C. 14, S. 1, ss. 81-90.

İhtiyaroğlu, N. (2017). “Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, *Kırkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2 ss. 361-378.

İslamoğlu ve öte., (2007). *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

İşcan, Ö. ve Sayın, F. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 4, ss. 195-216.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü,
<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR-204550/istanbul-turizm-istatistikleri---2018.html>, (Erişim: 07.08.2018).

Kahya, M. (2010). *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları* ed. Ü. Çolakoğlu ve O.E. Çolakoğlu, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kalaycı, Ş. (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Pegem Yayınları.

Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). “Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 1, S. 2, 227-237.

Kara, E. ve Çavuş, M. F. (2014). “Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 2, S.1, ss. 473-485.

Karakuş, G. (2018). “Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.10, S.1, ss. 254-271.

Kaymaz, K. (2007). “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.62, S. 4, ss. 141-178.

Kestek, S. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.435903).

Kim, B. ve George, T. (2005). “The Relationship Between Leader-Member Exchange (Lmx) and Psychological Empowerment:A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, C.29, S. 4, ss. 468-483.

Kim, B. ve öte. (2012). “Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness”, *Cornell Hospitality Quarterly*, C. 53, S. 1, ss. 10-19.

Klagge, J. (1998). “The Empowerment Squeeze -Views From The Middle Management Position”, *Journal of Management Development*, C. 17, S. 8, ss. 548- 558.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. A. (2014). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurgun, O. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, F. (2008). “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri”, *Kamu- İş Dergisi*, C. 10, S.1, ss. 167-182.

Laschinger, H.K. ve öte. (2000). “Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings. Effects on staff nurse commitment”, *Journal of Nursing Administration*, C. 30, S. 9, ss. 1-13.

Laschinger, H.K., Finegan J. ve Shamian J. (2002). “The Impact Of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment”, *Advances in Health Care Management*, C. 3, ss. 59-85.

Lasley, C. (1995). “Towards an Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C.7, S.1, ss. 27-32.

Lewick, R. ve Bies, D. (1998). “Trust And Distrust: New Relationships And Realities”, *Academy Of Management Review*, C. 23, S. 3, ss. 438-458.

Libres, A. ve Mabasa, M. (2014). “Empowerment and Organizational Trust: Its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention”, *CHED-Accredited Research Journal*, C. 10, S. 1, ss. 191-204.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Louis, K. (2003). “Trust And Improvement In Schools”, *J Educ Change*, S. 8, ss. 1-24.

Margulies, J. S. ve Kleiner, B. H. (1995). “New Designs Of Work Groups: Applications Of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, C.3, S.2, ss.12-18.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman F. D. (1995). “An Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, C. 20, S. 3, ss. 709-734.

Memduhoğlu, H. ve Zengin, M. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, ed. H. Memduhoğlu, K. Yılmaz, Ankara: Pegem Akademi.

Mete ve öte. (2015). “Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 6, S. 12, ss. 137-156.

Mishra, J. ve Morrissey, M.A. (1990). “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, C. 19, S. 4, ss. 443-485.

Moye M. ve Henkin A. (2006). “Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers”, *Journal of Management Development*, C. 25, S. 2, ss. 101-117.

Moye M., Henkin A. ve Egley R. (2004). “Teacher-Principal Relationships Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust”, *Journal of Educational Administration*, C. 43, S. 3, ss. 260-277.

Möllerin, G. (2001). “The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension”, *Sociology*, C. 35, S. 2, ss. 403-420.

Nedimoğlu, B.A. (2008). *Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 254816).

Nergiz, H. G. (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, ed. N. Ş. Perçin, B. Güzel ve Ş. A. Tükeltürk, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Nyhan, R. (2000). “Changing The Paradigm Trust And Its Role in Public Sector Organizations”, *American Review of Public Administration*, C. 30, S. 1, ss. 87-109.

Oflaz, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 515678).

Ogbeide, G. C. A. ve Harrington R. J. (2011). “The Relationship Among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance In The Foodservice Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 23, S. 6, ss. 719-738.

Omarov, A. 2009. *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 236082).

Öğüt, A., Akgeçici, T. ve Demirsel, M. T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.12, ss. 277-290.

Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). “Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 10, S. 52, ss. 1109-1123.

Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 211889).

Özbek, F. (2004). “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 6, S. 1.

Özer, P.S. ve Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*, ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel Basımevi.

Özgen, H. ve Türk, M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 30, S. 4, ss. 75-86.

Özkoç, A. (2014). *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, ed. Ş. Tükeltürk, N. Perçin ve B. Güzel, Ankara: Detay Yayıncılık.

Özler, D. E. ve Yıldırım, H. B. (2015). “Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, S. 5, ss. 163-188.

Öztuna, A. (2010). *Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.258021).

Paliszkiewicz, J. (2014). “Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance: Empirical Validation of an Instrument”, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, C. 2, S. 1, ss. 28-39.

Pastor, J. (1996). “Empowerment: What It is And What It is Not”, *Empowerment in Organizations*, C.4, S.2, ss. 5-8.

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2013). *Örgütsel Davranış*, ed. Ü. Sığırı ve S. Gürbüz, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 226900).

Pelit, E. (2011). “The Effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction A Study On Hotels In Turkey”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, C. 23, S. 6, ss. 784-802.

Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, Ankara: Gece Kitaplığı.

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.

Randolph, W. A. (1995). “Navigating the Journey to Empowerment”, *Organizational Dynamics*, C. 23, S.4, ss. 19-32.

Rousseau ve öte. (1998). “Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, C. 23, S. 3, ss. 393-404.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.

Sarıkurt, T. (2007). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 209354).

Scherer, R.F., Wiebe, F.A., Luther, D. C. & Adams J. S. (1988). “Dimensionality of Coping: Factor Stability Using The Ways of Coping Questionnaire”, *Psychological Reports*, C.62, S. 3, 763-770.

Seçgin, Y. ve Özyer, K. (2016). “Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, C.7, S. 22, ss. 259-277.

Sharma, M. ve Bhati, M. (2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees’ Commitment in Indian Automotive Industry”, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, C. 5, S. 3 ss. 29-37.

Siegal, M. ve Gardner, S. (2000). “Contextual Factors Of Psychological Empowerment”, *Personnel Review*, C. 29, S. 6, Ss. 703-725.

Singh U. ve Srivastava, K. (2016). “Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour”, *Global Business Review*, C. 17, S. 3, ss. 1-16.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *The Academy of Management Journal*, C.38, S. 5, ss. 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). “Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment”, *Academy Of Management Journal*, C. 39, S. 2, ss. 483-504.

Stavrinoudis, T. ve Simos, D. (2016). “Factors Affecting Hotel Employees’ Perception And Attitude Toward Empowerment”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, C. 15, S. 4, ss. 416-439.

Şahin Perçin, N. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* ed. F. Okumuş ve U. Avcı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tamini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 208472).

Şakar, A. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. D. E. Özler, Bursa: Ekin Yayınevi.

Şen, S. (2000). “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, *Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C.15-16, S. 6, ss. 24-55.

Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Şimşek, Ş. ve öte. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. USA: Pearson Education Limited.

Tamer, İ. (2012). “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S.21, ss.337-352.

Tanrıverdi H. ve Oktay, K. (2001). “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, *Turizm Akademik Dergisi*, S. 2, ss. 33-41.

Tekin, Y. ve Köksal, C. (2012). “Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’ Da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, C. 25, S. 7, ss. 4241-4267.

Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları Ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir: <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 265700).

Tetik, D. ve Pala, T. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, ed. Z. Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, C. 15, S. 4, ss. 666-681.

Tokgöz, E. ve Seymen O. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, C.10, S.39, ss.61-76.

Tokgöz, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, ed. C. Kopal ve İ. Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayını.

Top, M. (2012). "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 41, S. 2, ss 258-277.

Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008). "Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 4, S. 1, ss. 23-50.

Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 249144).

Tozkoparan, G. (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*, ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel Basımevi.

Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. (1998). "Trust In Schools: A Conceptual and Empirical Analysis", *Journal of Educational Administration*, C. 36, S.4, ss. 334-352.

Turhan, M. (2011). *İş Dünyasında Başarı Faktörleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H., Altınöz M. ve Çakıroğlu D. (2011). “The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation And The Contextual Performance of Employees”, *African Journal of Business Management*, C.5, S.15, ss. 6318-632.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a463f39824105.13490513, (Erişim: 29.12.2017).

Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 2007, s. 2, ss. 93-118.

Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 186398).

Wilkinson, A. (1998). “Empowerment: Theory And Practice”, *Personnel Review*, C. 27, S. 1, ss. 40-56.

Yamık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 385361).

Yarmacı, N. (2012). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 314217).

Yıldırım, H. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, ed. İ. Bakan, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Yılmaz, C. ve Kabadayı, E. (2002). “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İş birliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, C. 5, S. 17, ss. 99-106.

Yılmaz, Ö. D. (2015). "Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees", *Turizam*, C. 19, S.1, ss. 34-46.

Yılmaz, A ve Eroğlu, C. (2012). *Meslek Yüksekokulları için Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yoon, J. (2001). "The Role Of Structure And Motivation For Workplace Empowerment: The Case Of Korean Employees". *Social Psychology Quarterly*, C.64, S.2, ss.195-206.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 23, ss. 19-48.

Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 215442).

Yüksel, O. ve Adıgüzel, O. (2015). "Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 39 ss. 1019-1027.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 131-142.

Zaheer A., Mcevily B., Percone V. (1998). "Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance", *Organization Science*, S. 9, ss. 141-159.

Zhang, X. ve Bartol, K. (2010). "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, C. 53, S. 1 ss. 107-128.



EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Demografik Sorular	
Cinsiyetiniz	Kadın [] Erkek []
Yaşınız	Belirtiniz
Medeni Durumunuz	Evli [] Bekâr [] Dul/Boşanmış []
Eğitim Durumunuz	İlkokul [] Ortaokul [] Lise [] Önlisans [] Lisans [] Lisansüstü []
Çalıştığınız Departman	Önbüro [] Yiyecek-İçecek [] Kat Hizmetleri [] İnsan Kaynakları [] Muhasebe [] Teknik Servis [] Satış-Pazarlama [] Güvenlik [] Diğer Belirtiniz
Çalıştığınız Otelde Göreviniz	Departman Müdürü [] Departman Şefi [] Eleman []
Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz	1 yıldan daha az [] 1-2 yıl [] 3-5 yıl [] 6-8 yıl [] 9-11 yıl [] 12 ve daha fazla yıl []
Çalıştığınız Otelde Aylık (Ortalama) Geliriniz (TL)	1.603 TL ve altı [] 1.604-2.404 [] 2405 TL ve üzeri []
Otelinizin Yıldız Sayısı	5 yıldızlı [] 4 yıldızlı [] 3 yıldızlı []
Otelinizde Kaç Kişi Çalışmaktadır	Belirtiniz

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, şu anda yapmakta olduğunuz işi ve çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen seçeneğe X işareti koyarak yanıtlayınız. Lütfen her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşimle ilgili faaliyetler benim için anlamlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşyerimde işimi kendi yöntemlerimle yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerinde etkim çoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz...

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri, şu anda yapmakta olduğunuz işi ve çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen seçeneğe X işareti koyarak yanıtlayınız. Lütfen her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
13	İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşle ilgili doğru kararlar alacağı hususunda yöneticime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşle ilgili görevlerini tam olarak yerine getireceği konusunda yöneticime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna inanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yöneticimin, işleri sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İşlerini en iyi şekilde yaptıkları konusunda çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Çalıştığım işletme bana her zaman adil davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Çalıştığım işletme, verdiği vaatleri her zaman yerine getirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Çalıştığım işletme, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım işletmeye güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İşimi iyi yaptığım takdirde, işletmem beni ödüllendirir ve bana destek olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Çalıştığım işletme, sorunlarımla ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İşletmemin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	İşimdeki zorlukları halletmek için en iyi çabayı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	İş yoğunluğu ya da teknik sıkıntılardan dolayı işimin fazla zaman alması benim için sıkıntı yaratmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	İşimdeki bu pozisyona gelebilmek kolay değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Bu işte meslektaşlarım kadar çok çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Benden beklenenin üzerinde, fazladan çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	İşleyen zamanın çabuk geçtiğini hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)